

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**KOMANDINIO DARBO RAIŠKA IR EFEKTYVINIMO PRIELAIDOS
ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Viktorija Giaštautienė.....

Vadovas doc. dr. Gintaras Šaparnis.....

Recenzentas

SANTRAUKA

Viktorija Giaštautienė

Komandinio darbo raiška ir efektyvinimo prielaidos švietimo organizacijoje. Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjama komandinio darbo raiška ir efektyvinimo prielaidos švietimo organizacijoje. Darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių komandinio darbo teoriniai aspektai, atsižvelgiant į švietimo organizacijos ypatumus. Remiantis teorine analize atliktas empirinis komandinio darbo švietimo organizacijose tyrimas, nustatant komandiniam darbui būdingus bruožus, bei komandinio darbo efektyvinimo prielaidas švietimo organizacijose. Išanalizavus gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad švietimo organizacijos turi potencialą komandinio darbo plėtrai ir jo efektyvinimui. Tačiau komandinis darbas švietimo organizacijose yra specifinė sritis, kuriai vadybos darbuose aprašomi komandinio darbo teoriniai aspektai gali būti taikomi tik atsižvelgus į savitus švietimo organizacijos bruožus. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima patvirtinti išsikeltą hipotezę, kad komandinis darbas ir jo efektyvumas didina švietimo organizacijos funkcionalumą ir darbo kokybę.

SUMMARY

Viktorija Giaštautienė

The effectiveness and the expression of team work in the educational organization. Master's work.

The supposed effectiveness of the team work and its expression is dealt in this work. Considering the special things in the educational organizations, theoretical aspects of the team work by Lithuanian and foreign authors have been analysed. On the basis of the theoretical analysis, an empiric experiment of the team work has been made and specific features stated. The analysis of the results give the opportunity to make a conclusion that educational organizations have a potential to make the team work more effective. Nevertheless, the team work in the educational organizations is a specific area and it should be applied only having in consideration specific features of educational organization. Summing up the results of the experiment, it can be proved, that the team work and its effectiveness make the quality of the educational organizations better.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. KOMANDINIO DARBO SAMPRATOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE	
TEORINIS PAGRINDIMAS.....	10
1.1. Komandinio darbo samprata.....	10
1.2. Komandų tipai ir klasifikacija.....	14
1.3. Komandų formavimosi stadijos.....	17
1.4. Komandoje atliekami vaidmenys.....	20
1.5. Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinių organizacijų valdyme bei jo efektyvinimo galimybės.....	22
1.6. Komandinio darbo pritaikymo galimybės švietimo organizacijoje.....	30
2. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IR EFEKTYVINIMO PRIELAIDŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
2.1. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	33
2.2. Tiriamųjų charakteristikos.....	36
3. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IR EFEKTYVINIMO PRIELAIDŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....	40
3.1. Komandinio darbo bruožų ir raiškos įvertinimas švietimo organizacijose.....	40
3.2. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas švietimo organizacijose.....	51
3.3. Komandinio darbo efektyvumą lemiantys veiksniai.....	64
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	82

LENTELĖS

1.1.1. lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai	12
1.2.1 lentelė. Komandų klasifikacija pagal D.W. Johnson.....	14
1.2.2. lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių.....	16
2.1.1 lentelė. Idealios komandos požymiai.....	34
2.1.2. lentelė. Komandinio darbo efektyvumo kategorijos.....	35
2.2.1. lentelė. Respondentų amžius.....	37
2.2.2. lentelė. Respondentų pedagoginis darbo stažas.....	37
2.2.3. lentelė. Respondentų darbo stažas dabartinėje mokykloje.....	37
2.2.4. lentelė. Respondentų kvalifikacinė kategorija.....	38
2.2.5. lentelė. Respondentų užimamos pareigos.....	38
2.2.6. lentelė. Administracijos vadybinė kvalifikacinė kategorija.....	38
3.1.1. lentelė. Komandoje užimamos pareigos.....	40
3.1.2. lentelė. Ar respondentai savanoriškai dalyvauja komandų veikloje.....	40
3.1.3. lentelė. Komandinio darbo įtaka darbinės veiklos rezultatyvumui.....	41
3.1.4. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Pirmas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	42
3.1.5. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Antras požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	44
3.1.6. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Trečias požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	44
3.1.7. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Ketvirtas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	45
3.1.8. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Penktas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	45
3.1.9. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Šeštas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	46
3.1.10. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Septintas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	48
3.1.11. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Aštuntas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	50
3.1.12. lentelė. Komandoms būdingi bruožai (Devintas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182).....	50
3.2.1. lentelė. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Darbo dizainas: Autonomija, Įgūdžių įvairovė, Užduoties apibrėžtumas, Užduoties svarba).....	52
3.2.2. lentelė. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Sudėtis: Gebėjimai, Asmenybė, Vaidmenys ir įvairovė, Dydis, Lankstumas, Darbui komandoje atiduodama pirmenybė).....	56
3.2.3. lentelė. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Kontekstas: Adekvatūs ištekliai, Vadovavimas, Darbo įvertinimas ir atlygis už jį).....	59
3.2.4. lentelė. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Procesas: Bendras tikslas, Konkretūs tikslai, Komandos veiksmingumas, Konfliktas, Socialinis dykinėjimas).....	62

3.3.1. lentelė. Ar Jūsų švietimo organizacijos vadovai turi žinių apie komandinio darbo organizavimą.....	65
3.3.2. lentelė. Darbuotojų kompetencijų įtaka siekiant efektyvaus komandinio darbo.....	67
3.3.3. lentelė. Komandinio darbo rezultatų vertinimas.....	68
3.3.4. lentelė. Komandinio darbo plėtrą skatinantys ir ribojantys veiksniai.....	69
3.3.5. lentelė. Ar Jūsų švietimo organizacijoje pakankamai išplėtota komandinio darbo skatinimo sistema.....	72
3.3.6. lentelė. Ar norint pagerinti komandinio darbo organizavimą Jūsų švietimo organizacijoje reikia organizuoti šių įgūdžių tobulinimą.....	73
3.3.7. lentelė. Būdas, kuris Jums atrodo efektyviausias, siekiant patobulinti žinias apie komandinį darbą.....	73
3.3.8. lentelė. Būdas, kurį Jūs esate numatę ateičiai, siekiant pagerinti savo žinias apie komandinį darbą.....	73

PAVEIKSLAI

1.5.1. pav. Komandos efektyvumo modelis.....	25
3.1.1. pav. Komandinio darbo įtaka darbinės veiklos rezultatyvumui.....	42
3.1.2. pav. Pirmas komandos požymis.....	43
3.1.3. pav. Šeštas komandos požymis.....	47
3.1.4. pav. Septintas komandos požymis.....	49
3.2.1. pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. <i>Darbo dizainas</i>	53
3.2.2. pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. <i>Sudėtis</i>	57
3.2.3. pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. <i>Kontekstas</i>	60
3.2.4. pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. <i>Procesas</i>	63
3.3.1. pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sukaupė žinias apie komandinį darbą.....	65
3.3.2. pav. Labiausiai trūkstamos kompetencijos, siekiant pagerinti komandinį darbą.....	67
3.3.3. pav. Komandinio darbo efektyvumą švietimo organizacijoje, lemiantys veiksniai.....	70
3.3.4. pav. Komandinio darbo efektyvumą ribojantys ištekliai.....	71
3.3.5. pav. Komandinio darbo skatinimo priemonės.....	72

ĮVADAS

Šiuolaikinės organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuo­tų aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia ne tik verslo įmones, bet ir švietimo organizacijas, keisti teikiamų paslaugų spektrą ar kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatinio darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.

Visų pirma dėl to, kad komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai. Akivaizdūs pranašumai organizacijai – našesnė ir kokybiškesnė veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, o atskiram individui – didesnės galimybės atsiskleisti.

Moderni organizacija, dirbanti vien individualaus darbo principu yra sunkokai įsivaizduojama (Merkys, 2001). Todėl vis daugiau organizacijų senas nusistovėjusias hierarchines ir formalias sistemas pakeičia į besiremiančias organizacijas, kur esminis organizacijos kultūros elementas yra komandinis darbas.

Komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta (Želvys, 2001, p. 34). Komandų kūrimas remiasi veikla, kuri didina komandos efektyvumą, kurdama geresnius darbo ir bendradarbiavimo santykius, ugdydama komandos narių supratimą, pasitikėjimą ir atsakomybę. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus, tokiu būdu didindama organizacijos veiklos efektyvumą (Davenport, 1999).

Komandinio darbo reikšmė ir nauda neabejotina. Komandinis darbas sudaro sąlygas išgirsti įvairesnių nuomonių, rasti naujų idėjų. Daugiau sprendimo priėmimo dalyvaujančių žmonių lemia didesnį galimų sprendimo alternatyvų skaičių, o tai didina galimybę pasirinkti optimalų sprendimo variantą.

Komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje yra galimybė keistis informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai paveikti komandos tobulėjimą ir jos teikiamą naudą organizacijai. Komandos narių bendravimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Komandos nariai turi mokėti klausyti ir teisingai perteikti savo mintis bei informaciją. Taigi, komandinio darbo efektyvumas priklauso nuo komunikacinių ryšių, informacijos pasidalijimo proceso funkcionavimo. Pasak R. Jucevičiaus (1998), dirbant komandose pasiekiamas didesnis

komunikavimo efektyvumas, nes tuo pačiu metu komunikacija vyksta su daugeliu žmonių, o tai sumažina neteisingo informacijos interpretavimo galimybę, leidžia koreguoti priimamą sprendimą.

Komandinio darbo aktualumas, jo pozityvus vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje yra pabrėžiamas užsienio Davenport (1999), Heller (2000), Freeman (2001), Hopkins (1998), Stoner (2001), Everard (1997), Dalin (1999), Robinns (2003; 2006), Карякин (2003) ir kt. autorių. Pastarąjį dešimtmetį komandinis darbas plačiai analizuojamas ir Lietuvos mokslininkų darbuose Sakalo (1998; 2000), Jucevičiaus (1998; 2003), Jucevičienės (1996), Vijeikienės ir Vijeikio (2000), Neverausko (2000; 2001), Želvio (1999; 2001; 2003), Tamošiūno (1999; 2003), Barvydienės, Kasiulio (2001), Seiliaus (1999; 2000; 2003), Merkio (2002; 2004), Smilgos, Boso (1999) ir kt. Tiesa, daugelis šių darbų yra šviečiamojo pobūdžio. Pastebėta, jog Lietuvoje konkrečių empirinių tyrimų organizacijų vadybos ir komandinio darbo klausimais yra mažoka.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad teoriniai komandinio darbo klausimai dažniausiai analizuojami verslo įmonių kontekste. Pripažįstant, kad švietimo organizacija – panašiai kaip ir kitos verslo įmonės funkcionuojanti sistema. Taip pat būtina pabrėžti, kad švietimo organizacija turi ir savitų bruožų. Todėl visi vadybos komandinio darbo principai, siūlomi problemų sprendimo būdai yra tinkami ir galimi, tik juos taikant reiktų atsižvelgti į savitus švietimo organizacijos bruožus ir teikiamų ugdymo paslaugų pobūdį. Taigi **teorinis problemos aspektas** siejamas su tuo, kad komandinis darbas švietimo organizacijose – tai specifinė sritis, kuriai vadybos darbuose aprašomi komandinio darbo teoriniai aspektai gali būti taikomi tik atsižvelgus į savitus švietimo organizacijos bruožus.

O praktinį problemos tyrimo klausimą, būtų galima apibrėžti taip, kad **tyrime siekiama įvertinti komandinio darbo raišką švietimo organizacijose bei numatyti jo efektyvumą ir komandinio darbo plėtros galimybes.**

Tyrimo aktualumas. Komandinio darbo tematika ir jos aktualumas šiuolaikinių organizacijų vystymuisi yra plačiai aptariamasi mokslinėje literatūroje. Švietimo organizacijoms kaip ir kitoms, labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas bei efektyvus valdymas. Švietimo organizacijose atsiranda vis daugiau kūrybinių užduočių, kyla reikšmė spręsti unikalias problemines situacijas. Švietimo organizacijose pasikeitus priimamų sprendimų pobūdžiui, kai vietoje rutininių, standartinių sprendimų vis didesnę poreikį įgauna organizacijos gebėjimas operatyviai reaguoti į individualią situaciją, akivaizdžiai padidėjo komandinio darbo taikymas, švietimo organizacijos narių orientavimas dirbti kolektyviai (Neverauskas ir kt., 2001). Deja, reikia pastebėti, jog viešai publikuotų darbų susijusių su komandinio darbo ypatumais švietimo organizacijoje yra labai nedaug.

Tyrimo objektas – komandinio darbo raiška ir efektyvumas.

Tyrimo dalykas – komandinio darbo situacija švietimo organizacijose.

Tyrimo tikslas – nustatyti komandinio darbo raiška ir efektyvinimo prielaidas švietimo organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti komandinio darbo bruožus bei raišką švietimo organizacijose.
2. Identifikuoti komandinio darbo efektyvumą švietimo organizacijose.
3. Nustatyti komandinio darbo efektyvumą lemiančius veiksnius.

Hipotezė – komandinis darbas ir jo efektyvumas didina švietimo organizacijos funkcionalumą ir darbo kokybę.

Tyrimo bazė:

Metodologija. Grindžiama remiantis P. Jucevičienės (1996, p.181-182) išskirtais idealios grupės požymiais (žr. 2.1.1 lent.) ir Stephen. P. Robbins (2003, p. 137-143) pateiktu komandos efektyvumo modeliu (žr. 1.5.1. pav.).

Tyrimo metodika:

Metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Komandinio darbo raiškos ir efektyvinimo prielaidų nustatymui ir empiriniam pagrindimui švietimo organizacijoje buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąją komandinio darbo situaciją ir gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, buvo vykdytas anoniminis anketavimas.

Respondentais pasirinkti Šiaulių miesto švietimo organizacijų darbuotojai ir vadovai, kurie dalyvauja organizacijos komandose. Taigi **tiriamųjų kontingentas** – pagrindinių, vidurinių mokyklų vadovai ir mokytojai – mokyklose veikiančių komandų nariai ir jų vadovai. Tyrime dalyvavo 276 respondentai.

Tyrimo instrumentarijus. Tyrimui atlikti bus naudojama anoniminė anketa, kuriai sudaryti atrinkti teiginiai iš įvairių literatūros šaltinių apie komandinį darbą. Atskiri anketos klausimyno blokai buvo sudaromi remiantis P. Jucevičienės (1996, p.181-182) išskirtais idealios grupės požymiais ir Stephen. P. Robbins (2003, p. 137-143) pateiktu komandos efektyvumo modeliu. Anketa sudaro instrukcija ir klausimynas.

Instrukcijoje apibūdinamas tyrimo tikslas, akcentuojama kiekvieno tyrimo dalyvio nuomonės svarba, primenama apie duomenų konfidencialumą, anonimiškumo garantijas iš tyrėjo pusės, pateikiama esminė informacija apie tyrėją.

Anketoje pateikiami uždaro ir atviro tipo klausimai, o taip pat pozityviai suformuluoti teiginiai. Bendra anketos apimtis – 10 puslapių (be instrukcijos).

Anketą sudaro trys dalys:

1. demografinė;
2. komandinio darbo bruožų vertinimo;
3. komandinio darbo efektyvumo vertinimo ir jo efektyvinimo prielaidų nustatymas švietimo organizacijoje.

Strategija.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui (2006 m. vasario – gegužės mėn.).
2. Apklauso vykdyimas (2006 m. rugsėjo – spalio mėn.).
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2006 m. lapkričio – gruodžio mėn.).
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2007 m. kovas – balandis mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir rekomendacijų formulavimas (2007 m. kovo – balandžio mėn.).

Tyrimo mokslinį naujumą lemia tai, kad Lietuvoje nėra daug atliktų empirinių tyrimų, nagrinėjant komandinį darbą švietimo organizacijoje. Šiame empiriniame tyrime esama nemažai naujų, iki šiol Lietuvos autorių darbuose neanalizuotų komandinio darbo švietimo organizacijoje klausimų. Surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie komandinio darbo raiškos ypatumus švietimo organizacijoje. Šis tyrimas leidžia konstatuoti esamą komandinio darbo situaciją, nustatyti šioje komandinio darbo raidos stadijoje egzistuojančias komandinio darbo problemas švietimo organizacijoje.

Vadybos teorijoje dažniausiai aprašomi verslo įmonių komandinio darbo organizavimo principai, kurie negali būti besąlygiškai taikomi analizuojant švietimo organizacijose vykdomą komandinį darbą. Taigi **tyrimo teorinis reikšmingumas** gali būti apibudintas tuo, kad komandinio darbo teorija darbe analizuota akcentuojant švietimo organizacijos ypatumus, veiklos pobūdį.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Gauti darbo rezultatai ypač aktualūs švietimo organizacijų vadovams, bendruomenių nariams, norintiems pagilinti supratimą apie komandinį darbą, jo efektyvumą bei komandinio darbo plėtrą.

1. KOMANDINIO DARBO SAMPRATOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Komandinio darbo samprata

Pradedant analizuoti komandinio darbo sampratą svarbu pabrėžti ir išaiškinti, jog sąvokos „darbo grupė“ ir „komanda“ reiškia ne tą patį, nors šnekamojoje ir literatūrinėje kalboje jos sutapatinamos ir vartojamos kaip sinonimai. Tačiau tai nėra tikslu, kadangi ne kiekvieną grupę galima vadinti komanda (Želvys, 2001, p. 34).

Įdomu yra tai, jog skirtingi autoriai, apibrėždami grupinio ir komandinio darbo sąvokas, suteikia joms šiek tiek skirtingą prasmę. Todėl toliau apžvelgsime daugelio autorių pateikiamas grupinio ir komandinio darbo koncepcijas.

Loise C. Johnson (2003, p. 176-187) savo knygoje, kalbėdamas apie grupę, ją apibudina kaip socialinę sistemą, sudaromą iš trijų ar daugiau (maksimaliai 13) asmenų, kurie turi kažką bendra, bendrauja tarpusavyje ir dirba kartu, kad patenkintų poreikius ar išspręstų savo ar kitų problemas.

Pasak R. Želvio (2001, p. 34), komanda – tai tokia žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.

G. Merkio (2002) teigimu, komanda – daugiau nei grupė darbuotojų, turinčių bendrą tikslą: tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai – tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą.

Pagal V. Barvydienę ir J. Kasiulį (1998, p. 49-75) grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai), o komanda apibūdinama kaip kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams tenkinti.

A. Sakalo (1998, p. 257) nuomone, sąvoka komanda – „team“ labiausiai paplitusi sporte ir angliškai kalbančių šalių literatūroje. Autoriaus teigimu, įmonėse vartojama sąvoka „grupė“ suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai.

M. Teresevičienė ir G. Gedvilienė (cit. 1999, p. 23) išskiria D.W. Johnson'o ir F.P. Johnson'o (1987) grupės apibrėžimą, kuris jų manymu, išsamiausiai apibudina grupę: „grupė yra du ar daugiau individų, kurie veikia kitą ir yra tarpusavyje priklausomi, jie patys ir kitų yra priskiriami grupei, daro įtaką grupės veiklai, pripažįsta grupės normas ir interesus, siekia bendrų tikslų“.

T. Tamošiūnas (1999, p. 46-50) atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Todėl tokią efektyviai veikiančią grupę autorius vadina komanda, kuri yra susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojant tam tikslui įgyvendinti.

Anot B. Everard ir G. Morris (1997, p. 178) komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta.

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, R. Gilbert (2000, p. 489-491), norėdami atspindėti šiuolaikinių organizacijų padėtį, terminus „grupė“ ir „komanda“ vartoja pakaitomis. Šie autoriai išskiria referentines grupes, kurios anot jų, daro didžiulį poveikį organizacijų gyvenimui, nes žmonės yra linkę tapatinti save ir modeliuoti savo elgesį su tomis grupėmis. Apibendrinę keletą autorių mintis, J.A.F. Stoner ir kt. komandą vadina dviejų ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.

E. Smilga ir A. Bosas (1999, p. 211-225), nagrinėdami komandinio darbo kultūrą organizacijoje, pateikia darbo grupės ir komandos skirtumus pabrėžiančius apibudinius. Anot šių autorių, grupė paprastai laikoma žmonių bendrija, kurios narius jungia koks bendras požymis: bendra veikla, tarpusavio santykiai, tikslas, interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai. Ji apibūdinama šiais parametrais: sudėtimi; struktūra; grupiniais procesais; grupės normomis; vertybėmis; organizuotumo lygiu.

Darbo grupės narius vienija bendri veiklos tikslai, uždaviniai ir tam tikra tarpusavio sąveika. Komanda suprantama kaip efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimas, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Komandiniai santykiai pasižymi:

- Bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba;
- Abipusiu priėmimu, pagarba ir pasitikėjimu;
- Pozityvių ginčų, prieštaravimų ir konfliktų, kaip narių aktyvumo, komandos darbingumo, gerų ir originalių sprendimų priėmimo būdų, vertinimu;
- Narių sutelktumu ir stipriu vidinės priklausomybės komandai jausmu;
- Aukšta kiekvieno nario motyvacija, įgyvendinant komandos tikslus;
- Individualiais įsipareigojimais bei komandine atsakomybe;
- Lyderio funkcijų pasiskirstymu;

- Sugebėjimu įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą darant išvadas, koreguojančias tolimesnį darbą kartu.

V. Vaicekauskienė (2001, p. 118-122) remdamasi mokslininkų N.T. Katzenback, A. Smith, C. Forester (1993) rekomendacijomis, apibendrina pagrindinius darbo grupės ir komandos skirtumus, kurie pateikti 1.1.1 lentelėje. T. Tamošiūno (1999, p. 51) susisteminti grupės ir komandos skirtumai siejami su V. Vaicekauskienės pateiktais grupės ir komandos skirtumais.

1.1.1 lentelė

Darbo grupių ir komandų skirtumai

Grupė	Komanda
1. Vienintelis ir aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ir oficialus vadovas.	1. Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai.
2. Grupės tikslas atitinka bendrus organizacijos tikslus.	2. Komanda turi savo specifinius atitinkamo laikotarpio tikslus ir uždavinius, prie kurių derinama veikla.
3. Grupės darbe egzistuoja akivaizdi individuali atsakomybė, kai kiekvienas atsako tik už save.	3. Komandos darbo yra ir individuali, ir bendra atsakomybė, kiekvienas atsako ir už save, ir už komandą
4. Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	4. Vertinamos ir atlyginamos ne tik individualios pastangos, bet ir bendras komandos darbo rezultatas.
5. Susitikimuose grupės nusprendžia, kam pavesti atlikti kokius darbus.	5. Komandos nariai kiekvieną darbą dirba visi kartu, tik kiekvienas prisiima atitinkamą darbo vaidmenį pagal savo gebėjimus ir pomėgius.
6. siekdami asmeninių tikslų ir interesų nariai gali išeiti iš grupės.	6. Komandos nariai priklauso vieni nuo kitų ir įsipareigoja dirbti komandoje, kol pasieks reikiamą rezultatą.

Šaltinis: V.Vaicekauskienė, 2001, p. 119

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998, p. 75) savo darbe nurodo, jų nuomone, pagrindinį skirtumą tarp komandos ir grupės: kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda, tačiau iš kiekvienos suburtos grupės gali išsivystyti gabi ir norinti dirbti grupė, kurią galima vadinti komanda. Skirtingai nuo grupės, pagrindiniai komandos darbo bruožai yra bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra. Komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo. Geba keisti savo veiklą.

P. Jucevičienė (1996, p. 181-182) išskyrė idealios grupės požymius:

1. Grupė gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius, akcentuoja narių tarpusavio priklausomybę, skatina kiekvieną narį gerai įvykdyti savo įsipareigojimus.

2. Grupės nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus. Efektyvus, abipusis bendravimas yra visos grupės funkcionavimo ir tarpusavio sąveikos pagrindas.

3. Grupėje aiškiai paskirstytas dalyvavimas ir vadovavimas, visi pripažįsta savo vaidmenis ir elgesio normas. Kiekvienas yra užtikrintas, kad jo potencialios galimybės bus visiškai panaudotos grupės veikloje.

4. Konkretūs sprendimai grupėje priimami lanksčiai, atitinka situacijos reikalavimus; sprendimai priimami visiems sutikus.

5. Grupės poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti. Tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją.

6. Skatinami konfliktai iš netapačių idėjų ir nuomonių. Prieštaravimai skatina geriau dirbti, gerina priimamų sprendimų kokybę ir kūrybiškumą, įsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus. Atsižvelgiama į visas, net ir neryškias išreikštas nuomones, jos panaudojamos priimant sprendimus. Konfliktai, kuriuose sukelia nekompetentingi reikalavimai ar tikslai, resursų (pinigų ar valdžios) trūkumas, sprendžiami derybų keliu. Tai visus patenkina ir nesilpnina grupės narių tarpusavio priklausomybės.

7. Grupės tarpusavio priklausomybė yra ryškiai išreikšta. Ji pagrįsta narių tarpusavio draugiškumu, troškimu būti grupės dalimi, pasitenkinimu natyste grupėje, narių tarpusavio supratimu, parama ir pasitikėjimu. Reikia skatinti grupės normas, palaikančias individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus.

8. Problemų sprendimo efektyvumas yra aukšto lygio. Problemos sprendžiamos neišnaudojant energijos ir taip, kad jos būtų išspręstos ilgesniam laikui. Grupė naudoja veiklos metodus, leidžiančius nujauti potencialias problemas ir priimti sprendimus, apsaugančius nuo šių problemų pakartotinio iškilimo.

9. Didelis grupės narių tarpusavio įtakos efektyvumas.

Taigi, kaip teigia J. Guščinskienė, L. Sapežinskienė ir L. Švedienė (2003, p. 4-16), komanda gali būti suprantama kaip svarbi visos organizacijos „statybinė medžiaga“, kuri suriša įvairius organizacijos lygmenis ir leidžia racionaliausiu bei efektyviausiu būdu, pasiskirsčius darba, panaudoti visus darbuotojus ir technologijas tam, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas.

Apibendrinant būtų galima daryti išvadą, kad žmonių grupė, kuri stengiasi gerai dirbti, turi savo veiklos viziją, gali pasiekti efektyvios komandos lygį.

1.2. Komandų tipai ir klasifikacija

Pirmame skyriuje pateikėme įvairių autorių koncepcijas apie grupinį ir komandinį darbą, iš kurių galima spręsti, jog tiek grupinis, tiek komandinis darbas gali būti klasifikuojami pagal tai, kokiai veiklos rūšiai jos suburiamos. Atskiri komandų tipai turi du pagrindinius bruožus: skirtingą egzistavimo trukmę ir paskirtį. Menamų komandų bruožus lemia skirtingas darbo turinys.

J.A.F. Stoner ir kt. (2000, p. 489-490), analizuodami įvairių organizacijų užduočių atlikimo specifiką, padarė išvadą, jog komandos būna dviejų tipų: neformalios ir formalios. Pastarosios gali būti klasifikuojamos pagal keturis skirtingus kriterijus priklausomi nuo tikslinės paskirties:

- Komandavimo komandos – tai komandos, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui.
- Komitetas – tai formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgam, kad atliktų specifines organizacijos užduotis.
- Užduoties „pajėgos“, arba projekto komanda – tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti.
- Kokybės būrelis – tai ilgalaikė tam tikros rūšies komanda, atliekanti tyrimus, ieškanti sprendimų ir teikianti pasiūlymus organizacijos vadovams.

B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000, p. 15-16) pateikia D.W. Johnson'o komandų klasifikaciją, kur komandos išskiriamos į tris tipus: problemų sprendimo komandas, specialias komandas ir save valdančias komandas. Ši klasifikacija pateikiama 1.2.1 lentelėje.

1.2.1 lentelė

Komandų klasifikacija pagal D.W. Johnson

Eil. Nr.	Komandų tipas	Apibūdinimas
1.	Problemų sprendimo komanda	Jas sudaro 5 – 12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijų padaliniais. Jie susitinka vieną du kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
2.	Specialios komandos	Jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su tiekėjais, užsakovais bei klientais, taip pat atlieka atskirų organizacijos funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai.
3.	Savivaldos komandos	Tai 5 – 15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą ar teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta atlikti visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Komanda pati prisiima valdymo atsakomybę bei kontroliuoja darbą.

Šaltinis: B.Vijeikienė, J.Vijeikis, 2000, p. 15-16

Kaip teigia A.M. Карякин (2003) dalis autorių išskiria intro- (lot. intro-į vidų, viduje) ir kros- (angl. Cross – perkirsti, pereiti skersai) funkcionalias komandas, komandas suburtas aktualių problemų sprendimui, autonomines (savivaldos), projektų, operatyvines, verslo, gamybinės komandas, kokybės gerinimo komandas, vadybines komandas ir kt. Todėl jo nuomone, nenuostabu, jog šių komandų ypatumai ir charakteristikos yra skirtingai interpretuojamos, nors neretai skirtingų pavadinimų komandos yra identiškos viena kitai.

A.M. Карякин (2003) išskiria šiuos komandų tipus:

- Introfunkcionalias komandas: komandos nariai yra pasidaliję informacija ir funkcijomis; priklausomai nuo srities pokyčių gali varijuoti komandos struktūra ir sudėtis.
- Operatyvinės komandos: laikinas skirtingų profilių specialistų susivienijimas siekiant išspręsti aktualias problemas bei paruošti rekomendacijas; būdingi trumpalaikiai periodiškai susitikimai (1 – 2 valandos per savaitę); praktinė veikla į komandos kompetenciją neįeina.
- Krosfunkcionalios komandos: savo veiklą fokusuoja kurio nors proceso tobulinimui; į komandą pritraukiami specialistai ir skirtingų organizacijos poskyrių; tokios komandos dažnai transformuojasi į savivaldos komandas.
- Verslininkų komandos: šios komandos stebi specifinio produkto gamybos procesą arba klientų segmentą, sistemos palaikymą ir tobulinimą, orientuota į vartotoją.
- Komandavimo komandos: šio tipo komandos sudaromos norint patobulinti vadovavimo mechanizmą ir strateginių sprendimų priėmimą; komandos lyderiu paprastai būna organizacijos vadovas.
- Koordinacinės vadybininkų komandos: sudaromos tikslinės organizacijos sąlygomis norint geriau koordinuoti žemesnio lygio komandas bei patobulinti sprendimų priėmimo procesą.
- Savivaldos komandos: disponuoja didele galia, teisėmis ir atsakomybe, kai nagrinėjami klausimai, nesusiję su tikslų nustatymu ir planavimu; kontekstus su išore palaiko per vadybininkus arba kitus padalinius.
- Savivaldos komandos gamybinėje veikloje ir aptarnavimo srityje: šio tipo komandos rūpinasi gamybinio proceso arba aptarnavimo funkcijomis.
- Savivaldos komandos intelektualinėje sferoje: tai yra komandos, kurios susijusios su naujų dirbinių, procesų ir technologijų kūrimu.
- Virtualios komandos: tai intelektualaus tipo komandos, kurios kontaktuoja per kompiuterinį tinklą (internetas).

Apie komandų bei grupių tipus rašo ir kiti mokslininkai, pavyzdžiui R. Heller (2000, p. 6-13) išskiria darbinę grupę, kuri žmones vienija bendram tikslui. Autorius akcentuoja išskirtinius darbinės grupės bruožus: gyvybingumą, dinamiškumą, sugebėjimą keistis ir bendrai aptarinėti užduotis, vertinti idėjas, priimti sprendimus bei dirbti siekiant bendro tikslo. R.Heller grupes klasifikuoja į formalias ir neformalias:

1. Formalios grupės, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienoje darbo vietoje ir turi nustatytą veiklos sferą.

2. Neformalios grupės, kurios dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialioms poreikiams.

Pagal veiklos sferas formalios ir neformalios grupės turi esminių skirtumų, kurie ryškiausiai atsispindi 1.2.2 lentelėje.

1.2.2 lentelė

Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių

Palyginimo pagrindas	Neformali grupė	Formali grupė
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamas	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijos	Apdovanojimams ir baudos

Šaltinis: B.Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000, p.11-12

Vadybinėje literatūroje galima aptikti tokią formalios grupės klasifikaciją, kai išskiriamos komandinės ir taikomosios grupės.

Komandinės grupės apibūdinamos kaip bazinis organizacijos vienetas, patenkinantis visus formalius reikalavimus.

Tuo tarpu taikomosios grupės turi daug lankstesnę organizacinę formą. Šios grupės sudaro laikinus darbuotojų susivienijimus, siekiančius įgyvendinti konkretų atskiro projekto tikslą. Tokios grupės neapsiriboja hierarchiniais „vadovo – pavaldinio“ santykiais.

Taigi, tokio tipo bebūtų komanda, jos pagrindinis darbo principas išlieka bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba, kurių dėka įgyvendinami bendri tikslai ir patenkinami kiekvieno komandos nario individualūs poreikiai.

1.3. Komandų formavimosi stadijos

Kiekviena komanda turi praeiti savo raidos ciklus. Taigi darbo grupė savo raidos etapuose siekia, kad taptų komanda. Ne visoms darbo grupėms pavyksta pasiekti aukščiausią formavimosi lygį ir tapti komanda.

P.Lesauskis (2000, p.107-112), remdamasis kitais autoriais, apibudina charakteringus organizacijos aspektus – bendrą tikslą, tarpusavio suderinamumą, autoritetą, pareigybinį bei funkcinių pasiskirstymą ir organizacijos funkcijų sąryšį. Autorius teigia, jog organizacija yra bet kokio žmonių susijungimo forma bendram tikslui pasiekti.

Visgi neužtenka tik sudaryti formalias grupes, kurios privalo spręsti iškeltus uždavinius. Norint valdyti ir efektyviai panaudoti sudarytų grupių potencialą, reikia skatinti atskirų protų ir asmenybių bendradarbiavimą, kas leistų grupei „išaugti“ iki darnios kokybiškai ir rezultatyviai dirbančios komandos.

A.M. Карякин (2003) apibendrindamas J.W. Newstrom ir K.Davis darbus, išskiria šiuos komandos formavimosi etapus:

Formavimasis. Komandos nariai pasikeičia informacija, susipažįsta, formuluoja grupės uždavinius. Iš pradžių tarpusavio santykiai pasižymi atsargumu. Lemiamas vaidmuo šiame etape atitenka komandos lyderiui. Jis turi padėti komandos nariams susipažinti bei sukurti tokią atmosferą, kurioje žmonės nejaustų įtampos. Geriausias būdas šito pasiekti – tai paaiškinti tikslus, vaidmenis, atsakomybę ir procedūras, kurios susijusios su komandos veikla.

Audrometis. Grupės nariai varžosi dėl kur kas aukštesnio statuso įgijimo, dėl įtakos, diskusijos apie vystimosi kryptis. Komandos lyderis gali padėti sėkmingai išspręsti konfliktus, kurie atsiranda šiame etape, išklauses problemas, užtikrines pasikeitimą nuomonėmis, kas leidžia į problemą pažvelgti iš visų pusių ir įkvėpti komandą iškeltų tikslų įgyvendinimui. Jei komandos lyderis naudoja autoritarinio valdymo stilių ir bando konfliktą užkirsti, tai gali sąlygoti tolimesnį jau užslėpto konflikto tęsinį, griauančią komandos susidarymo procesą. Iš tiesų, tokiu momentu komanda gali atjausti išrinktąjį lyderį bei nusistatyti alternatyvinį kelią, leisiantį tvarkyti savo reikalus. Ši fazė suteikia realią galimybę apvalyti savo atmosferą, ir, jeigu tai yra padaroma itin atsargiai, tuomet komanda gali tapti dar labiau glaudesnė (Карякин, 2003).

Normalizavimas. Grupė pradeda siekti bendrų tikslų, nusistato konkuruojančių jėgų pusiausvyrą ir grupės normas. Šioje stadijoje komandos lyderis turi garantuoti, kad nustatytos normos padeda efektyviam komandos darbui. Visas sugaištas laikas, kuris buvo išiekvotas priimant konsensuą dėl pagrindinių taisyklių, pagal kurias komanda ruošiasi dirbti, vėliau atsipirks su kaupu. Komandos

sudarymo meistriškumas šiame etape susideda iš sugebėjimo puoselėti komandos narių ryšių glaudumą bei sugebėjimo komandos nario siekius suderinti su bendrais visos komandos tikslais ir interesais.

Funkcionavimas. Šiame etape komanda pasižymi apibrėžtumu ir efektyvumu siekdama savo tikslų. Kiekvienas narys atlieka keletą funkcinių vaidmenų. Lyderiui būtina įvertinti komandos efektyvumą, stebint individualias ir komandines pastangas, sėkmes bei skirtų pareigų vykdymą. Komanda sunerimusi dėl esamo produkcijos lygio, efektyvumo ir potencialių galimybių. Labai svarbu laiku parodyti pasitikėjimą susidarius atitinkamai situacijai visgi, jeigu norima, kad grupėje išlikt glaudūs ir harmoningi santykiai, geriau apdovanoti visą komandą, o ne atskirus jos narius. Vieno kurio nors nario išskyrimas ar pagyrimas gali sąlygoti atskalavimą, priešgyniavimą ir priešišumą. Štai kodėl apmokėjimo sistemos, susietos su darbo našumu, aki kada netikėtai duoda atvirkštinį rezultatą. Tai darbo griauinantį poveikį visos komandos darbinei dvasiai, todėl, tai turint omenyje, būtina vertinti komandos darbą kaip bendras komandines pastangas. Šiame etape komandos kokybė apima pritarimą, įvertinimą, instruktažų sumažėjimą ir naudingų pastabų išklausimą (Карякин, 2003).

Pasikeitimas arba išsiskyrimas. Anksčiau ar vėliau išsiskirsto net pačios sėkmingiausios komandos. Komandos lyderis turi numatyti neapibrėžtumus, atsirandančius tarp komandos narių, priklausomai nuo to, kaip jie pereina prie naujų užduočių. Jiems reikalinga informacija apie tai, kaip gerai jie padarė darbą, ką jie sužinojo ir ar gebės susidoroti su naujomis užduotimis. Komandinis lyderis pagal galimybes turi sumažinti įtampą, susijusią su pasikeitimais ir perėjimais. Komandos nariai gali apgailstauti dėl prarandamo to ypatingo pasitenkinimo, kurį jiems su kėlė jų pačių įgytos žinios ir patirtis. Esant būtinybei, komandos lyderiui vertėtų paraginti jos narius išlaikyti santykius bei ryšius vienam su kitu, užsiimant nauju darbu ir projektais (Карякин, 2003).

R. Želvys (2001, p. 38) akcentuoja, kad formuojant veiksmingą komandą, reikia turėti omenyje, jog grupių raida panaši į bet kurių gyvų organizmų raidą: jos gimsta, išgyvena vaikystę, subręsta ir galiausiai baigia savo egzistavimą. Taigi subūręs komandą, vadovas neturėtų tikėtis, jog ji išsyk pradės produktyviai dirbti. Autoriaus teigimu, kad būtų „išauginta“ veiksminga komanda, reikia šiam procesui skirti daug laiko. Todėl R. Želvys nurodo dažniausiai išskiriamas pagrindines grupės raidos stadijas: formavimosi stadija; konflikto stadija; normų nusistatymo stadija; produktyvios veiklos stadija.

J.A.F. Stoner ir kt. (2000, p. 497) savo knygoje nurodo nedidelės grupės vystimosi etapus: formavimąsi, audrą, normalizavimą, veiklos ir užbaigtumo.

Reiktų paminėti T. Tamošiūno (1999, p. 46-50) išskirtus keturis grupės raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autorius teigia, jog paskutinio – ketvirtojo – lygmens pakopą pasiekusią grupę galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe. Taip pat jis teigia, kad ne visos, net ilgai gyvuojančios grupės sulaukia brandos. Neretai liekama trečioje

pakopoje arba nusiritama į antrąją. Tai lemia įvairios priežastys: pati grupė, darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs lyderiai ir kt.

Vienaip ar kitaip bet kuri žmonių grupė galės pradėti dirbti kaip komanda tik tada, kai bus pasiekusi aukščiausią grupės formavimosi stadiją. O kad taip atsitiktų, reikalingos atitinkamos sąlygos, kurias nurodo R. Beckhard (1982). Jo teigimu, kad susiformuotų efektyvi komanda, reikalingos šios sąlygos (cit. Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p. 30):

- Aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
- Noras suformuoti efektyvią komandą turi būti vadovo ir jos narių poreikis. Grupė pati turi norėti pasikeisti;
- Svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą;
- Bendri komandos formavimo tikslai privalo būti siejami su pirminiu grupės vadovo ir jos narių nurodytu tikslu.

Galima teigti, kad norint organizuoti komandinį darbą, pirmiausiai reikia sukurti efektyvią, imlią darbui komandą, atrinkti tik jai priimtina vadovavimo stilių, sugebėti pažadinti komandos kūrybinį potencialą bei sumaniai valdyti išskylančius konfliktus.

B. Vijeikienė ir J. Vijeikis pastebi (2000, p. 30), kad formuojant komandą, derėtų prisiminti jog tiek grupinis, tiek individualus darbas turi ir privalumų, ir trūkumų. Todėl neverta piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ir sprendimais, kai labiau tinka individualūs. Autoriai siūlo naudotis N. Kogan ir M.A. Wallach patarimais, kada labiau tinka komandinė, o kada individuali veikla.

Komandinė veikla tinka, kai: veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse; sprendimo būdas nėra akivaizdus; sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų; bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Individuali veikla labiau tinka: paprastiems, kasdieniams sprendimams problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus; sunkiai kitiems paaiškinamoms problemoms spręsti; problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį.

Reziumuojant galima padaryti tokias išvadas, kad bet kuri žmonių grupė, prieš tapdama darniai ir efektyviai dirbančia komanda, privalo pereiti atitinkamas formavimosi stadijas, kurios dažniausiai skiriasi savo turiniu. O turinys priklauso nuo sudaromos komandos tipo bei jos paskirties. Tai leistų paaiškinti faktą, jog skirtingi autoriai, turėdami omenyje bei remdamiesi skirtingais komandų tipais, skirtingas komandų formavimosi schemas.

1.4. Komandoje atliekami vaidmenys

Aptarus trečiąjį skyrių galima teigti, kad bet kurios grupės tapsmas komanda nėra lengvas ir greitas. Bet kuriuo atveju grupė turi išgyventi atitinkamas komandos formavimosi stadijas, kad pasiektų reikiamą bendravimo ir bendradarbiavimo lygį. Būsimosios komandos nariai turi atrasti ir prisiimti labiausiai sau tinkantį vaidmenį. Todėl remiantis B. Neverausko nuomone (Neverauskas ir kt., 2001, p. 78), galima teigti, jog komandos suformavimo procesą reikėtų pradėti nuo komandinių vaidmenų nustatymo.

Visi komandoje vykstantys procesai priklauso nuo narių profesinės kompetencijos ir savo vaidmens „atradimo“ bendroje veikloje. Yra nustatyta, jog komandai užtenka dviejų labai protingų narių, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos. Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems, ieško kitų vaidmenų, tuo sukurdami platesnį vaidmenų spektrą (Neverauskas ir kt. 2001, p. 78). Tai ypač aktualu toms komandoms, kuriose yra nedaug narių. Esant tokiai situacijai, ne visi komandos nariai gali pilnai realizuoti savo sugebėjimus, todėl kiekvienam iš jų vertėtų įsisavinti dar bent po vieną papildomą vaidmenį, kad komanda galėtų efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų. Tai peršasi išvada, jog tos komandos, kurios turi daugelį ar visus komandinius vaidmenis, veikia efektyviau nei kitos, kadangi čia yra mažiau trinties tarp panašių konkuruojančių charakterių (Neverauskas ir kt., 2001).

M. Belbinas (1993) mano, jog komandos sėkmę lemia tinkamas komandos narių asmenybių charakteristikų derinys bei sugebėjimas sėkmingai sąveikauti (Želvys, 2001, p. 35). Mokslininkas išskiria devynis komandinius vaidmenis, teigdamas, kad kiekvienas žmogus turi daugiau ar mažiau išreikštą komandinių vaidmenų rinkinį, kuriame dominuoja paprastai vienas iš jų: pirmininkas; idėjų žmogus; organizatorius; formuotojas; komandos žmogus; teisėjas; kontaktų žmogus; tikrintojas; specialistas (Neverauskas ir kt., 2001, p. 77-78).

Atsižvelgiant į tai, kad darnios komandos sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti, vadovo vaidmuo tampa vienu iš esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksnių. P. Jucevičienės (1996, p. 94), teigimu, vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Todėl labai svarbu išmokti vadovauti komandai. Vadovavimas komandai yra tokia veikla, kuri padeda pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius. Suburti grupę iki efektyviai veikiančios komandos yra pagrindinis vadovo uždavinys ir tuo pačiu visoms komandoms būdingas bruožas – stiprus ir veiklus vadovas, galintis vadovauti kritiškose situacijose. Vadovavimas žmoniškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Tinkamas vadovavimas transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina komandos sutelktumą.

Sutelktumo sąvoką J. Stoner, R. Freeman (1999, p. 499) apibūdina kaip solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu.

J. Stoner, R. Freeman (1999, p. 450) nurodo būdus, kuriais vadovai gali padidinti komandos sutelktumą, t.y. skatinti konkurenciją tarp kitų komandų, didinti tarpasmeninį patrauklumą, (tapatinti save su tais, kuriais žavisi), stiprinti tarpusavio sąveiką, (sudaryti galimybes draugiškai bendrauti), kelti nariams bendrus tikslus ir kurti bendrus likimus. J. Stoner, R. Freeman (1999, p. 499) pabrėžia, kad komandos sutelktumas arba solidarumas yra labai svarbus rodiklis, rodantis, kokią įtaką komanda gali daryti savo kiekvienam nariui. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, tuo jos įtaka didesnė. Jei nariai jaučia stiprų tarpusavio ryšį, jie nebus linkę pažeidinėti komandos normų. Pastebėta, kad komandos tarpusavio sąsaja labai svarbi ir ji padeda pavieniams asmenims gerai jaustis dėl savo indelio. Labai sutelktose komandose įtampa ir priešiškas yra reti reiškiniai, jose iškyla mažiau nesusipratimų. J. Stoner, R. Freeman (1999) atlikti tyrimai liudija, kad darnios komandos tolygiau dirba ir pateikia geresnį rezultatą, nei nedarnios, kurios dažnos komunikavimo ir kooperavimosi problemos. Komandų sutelktumui svarbiausia – pasitikėjimas. Tai reiškia, jog tarpusavyje susietos komandos negali toleruoti nei teigiamų, nei neigiamų „ekstremistų“. Dėl šios priežasties galima suvokti, kad kai kurie gabūs darbuotojai negali klestėti į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje.

Organizacijos vadovas turėtų ieškoti galimybių nuosekliai gerinti tiek organizacijos, tiek komandos darbą. Komandos našumo didinimas priklauso nuo jos noro tobulėti, susidoroti su sunkumais bei noro įgyvendinti savo sprendimus. Grupių, kurias galima pavadinti tikromis komandomis, visi darbuotojai privalo ieškoti geriausių būdų savo darbui kuo puikiau atlikti. R. Heller (2000, p. 50), savo vadybos abėcėlėje įveda veiklaus padalinio sąvoką. Jis teigia, kad veiklaus padalinio darbuotojai yra plataus profilio, kiekvienas gerai išmano komandos paskirtį ir gali vienas kitą pavaduoti. Toks komandos lankstumas yra didelis privalumas.

Organizacijos veiklos kokybei įtakos turi darbo praturtinimas, t.y. žmogaus tobulėjimo, saviaktualizacijos galimybės, suteikiant jam daugiau atsakomybės ir pripažinimo už atliekamą darbą. Vadovai, norėdami pozityvios organizacijos kaitos, turėtų imtis darbo praturtinimo veiksmų. Visos komandos ir organizacijos kaip sociotechninės sistemos darbo praturtinimo reikšmę pabrėžė P. Jucevičienė (1994, p. 53-56), pateikusi pilno darbo praturtinimo proceso modelį.

Siekiant efektyvios organizacijos raidos, reikalinga nagrinėti žmonių santykius komandoje bei didelį dėmesį skirti igimties žmogaus bruožams, nemaža dalimi sąlygojantiems jo santykius grupėje bei organizacijos kaitą. Mokslininkai pateikia įvairių vadovavimo bruožų teorijų: charizmatiško, makiaveliško ir kt. tipų. Charizmatiško tipo žmonės mėgiami, jais tikima ir sekama. Makiaveliško tipo

vadovai nepasitiki žmonėmis, siekiant tikslo jais manipuliuoja. Vadovas norėdamas sėkmingai vadovauti, turi mokėti panaudoti įgytas žinias. Vadovui labai svarbu atkreipti dėmesį į organizacijos elgsenos modelių dinamiką ir psichologiškai neužsisklęsti kuriame nors viename.

Ypač reikia atkreipti dėmesį į organizacijos komandos narių motyvaciją. Kiekvienas žmogus yra individas, jis savitai reaguoja į įvairius motyvus. Tai priklauso nuo įvairių veiksnių (vertybių, nuostatų ir kt.), vadinamų motyvacijos modeliais. P. Jucevičienė (1996, p. 62) tvirtina, kad motyvacijos modelių žinojimas padeda ne tik suprasti individo požiūrį į darbą, bet ir sudaro galimybę išmintingam vadovui sudaryti organizacijos ir jos komandų nariams individualizuoto motyvavimo sąlygas.

Apibendrinat būtų galima akcentuoti, jog komandinis vaidmuo daugiau siejamas su asmenybe ir išmoktu elgesiu, todėl ypač svarbu sudaromai komandai parinkti reikiamus žmonės, kurie būtų pilnateisiais jos nariais (Everard ir Morris, 1997, p. 182).

1.5. Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinių organizacijų valdyme bei jo efektyvinimo galimybės

Pagrindinis organizacijos vystymo tikslas – sukurti geresnę komandą visoje organizacijoje (Jucevičienė, 1996, p. 6). Organizacijos kaitos ir raidos komandinio darbo aspektu analizė atliekama įvertinus įvairių veiksnių įtaką organizacijai: jos struktūrą, kontrolę, įstatyminę bazę ir vadovavimo tobulinimo programas bei modeliuojant darbuotojų požiūrius, motyvaciją, suvokimą, tikintis vieno ar kelių rezultatų. P. Jucevičienė (1996, p. 133) išskiria šiuos organizacijos vystymosi ir raidos aspektus: sisteminė orientacija, pasikeitimų konsultanto naudojimas, problemų sprendimas, grįžtamasis ryšys, orientacija į nenumatytus atvejus, praktinis mokymasis, humanistinės vertybės ir komandos kūrimas.

Analizuojant organizacijos, tuo pačiu ir komandos vystymąsi, būtina akcentuoti darnios komandos sąvoką, kurią B. Neverauskas (2001), apibrėžia kaip asmens elgesio stiliaus sudedamąsias, kurias sudaro: veiksmas, struktūra, žmonės ir idėjos. Visi šie veiksniai yra svarbūs organizacijos kaitai bei jos veiklos rezultatams.

Veiksmas apibrėžia komandos aktyvumą, pasiekimus, sprendimų suradimą ir tobulėjimą. Pasak B. Neverauskas (2001) struktūrą sudaro organizuotumas, metodiškumas, procesas, strategija, taktika ir disciplina. Ypač svarbūs darnios komandos veiksniai yra žmonės jų bendravimas, motyvacija,

empatija, socialinis kontekstas bei idėjos, pagrįstos kūrybiškumu ir inovacijomis. Todėl, be abejo darniai komandai susiformuoti bei geriems komandiniams santykiams pasiekti, reikalingas aktyvus jos narių susiklausymas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, konsensusas bei adekvatus savęs vertinimas.

Remiantis P.Dalin (1999), B.Everard ir G.Morris (1997) požiūriu, kad į komandą tikslinga žiūrėti kaip į sistemą, iškyla būtinybė susipažinti su vadovavimo komandoms charakteristikomis, t.y. kaip jos sukuria lyderių vaidmenis, priima sprendimus, nustato normas ir pasiekia sutelktumo. Todėl tikslinga šios sistemos elementus panagrinėti atskirai.

Sprendimų priėmimo ir vaidmenų įtaka komandos efektyvumui. Sprendimų priėmimas yra tik vienas žingsnis, bet jis yra lemtingas. Siekiant organizacijos tikslų, problemų sprendimo procese reikšmingas tinkamas sprendimų priėmimas, kuris reiškia, kad tarp komandos narių yra susitarta, kokiu būdu bus veikiama.

Analizuojant sprendimų reikšmę, įrodytas komandinių sprendimų pranašumas. Galima teigia, kad komandos priima efektyvesnius sprendimus negu žmonės, dirbantys individualiai. Priežastis, dėl kurių komandinis sprendimas yra efektyvesnis, įvardino P. Jucevičienė (1996, p. 119-127). Ji teigia, kad komandiniai sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Be to atsiranda padidinta motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti. G. Watson (1931), nagrinėdamas komandinių ir individualių sprendimų priėmimą ir įrodęs komandinių sprendimų pranašumą, nustatė, kad egzistuoja veiksniai, trukdantys komandoms priimti efektyvius sprendimus: egzistuoja konfliktiniai narių tikslai, norima per greitai pasiekti susitarimą, heterogeniškumo trūkumas (kuo vienesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo), nepasitikėjimas, ypač aukštesnes pareigas užimančių žmonių, laiko trūkumas (kuo didesnė komanda, tuo daugiau reikia laiko), netinkamas komandos dydis ir kt.

Dėl komandos dydžio yra įvairių nuomonių. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000, p. 13-14) vadovaujasi Johnson komandų klasifikacija, kur normalus komandų dydis yra 5-15 asmenų. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001, p. 88) pataria suburti komandas iš 5-8 žmonių. Skirtingai nuo G. Watson (1931), R. Heller (2000, p.7) teigia, kad komandos dydis gali būti 2-25 ar daugiau žmonių, nes daug svarbiau už komandos dydį yra forma – darbo modelis, į kurį įsilieja komandos narys, vykdamas užduotis.

Viena iš pagrindinių efektyvios komandos sąlygų – komunikacija, t.y. mokėjimas klausytis ir teisingai pateikti savo mintis, per duoti ir priimti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Komunikacijos struktūros daro įtaką ne tik komunikavimo efektyvumui, bet ir problemų sprendimo efektyvumui, santykiams komandoje.

Efektyviausios komandos turi lyderius, kurio pareigos yra pasiekti rezultatus per keleto žmonių pastangas. Analizuojant komandos lyderio veiklą, galima išskirti pagrindinius būdus, kuriais lyderis įtakoja komandos veiklą, siekdamas jos efektyvumo: pripažindamas ar aktyvindamas komandos narių poreikius, padidindamas atlyginimą už sėkmingą darbo užduočių atlikimą, padėdamas pašalinti technines kliūtis tikslų pasiekimui, išplėsdamas asmeninio pasitenkinimo galimybę, jeigu grupės narys gerai dirba ir kt.

Akcentuotina, kad vadovo veikla darbo grupėje gali būti ypač efektyvi, jeigu jis turi ne tik formalųjį, bet ir neformalųjį autoritetą.

Vadovai turėtų laikytis šių patarimų kontaktuodami su neformaliomis organizacijomis ir norėdami išlikti efektyvūs: atsižvelgti į neformalias organizacijas ir jas suprasti, kiek galima daugiau integruoti neformalios ir formalios organizacijų interesus ir iš anksto nenusiteikti prieš neformalią organizaciją.

Atlikta įvairių mokslininkų P.Jucevičienės (1996), R.Jucevičiaus (1996), J.A.F.Stoner ir R.E.Freeman (1999) ir kt., kai kurių mokslo darbų analizė leidžia teigti, jog norint, kad organizacija pakiltų į aukštesnį lygį, turi vykti visos organizacijos mokymas ir siekimas jos aukštesnės kultūros, kuri priklauso nuo daugelio veiksnių (vadovavimo, sprendimų priėmimo, vaidmenų kaitos, organizacijos elgsenos modelių dermės, neformalių struktūrų ir kt.) kurių įvairovėje galima aptikti tam tikro bendrumo.

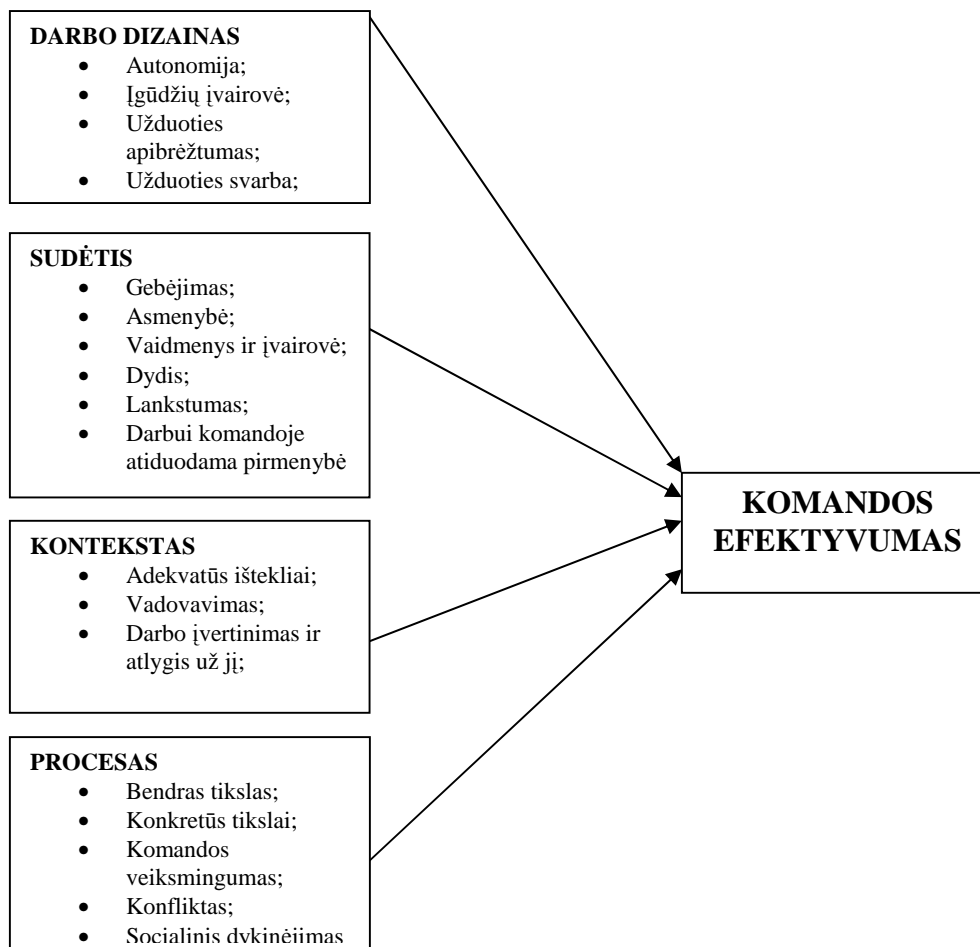
L. Kasiulis, V. Barvydienė (2001), B. Neverauskas ir kt. (2001), E. Smilga ir A. Bosas (1999), B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000) vieningai teigia, kad turi būti aiškus tikslas, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, tinkamas vadovas. Taip pat daugumos autorių nuomone, svarbus yra mokymas ir mokymasis dirbti komandoje.

Akcentuotina, jog organizacijos veiklos efektyvumas priklauso ir nuo joje funkcionuojančių komandų efektyvumo, todėl pagrindinis organizacijos vystymo tikslas turėtų būti – sukurti komandą, darančią įtaką pokyčių adaptavimui organizacijoje.

S.P.Robbins (2003, p. 138) pateikia iš pastarųjų metų atliktų tyrimų apibendrintą komandos efektyvumo modelį (žr. 1.5.1 paveikslą). Paveiksle pateiktos apibendrintos dabartinės žinios apie tai, kas komandas daro efektyvias. Modelis sudarytas remiantis daugeliu grupės koncepcijų.

Pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvių grupių kūrimą, galima sugrupuoti į keturias kategorijas. Pirmoji kategorija – darbo dizainas. Antroji yra susijusi su komandos sudėtimi. Trečioji – ištekliai ir konteksto įtaka. Ir galiausiai procesas apibūdina komandoje vykstančius reiškinius, darančius ją efektyvią (Robbins, 2003, p. 137).

Šiame modelyje komandos efektyvumas reiškia tai, kad šia atsižvelgiama į objektyvius komandos produktyvumo rodiklius, jos darbo rezultatus, kuriuos įvertina vadovai, ir jungtinius komandos narių pasitenkinimo darbu rodiklius.



1.5.1 pav. Komandos efektyvumo modelis

Šaltinis: S.P. Robbins, 2003, p. 138

Darbo dizainas. Darbo dizaino kategorijai priklauso tokie rodikliai, kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, užbaigti visą ir aiškia užduotį arba gaminį bei vykdyti užduotį ar projektą, turintį reikšmingą įtaką kitiems žmonėms. Yra įrodymų, kad šie veiksniai didina komandos narių motyvaciją ir visos komandos efektyvumą. Šios darbo dizaino savybės motyvuoja, nes jos stiprina komandos narių atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, nes dėl šių savybių darbas tampa įdomesnis.

Sudėtis. Šiai kategorijai priklauso rodikliai, parodantys, kaip turėtų būti parinkti komandos nariai. Čia aptarsime komandos narių gebėjimus ir asmenybes, vaidmenų pasiskirstymą ir įvairovę, komandos dydį, narių lankstumą ir jų teikiamą pirmenybę dirbti komandoje.

Komandos narių gebėjimai. Kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių (Robbins, 2003, p. 137).

Nė viena komanda negali pasiekti gerų veiklos rezultatų, netobulindama visų trijų šių įgūdžių rūšių. Svarbiausia – teisingas šių įgūdžių derinys. Jei vienu įgūdžių bus per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogės. Tačiau iš pat pradžių komandoms nebūtina turėti visus vienas kitą papildančius įgūdžius. Gana dažnai vienas ar keli komandos nariai yra įpareigoti įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, ir tuo padėti jai pasiekti visą potencialą.

Asmenybė. Asmenybė turi reikšmingos įtakos individualaus darbuotojo elgesiui. Tai galima pritaikyti ir komandos elgsenai. Komandos, kurių vidutinis ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo ir emocinio stabilumo lygis yra aukštesnis, vadovai geriau vertina už jų pasiektus veiklos rezultatus.

Įdomu tai, kad asmenybės savybių nukrypimai gali būti svarbesni nei vidurkis. Pavyzdžiui, nors pageidautinas aukštesnis vidurkis komandos stropumo lygis, subūrus į vieną komandą stropius ir nelabai stropius jos narius, veiklos rezultatai dažnai būna prastesni. Taip gali atsitikti dėl to, kad stropesni komandos nariai ne tik privalo vykdyti savo užduotis, bet ir papildomai dirbti už mažiau stropius kolegas arba perdaryti jų atliktą darbą. Taip pat šitaip gali būti todėl, kad šie skirtumai sukelia neteisybės jausmą. Dar vienas su asmenybe susijęs pastebėjimas yra tas, kad „šaukštas deguto gali sugadinti statinę medaus“. Vienas komandos narys, kurio, tarkim, nuolaidumas yra žemesnis nei minimalus, gali padaryti neigiamą įtaką visos komandos veiklos rezultatams. Tad įtraukiant į komandą tik vieną žmogų, kurio nuolaidumas, stropumas ar ekstravertiškumas yra žemas, galima sukelti įtampą komandos viduje ir sumenkinti bendruosius veiklos rezultatus (Robbins, 2003, p. 137).

Vaidmenų paskirstymas ir įvairovė. Komandų poreikiai yra skirtingi, todėl žmonės turėtų būti parinkti taip, kad komandoje būtų užtikrinta įvairovė ir visi vaidmenys būtų užimti.

Galime išskirti devynis potencialius komandos vaidmenis (žr. 1.4 skyrių). Sėkmingai veikiančiose darbo komandose yra žmonių, vykdančių visus šiuos vaidmenis, o jie į komandą parenkami pagal gebėjimus ir pagal tai, kam teikia pirmenybę (daugelyje komandų tas pats žmogus vaidina kelis vaidmenis). Vadovai privalo pastebėti kiekvieno žmogaus individualius privalumus, kuriuos galima pritaikyti komandoje, parinkti komandos narius, atsižvelgdami į šiuos privalumus ir

paskirstyti darbo užduotis taip, kad jos derėtų su žmonių pomėgiais. Derindami individualių žmonių pomėgius su komandos vaidmenų poreikiais, vadovai gali padidinti tikimybę, kad komandos nariai dirbs darniai (Robbins, 2003, p. 139).

Komandų dydis. Efektyviausios komandos nėra nei labai mažos (mažesnės nei 4 ar 5 žmonės), nei labai didelės (didesnės nei 12 žmonių). Labai mažose komandose gali trūkti požiūrių įvairovės. Tačiau kai komandose yra daugiau negu 10 ar 12 narių, pasidaro sunku ką nors daug nuveikti. Komandos nariai nepajėgia konstruktyviai bendrauti tarpusavyje ir dėl daug ko susitarti; o didelės žmonių grupės paprastai negeba sukurti darnos, atsidavimo ir abipusės atsakomybės, kurios reikia siekiant aukštų rezultatų. Tad kurdami efektyvias komandas vadovai turėtų stengtis, kad jose būtų ne daugiau kaip 5-12 narių. Jei natūralus darbo struktūrinis vienetas yra didelis ir jūs norite, kad vyktų komandinis darbas, pamėginkite suskirstyti grupę į kelias komandas (Robbins, 2003, p. 137).

Narių lankstumas. Sudarytose iš lanksčių žmonių komandose jų nariai gali vykdyti vienas kito užduotis. Tai akivaizdus plusas komandai, nes jis labai pagerina komandos gebėjimą prisitaikyti, - ji tampa mažiau priklausoma nuo kurio nors vieno komandos nario. Tad parenkant komandos narius, kurie patys vertina lankstumą, o vėliau išmokant juos gretutinių specialybių, ilgainiui komandos bendrieji veiklos rezultatai turėtų gerėti.

Darbai komandoje atiduodama pirmenybė. Ne kiekvienas darbuotojas gali būti komandos narys. Jei jiems būtų leidžiama pasirinkti, nemažai darbuotojų nuspręstų nedalyvauti komandoje. Jei žmonės, kuriems labiau patinka dirbti individualiai, yra verčiami burtis į komandą, kyla tiesioginė grėsmė komandos moralei. Todėl parenkant komandos narius reikėtų atsižvelgti ne tik į gebėjimus, asmenybes bei įgūdžius, bet ir į tai, kam atskiri žmonės teikia pirmenybę. Aukštų rezultatų pasiekusios komandos dažniausiai būna sudarytos iš žmonių, kuriems labiau patinka dirbti grupėje (Robbins, 2003, p. 140).

Kontekstas. Trys konteksto veiksniai, reikšmingiausiai susiję su komandos darbo rezultatais, yra šie: adekvatūs išteklių, efektyvus vadovavimas ir darbi įvertinimo bei atlygio sistema, atspindinti komandos indėlį.

Adekvatūs išteklių. Darbo grupės yra didelės organizacijos sistemos dalis. Kad visos darbo grupės galėtų išsilaikyti, jos turi pasikliauti išorėje esančiais išteklių. O išteklių stygius tiesiogiai pakenkia grupės gebėjimui efektyviai atlikti savo darbą. Kaip pastebėjo viena grupė mokslininkų, išanalizavusi 13 potencialiai su grupės veiklos rezultatais susijusių veiksnių, „galbūt vienas iš svarbiausių efektyviai veikiančios darbo grupės savybių yra parama, kurią grupė gauna iš organizacijos“. Ši parama – tai laiku pateikta informacija, technologija, adekvatus aprūpinimas

personalu, palaikymas ir administracinė pagalba. Kad komandos sėkmingai įgyvendintų iškeltus tikslus, jas turi remti vadovybė ir organizacija (Robbins, 2003, p. 138).

Vadovavimas ir struktūra. Komandos nariai privalo sutarti dėl to, kas ką turi daryti, taip pat pasirūpinti, kad visi vienodai pasidalytų darbo krūvį. Be to, komanda privalo nuspręsti, kaip bus sudaryti gamybos grafikai, kokius reikia išsiugdyti įgūdžius, kaip grupė spręs konfliktus ir kaip priims bei keis sprendimus. Kad būtų galima sutarti dėl konkrečių darbo aspektų ir kaip šie aspektai derėtų su individualiais įgūdžiais, reikia komandos vadovo ir struktūros. Vadovą gali tiesiogiai paskirti firmos vadovybė arba patys komandos nariai, vykdydami rėmėjo, organizatoriaus, vykdytojo, tvarkos saugotojo ir ryšininko vaidmenis

Darbo įvertinimo ir atlygio sistemos. Kaip pasiekti, kad komandos nariai būtų ir individualiai ir kolektyviai atsakingi? Norint atspindėti komandos veiklos rezultatus, reikia modifikuoti tradicinę, į individualų žmogų orientuotą darbo įvertinimo ir atlygio sistemą.

Individualus darbo įvertinimas, fiksuotas valandinis atlygis, individualus priedai ir panašios priemonės netinka kuriant efektyviai veikiančias komandas. Taigi vadovybė turėtų ne tik įvertinti bei atlyginti darbuotojams už individualų indėlį, bet ir numatyti grupių darbo įvertinimą, pelno pasidalijimą, mažų grupių priedus bei kitas sistemos modifikavo priemones, sutvirtinančias komandos pastangas ir atsidavimą.

Procesas. Paskutinė su komandos efektyvumu susijusi kategorija yra procesas. Proceso komponentai – komandos narių įsipareigojimas bendram tikslui, konkrečių tikslų formavimas, komandos efektyvumas, konfliktų valdymo lygis ir socialinio dykinėjimo mažinimas.

Bendras tikslas. Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo. Šis tikslas – tai vizija. Jis yra platesnis nei konkretūs tikslai. Bendras tikslas kai jį priima komanda, tampa tarsi kelrode žvaigžde – jis bet kuriomis sąlygomis rodo veiklos kryptį (Robbins, 2003, p. 137).

Konkretūs tikslai. Sėkmingai dirbančios komandos savo bendrą tikslą suskaido į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus veiklos tikslus. Tikslai skatina komandas siekti geresnių rezultatų lygiai taip pat kaip ir pavienius žmones. Šie konkretūs tikslai padeda aiškiai bendrauti, jie padeda komandoms išlaikyti rezultatams sutelktą dėmesį.

Komandos efektyvumas. Efektyvios komandos pasitiki savimi. Kita vertus tiki sėkme. Tai mes vadiname komandos efektyvumu. Sėkmė gimdo sėkmę. Sėkmingai veikiančių komandų tikėjimas ateities sėkme vis stiprėja. Tai savo ruožtu skatina jas dar atkakliau dirbti.

Du dalykai padeda komandai pasiekti mažas pergalės ir išsiugdyti įgūdžius. Mažos pergalės stiprina komandos pasitikėjimą. Jei komanda pasiekia vis geresnių rezultatų, sustiprėja kolektyvinis

įsitikinimas, kad ir ateityje jos pastangos bus sėkmingos. Be to, vadovai turėtų numatyti mokymus, kurie patobulintų komandos narių techninius ir bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Juo geresni komandos narių gebėjimai, juo didesnė sėkmės tikimybė, jog komanda išsiugdys pasitikėjimą savimi ir šiuo pasitikėjimu pagrįstą gebėjimą įvykdyti tai, ką pažadėjo (Robbins, 2003, p. 142).

Konfliktų lygiai. Konfliktai komandoje nebūtinai blogas dalykas. Konfliktai iš tiesų gali pagerinti komandos efektyvumą, tačiau ne visi. Dėl žmonių santykių kylantys konfliktai, beveik visada yra žalingi. Tačiau užsiimančių nestandartine veikla komandų nariai nesutarimai dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktais) nėra žalingi. Užduočių konfliktai skatina diskusiją, taip pat ragina kritiškai vertinti problemas bei jų sprendimo variantus ir gali padėti komandai priimti geresnius sprendimus. Efektyvioms komandoms būdingas tam tikras konfliktų lygis.

Socialinis dykinėjimas. Grupėje pavieniai asmenys gali slapstytis už kitų nugaros. Jie gali pradėti socialiai dykinėti ir be pastangų plaukti pasroviui su grupe, nes neįmanoma pastebėti jų individualaus indelio. Efektyvios komandos užkerta kelią šiai tendencijai, prisiimdamos atsakomybę ir už visą komandą, ir už kiekvieną jos narį.

Sėkmingai veikiančios komandos įpareigoja savo narius individualiai ir bendrai atsakyti už bendrąjį tikslą, konkrečius tikslus ir jų įgyvendinimo būdus. Jų nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai (Robbins, 2003, p. 143).

Apibendrinant šį skyrių, būtų galima pasakyti, jog vadovavimas, kaip specifinė veiklos sritis, darosi vis sudėtingesnė, reikalaujanti ypatingo dėmesio, techninių priemonių bei specialiai parengtų žmonių. Nuo šios veikos efektyvumo priklauso pažanga įvairiose gyvenimo srityse. Be to, būtina pabrėžti, jog vadovo veikla komandoje gali būti ypač efektyvi, jeigu jis turi ne tik formalųjį, bet ir neformalųjį autoritetą.

1.6. Komandinio darbo pritaikymo galimybės švietimo organizacijoje

Švietimo organizacija apima gana didelių žmonių grupių, komandų tarpusavio santykius ir sąveiką, nuo kurios priklauso ar švietimo organizacijai pavyksta pasiekti savo tikslus.

D.Hopkins (1998, p. 231) pabrėžia, kad siekiant mokyklos efektyvumo, jos koordinacijos pagrindu turi tapti tarpusavio santykiai, paremti ne individualizmu ar rungtyniavimu, bet bendradarbiavimu. Mokykla, kurioje bendradarbiaujama, paprastai mokama pasinaudoti visų savo darbuotojų patirtimi ir išmanymu, skatinama tobulėti profesijoje ir palankiai vertinti naujus diegiamus darbo būdus. Tačiau veikti bendradarbiaujant mokykloje nėra lengva iš dalies dėl to, kad negalima varžyti pavienių mokytojų laisvės. Mokymas yra sudėtinga, kartais nenuspėjama veikla, kurioje turi būti šiek tiek improvizacijos ir kūrybos. Mokytojams būtina autonomija, kad jie galėtų priimti sprendimus, atsižvelgdami į mokinių individualumą ir situacijos savitumą. Vadinasi svarbus mokytojų veiklos aspektas yra gerai koordinuojamas, komandinio darbo principais grindžiamas darbo stilius, kad kiekvienas mokytojas galėtų drąsiai improvizuoti ieškodamas būdų tinkamai elgtis, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms.

R.Želvys (1999, p. 27) pateikia apibendrintas mokytojų abejones dėl švietimo vadybinio darbo aspektų pagal kuriuos, pedagogų manymu, švietimo vadyba iš esmės skiriasi nuo kitų organizacijų vadybos. Jis nurodo šiuos pagrindinius skirtumus:

- Švietimo institucijų tikslus daug sunkiau apibrėžti negu pramonės ar verslo organizacijų pvz. asmenybės ugdymas.
- Švietime labai sunku nustatyti, ar tikslai pasiekiami ar ne. Egzaminų rezultatai gali padėti įvertinti mokyklų efektyvumą, tačiau jie parodo ne viską. Svarbiausiu kriterijumi turėtų būti fizinė, protinė ir emocinė vaikų raida.
- Mokyklų „žaliava“ yra žmonės – vaikai ir paaugliai. „Gamybos“ procesas paremtas tarpasmeniniais santykiais, kurie sunkiai valdomi ir nenuspėjami.
- Mokyklų vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį išsilavinimą panašią vertybių skalę ir yra sukaupę panašią patirtį. Mokyklų profesionalumas suteikia jiems autonomijos teisę įgyvendinant svarbiausią užduotį – ugdyti moksleivius. Todėl sprendimai mokykloje turi būti priimami, atsižvelgiant į personalo nuomonę.
- Tiek pačioms švietimo įstaigoms, tiek ir jas valdančioms struktūroms būdingas organizavimo fragmentiškumas, kas apsunkina priimti sprendimus, ne visada aiškus atsakomybės ir galių pasiskirstymas tarp atskirų švietimo grandžių.

- Dauguma aukščiausios ir vidurinėsios grandies švietimo vadovų negali skirti pakankamai laiko vadybiniam savo darbo aspektams.

Bendradarbiavimo kultūrą puoselėjančiose mokyklose individas ir grupė yra atskiriami ir vienu metu vertinami, todėl ji atitinka komandinio darbo principus ir pageidaujama pirmyn žengiančioms mokykloms. Susietas su komandiniu darbu yra bendradarbiavimo kultūros apibrėžimas (cit. Fullan, 1991, p. 78) mokyklos tobulinimas esti tikras ir visiškas, jei mokytojai ir administratoriai:

- Dažnai stebi vieni kitų mokymą,
- Kartu planuoja, tiria, vertina bei rengia mokomąją medžiagą,
- Moko vieni kitus mokytis,
- Mokytojai tarpusavyje dažnai, nuolatos ir kaskart konkrečiau bei tiksliau kalbasi apie mokymą.

D.Hopkins (1998, p.148-233), pabrėždamas komandos narių svarbą, teigia, kad mokyklos strategija, t.y. apgalvoti veiksmai arba veiksmų seka, kuriais mokyklos darbuotojai įgyvendina nustatytus ugdymo turinio arba organizacinius prioritetus, turi būti susijusi su visa mokykla, ji turi būti parengta taip, kad veiktų visus organizacijos lygmenis. Autorius išskiria tris lygmenis:

- Visos mokyklos lygmuo, susijęs su bendru vadovavimu ir politikos nustatymu.
- Darbo grupių lygmuo.
- Pavienio mokytojo lygmuo.

Veiksmingai dirbančiose mokyklose šie lygmenys vieni kitus palaiko.

Mokyklos sėkmė iš dalies priklauso ir nuo to, kaip mokytojui sekasi dirbti su klase. Įvairių darbo grupių ar komandų sudarymas – tai būdas, leidžiantis mokytojams pasidalinti mintimis ir paremti vieniems kitus, gerinant visų mokinių mokymą. Komandos gali būti koordinavimo ir paramos visoje mokykloje pamatas. Kaip teigia D.Hopkins, tokios komandos gali:

- Paremti ir padrašinti kolegas, siekiančius tobulinti savo veiklą.
- Būti svarbia neformalia grupe, kurioje galima pasišnekėti, „nuleisti garą“, aptarti problemas.
- Būti forumu, kuriame labiau patyrę kolegos gali patarti kitiems, kaip ką nors keisti ir tobulinti.
- Sukurti aplinką, kurioje džiaugiamasi bičiulyste ir bendra sėkme.

Besikeičiančioje mokykloje mokytojų darbui, jų pasirengimui skiriama vis daugiau dėmesio. Siekiant efektyvaus komandinio darbo mokyklose nepakanka pedagogų noro dirbti komandose – būtinos atitinkamos žinios, įgūdžiai bei psichologinis pasirengimas. Pagrindinės šiuo metu pasaulyje vyraujančios bei svarbiausios mokytojų kompetencijos:

1. Kritinis mąstymas.
2. Bendrosios intelektinės kompetencijos.

3. IKT kompetencijos, leidžiančios būti ekspertu savo srityje.
4. Problemų sprendimas.
5. Kintančių situacijų apdorojimas.
6. Grupinis, komandinis darbas – kolektyvinis intelektas.
7. Veiksmingas komunikavimas.

Taigi komandinio darbo gebėjimai yra viena reikšmingiausių šiuolaikinėje mokykloje dirbančio pedagogo kompetencijų. Tačiau galima pastebėti, kad ir kitos paminėtos mokytojams būtinos kompetencijos, jų išvystymo galimybės labai siejasi su grupiniu, komandiniu darbu. Pavyzdžiui, pasirengimas komandiniam darbui, jam reikalingų įgūdžių turėjimas turi įtakos ir komunikavimo veiksmingumui, ir problemų sprendimo priėmimo proceso organizavimui ir kitoms kompetencijoms. Komandinio darbo vaidmuo didėja, kuomet organizacija veikia sąlyginio neapibrėžtumo sąlygomis, sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius kūrybinio priėjimo daugialypės specialistų kompetencijos (Krupavičius, Merkys, Šumskas, 2002). Mokykloms, kaip ir kitoms organizacijoms, labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas. Svarbiausiu mokytojų kompetencijų vystymui turi būti skirtas išskirtinis dėmesys, jos turėtų būti nuolat aptariamose švietimo organizacijose. Be abejo šios kompetencijos reikalingos ne tik mokytojui, bet ir mokiniui.

P.Dalin (1999) akcentuoja, kad iš pagrindinių pedagogų kompetencijų išskiriamos sritys, kurioms turi būti teikiamas išskirtinis dėmesys. Tai: 1. turinys ir pedagogika, 2. technologiniai gebėjimai, 3. bendradarbiavimas, 4. socialiniai aspektai. Šios kompetencijos glaudžiai susijusios su informacine visuomene.

Daugelis šiuolaikinių organizacijų pripažįsta Visuotinės kokybės vadybos (VKV) pranašumus: todėl organizacijose aktyviai taikomi VKV principai. Pažymėtina, kad VKV sistemų taikymas aktualus ir švietimo organizacijoms, kurios orientuojasi į nuolatinę plėtrą bei tobulėjimą, siekia suteikti mokytojams ir mokiniams daugiau galimybių nei tik „patenkinama“ mokymo ir mokymosi aplinka.

Taigi komandinio darbo plėtros galimybės mokyklose, iš esmės, priklauso nuo hierarchinės administravimo struktūros – siekiant efektyvaus komandinio darbo ji turi būti keičiama.

Kaip pastebi R. Želvys (1999), mokyklose sunkiausiai sekasi mokytis dirbti kolektyve, suvokti „žmogiškąjį tinklą“ ir būti jo dalimi. Nors pati sąvoka aiški – vienas žmogus ne ką gali padaryti, - tačiau šio principo įgyvendinimas švietime yra gana sudėtingas, mokyklos bendruomenės nariams išmokti bendrauti ir bendradarbiauti yra nelengva.

Apibendrinant galima teigti, kad šiandieninėje modernioje švietimo organizacijoje yra būtina greita orientacija, lankstumas, komandinis darbas, organizuotumas ir gebėjimas išklaudyti bei išgirsti, viešojo kalbėjimo įgūdžiai, kritinio mastymo bei strateginio planavimo įgūdžiai.

2. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IR EFEKTYVINIMO PRIELAUDŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo instrumento pagrindimas

Komandinio raiškos ir efektyvinimo prielaidų nustatymui ir empiriniam pagrindimui švietimo organizacijoje buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąją komandinio darbo situaciją ir gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, buvo vykdytas anoniminis anketavimas.

Tyrimo **metodologija** grindžiama remiantis P. Jucevičienė (1996, p. 181-182) išskirtais idealios grupės požymius (žr. 2.1.1 lentelė) ir Stephen. P. Robbins (2003, p. 137-143) pateiktu komandos efektyvumo modeliu (žr. 1.5.1 pav.).

Tyrimo metodika:

Metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Tyrimo instrumentarijus. Tyrimui atlikti naudota anoniminė anketa, kuriai sudaryti atrinkti teiginiai iš įvairių literatūros šaltinių apie komandinį darbą. Anketa sudaro instrukcija ir klausimynas.

Instrukcijoje apibūdinamas tyrimo tikslas, akcentuojama kiekvieno tyrimo dalyvio nuomonės svarba, primenama apie duomenų konfidencialumą, anonimiškumo garantijas iš tyrėjo pusės, pateikiama esminė informacija apie tyrėją.

Anketoje pateikiami uždaro ir atviro tipo klausimai, o taip pat pozityviai suformuluoti teiginiai. Bendra anketos apimtis – 10 puslapių (be instrukcijos).

Anketą sudaro trys dalys:

1. demografinė;
2. komandinio darbo bruožų vertinimo;
3. komandinio darbo efektyvumo vertinimo ir jo efektyvinimo prielaidu nustatymas švietimo organizacijoje.

Pirmoje anketos dalyje pateikti 7 klausimai. Jais išsiaiškintos svarbiausios bei tyrimui reikšmingiausios apklaustųjų charakteristikos.

Antroje dalyje pateikti 5 klausimai. Šie klausimai buvo sudaryti remiantis išanalizuota literatūra bei I. Dargienės magistro darbe pateikta anketa (anketos II dalis 4 klausimas, žr. 1 priedas). Antros dalies 5 klausimo 33 teiginiai buvo sudaryti remiantis P. Jucevičienė (1996, p. 181-182) išskirtais idealios grupės požymius. Čia idealios grupės sąvoka prilyginama komandai, nes pagal V. Barvydienę

ir J. Kasiulį (1998, p. 164) pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis. Todėl idealios grupės sąvoka prilyginama komandos sąvokai (žr. 2.1.1 lentelę):

2.1.1 lentelė

Idealios komandos požymiai

Idealios grupės požymiai (pagal Jucevičienę, 1996, p. 181-182)	Anketoje pateikti teiginiai pagal idealios komandos požymius
Pirmas požymis. Grupė gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius, akcentuoja narių tarpusavio priklausomybę, skatina kiekvieną narį gerai įvykdyti savo išpareigojimus.	Komandos nariai gerai supranta savo tikslus; Komanda patenkina savo narių poreikius; Komandoje yra akcentuojama narių tarpusavio priklausomybė; Skatinama kiekvieną komandos narį gerai įvykdyti išpareigojimus;
Antras požymis. Grupės nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus. Efektyvus, abipusis bendravimas yra visos grupės funkcionavimo ir tarpusavio sąveikos pagrindas.	Komandos nariai gali tiksliai ir aiškiai reikšti savo idėjas ir jausmus; Komandoje yra efektyvus ir abipusis bendravimas;
Trečias požymis. Grupėje aiškiai paskirstytas dalyvavimas ir vadovavimas, visi pripažįsta savo vaidmenis ir elgesio normas. Kiekvienas yra užtikrintas, kad jo potencialios galimybės bus visiškai panaudotos grupės veikloje.	Komandoje aiškiai paskirstyti narių vaidmenys; Visi komandos nariai pripažįsta savo vaidmenis ir elgesio normas; Kiekvienas komandos narys yra užtikrintas, kad jo potencialios galimybės bus visiškai panaudotos grupės veikloje;
Ketvirtas požymis. Konkretūs sprendimai grupėje priimami lanksčiai, atitinka situacijos reikalavimus; sprendimai priimami visiems sutikus.	Konkretūs sprendimai komandoje priimami lanksčiai; Komandos sprendimai atitinka situacijos reikalavimus; Komandoje sprendimai priimami visiems sutikus;
Penktas požymis. Grupės poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti. Tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją.	Komandos poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti; Komandos poreikiai valdžiai ir įtakai grindžiami ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu; Komandos poreikiai valdžiai ir įtakai grindžiami jos vadovo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją;
Šeštas požymis. Skatinami konfliktai iš netapačių idėjų ir nuomonių. Prieštaravimai skatina geriau dirbti, gerina priimamų sprendimų kokybę ir kūrybiškumą, išsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus. Atsižvelgiama į visas, net ir neryškiai išreikštas nuomones, jos panaudojamos priimant sprendimus. Konfliktai, kuriuose sukelia nekompetentingi reikalavimai ar tikslai, resursų (pinigų ar valdžios) trūkumas, sprendžiami derybų keliu. Tai visus patenkina ir nesilpnina grupės narių tarpusavio priklausomybės.	Komandoje skatinami konfliktai, kylantys dėl skirtingų nuomonių; Prieštaravimai komandoje skatina geriau dirbti; Prieštaravimai komandoje gerina priimamų sprendimų kokybę ir kūrybiškumą; Prieštaravimai komandoje skatina išsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus; Komandoje atsižvelgiama į visas, net ir neryškiai išreikštas nuomones; Komandoje priimant sprendimus panaudojamos visos išreikštos nuomonės; Komandoje konfliktai, kuriuos sukelia nekompetentingi reikalavimai ar tikslai, resursų trūkumas, sprendžiami derybų keliu; Konfliktų sprendimai komandoje visus patenkina ir nesilpnina komandos narių tarpusavio priklausomybės;
Septintas požymis. Grupės tarpusavio priklausomybė yra ryškiai išreikšta. Ji pagrįsta narių tarpusavio draugiškumu, troškimu būti grupės dalimi, pasitenkinimu natyste grupėje, narių tarpusavio supratimu, parama ir pasitikėjimu. Reikia skatinti grupės normas, palaikančias individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus.	Yra komandos narių tarpusavio priklausomybė; Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta tarpusavio draugiškumu; Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta troškimu būti komandos dalimi; Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta pasitenkinimu natyste komandoje; Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta tarpusavio supratimu, parama ir pasitikėjimu; Komandoje yra skatinamos komandos normos, palaikančios individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus;

<p>Aštuntas požymis. Problemų sprendimo efektyvumas yra aukšto lygio. Problemos sprendžiamos neišnaudojant energijos ir taip, kad jos būtų išspręstos ilgesniam laikui. Grupė naudoja veiklos metodus, leidžiančius nujausti potencialias problemas ir priimti sprendimus, apsaugančius nuo šių problemų pakartotinio iškilimo.</p>	<p>Komandoje problemų sprendimo efektyvumas yra aukšto lygio; Komandoje problemos sprendžiamos neišnaudojant energijos ir taip, kad jos būtų išspręstos ilgesniam laikui; Komanda naudoja veiklos metodus, leidžiančius nujausti potencialias problemas ir priimti sprendimus, apsaugančius nuo šių problemų pakartotinio iškilimo;</p>
<p>Devintas požymis. Didelis grupės narių tarpusavio įtakos efektyvumas.</p>	<p>Didelis komandos narių tarpusavio įtakos efektyvumas;</p>

Trečiąją anketos dalį sudaro 13 klausimų, kurie suformuluoti remiantis išanalizuota teorine medžiaga bei I. Dargienės magistro darbe pateikta anketa (anketos III dalis 6 ir 12 klausimai, žr. 1 priedas). Šioje dalyje pateiktais klausimais bandoma išsiaiškinti respondentų požiūrį, nuomones, pozicijas, vertinant atskirus komandinio darbo aspektus retrospektyvos ir perspektyvos požiūriu. Trečia tyrimo klausimyno dalis įgalino surinkti informaciją, reikalingą komandinio darbo ypatumų švietimo įstaigoje identifikavimui, komandinio darbo efektyvinimo galimybėms nustatyti.

Pagal Stephen. P. Robbins (2003, p. 137-143) pateiktą komandos efektyvumo modelį (žr. 1.5.1 pav.) sudarytas anketos III dalies 1 klausimo 39 teiginių blokas (žr. 2.1.2 lentelę).

2.1.2 lentelė

Komandinio darbo efektyvumo kategorijos

<p>Kategorijos (pagal Robbins, 2003)</p>	<p>Anketoje pateikti teiginiai</p>
<p>DARBO DIZAINAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomija • Įgūdžių įvairovė • Užduoties apibrėžtumas • Užduoties svarba 	<p>Jūsų švietimo organizacijos komandų nariai turi veiklos laisvę ir veiksmų autonomiją; Visi komandų nariai turi galimybę panaudoti įvairius savo asmeninius gebėjimus bei įgūdžius; Komandos vadovas aiškiai pateikia jos nariams užduotis; Komandos vadovas sugeba paaiškinti užduoties svarbumą ir jos atlikimo tikslą bei naudą; Komandai skiriamos užduotys yra tiksliai apibrėžtos ir paaiškintos;</p>
<p>SUDĖTIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimai • Asmenybė • Vaidmenys ir įvairovė • Dydis • Lankstumas • Darbui komandoje atiduodama pirmenybė 	<p>Komandoje yra narių, gerai išmanančių komandos sprendžiamų problemų sritį; Komandoje yra narių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus; Komandoje yra narių, gebančių pastebėti problemas; Komandoje yra narių, gebančių siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti; Komandoje yra narių, gerai mokančių išklausti; Komandoje yra narių, gebančių spręsti konfliktus; Komandos nariai turi bendravimo su žmonėmis įgūdžių; Komandos vadovai burdami komandą atsižvelgia į būsimų komandos narių asmenybės bruožus; Komandos vadovas pastebi kiekvieno nario individualius privalumus, kuriuos galima pritaikyti komandoje, ir atitinkamai paskirsto užduotis komandos nariams; Komandos vadovas skirdamas užduotis nariams atsižvelgia į individualius žmonių pomėgius ir atliekamus komandoje vaidmenis; Jūsų komandos sudėtis yra 5 – 12 narių; Komandos vadovai atrinkdami žmones į komandą atsižvelgia į jų lankstumą; Jūsų komandos narių dauguma teikia šios komandos veiklai pirmenybę;</p>
<p>KONTEKSTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adekvatūs išteklių 	<p>Komandai reikiama informacija pateikiama operatyviai; Komandai suteikiama visa darbui reikalinga įranga, priemonės ar kiti reikalingi išteklių;</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas • Darbo įvertinimas ir atlygis už jį 	<p>Komanda palaikoma organizacijos administracijos; Komandai organizacijos administracija suteikia pagalbą sprendžiant problemas; Komanda turi savo nustatytas darbo taisykles; Visi komandos nariai aiškiai žino savo pareigas komandoje; Visi komandos nariai vienodai yra pasidaliję darbo krūvius; Komanda yra išsiaiškinusi savo silpnąsias puses ir stengiasi jas pašalinti; Komanda turi veiksmų planą, kaip spręsti komandoje iškilusiu konfliktus; Komanda turi sprendimo priėmimo ir jo keitimo veiksmų planą; Komanda turi savo vadovą ir yra aiški komandos struktūra; Komandos nariai gauna atlygį už individualų indėlį komandos darbe; Numatytas komandos darbo įvertinimas; Numatyta atlygio sistema už komandos rezultatų pasiekimus;</p>
<p>PROCESAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendras tikslas • Konkretūs tikslai • Komandos veiksmingumas • Konfliktas • Socialinis dykinėjimas 	<p>Komandos nariai turi patys priėmę savo komandos bendrą tikslą – veiklos viziją; Komandos bendras tikslas yra suskaidytas į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus tikslus; Komandos yra vertinamos už mažus pasiekimus; Komandų vadovai numato komandos narių tobulinimosi galimybes; Komandoje kylančius konfliktus sąlygoja nesuderinamumas, įtampa ir priešiškus kitų atžvilgiu; Tarp komandos narių kyla konfliktų dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktai); Visi komandos nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai;</p>

Iš viso anketą sudaro 109 teiginiai (be demografinės dalies), kurie leidžia nustatyti komandinio darbo raišką bei efektyvinimo prielaidas švietimo organizacijoje.

2.2. Tiriamųjų charakteristikos

Respondentais pasirinkti Šiaulių miesto švietimo organizacijų darbuotojai ir vadovai, kurie dalyvauja įstaigos komandose. Taigi tiriamųjų kontingentas – pagrindinių, vidurinių mokyklų vadovai ir mokytojai – mokyklose veikiančių komandų nariai ir jų vadovai.

Tyrimo dalyvavo 276 respondentai. Anketų buvo išdalinta 300 vienetų, nesugrižo arba buvo sugadintos 24 anketos.

Tyrimo dalyviai pagal lytį pasiskirstė taip: 84,1 proc. sudarė moterys (232) ir 15,9 proc. vyrai (44).

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių nustatyta viena pagrindinė grupė: 46-55 metų (50,4 proc.). Kaip pasiskirstė respondentai pagal amžiaus grupes galima pamatyti 2.2.1 lentelėje.

Respondentų amžius

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Nuo 25 iki 35	22	8,0
Nuo 36 iki 45	60	21,7
Nuo 46 iki 55	139	50,4
Virš 56	55	19,9
Iš viso	276	100,0

Pusė tyrime dalyvavusių pedagogų nurodo, jog jų bendras pedagoginis darbo stažas yra nuo 11 iki 15 metų (žr. 2.2.2 lentelę). Beveik vienodai respondentai pasiskirstė, kurie turi bendrą pedagoginį darbo stažą nuo 6 iki 10 metų (22,1 proc.) ir kurie turi bendrą pedagoginį darbo stažą daugiau kaip 16 metų (19,2 proc.).

Respondentų pedagoginis darbo stažas

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Nuo 1 iki 5	22	8,0
Nuo 6 iki 10	61	22,1
Nuo 11 iki 15	140	50,7
Virš 16	53	19,2
Iš viso	276	100,0

Respondento socializacija, lojalumas mokyklai bei galimybės susidaryti aiškia nuomonę apie situaciją mokykloje, jos komandinį darbą priklauso nuo to, kiek laiko jis dirba toje mokykloje. Nustatyta, kad 39,9 proc. respondentų dirba atstovaujamoje mokykloje nuo 6 iki 10 metų. Tik šiek tiek mažesnė dalis respondentų dabartinėje mokykloje dirba nuo 11 iki 15 metų (žr. 2.2.3 lentelę).

Respondentų darbo stažas dabartinėje mokykloje

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Nuo 1 iki 5	27	9,8
Nuo 6 iki 10	110	39,9
Nuo 11 iki 15	98	35,5
Virš 16	41	14,9
Iš viso	276	100,0

Įvertinus respondentus pagal kvalifikacinę kategoriją išaiškinta, kad daugiausiai tyrime dalyvavo pedagogų, turinčių vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją (71,7 proc.), mažiausiai imtyje buvo mokytojų ekspertų (3,3 proc.).

2.2.4 lentelė

Respondentų kvalifikacinė kategorija

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Mokytojas	39	14,1
Vyresn. Mokytojas	198	71,7
Metodininkas	30	10,9
Ekspertas	9	3,3
Iš viso	276	100,0

Kaip žinome iš daugelio teorinėje dalyje aptartų autorių nuomonių, kad komandinio darbo plėtrai labai svarbus organizacijos vadovų požiūris. Todėl tyrime dalyvavusių respondentų pagal užimamas pareigas dabartinėje mokykloje pasiskirstymas pateiktas 2.2.5 lentelėje.

2.2.5 lentelė

Respondentų užimamos pareigos

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Pavadootojas	17	6,2
Direktorius	5	1,8
Mokytojas	254	92,0
Iš viso	276	100,0

Vadovai t.y. mokyklų direktoriai ir pavadootojai, išskiriant grupes pagal jų kvalifikacinę kategoriją, pasiskirstė sekančiai: dauguma vadovaujančius postus užimantys respondentai, turi I kvalifikacinę kategoriją (žr. 2.2.6 lentelę).

2.2.6 lentelė

Administracijos vadybinė kvalifikacinė kategorija

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Neturi	1	0,4
I kvalifikacinė kategorija	11	4,0
II kvalifikacinė kategorija	8	2,9
III kvalifikacinė kategorija	2	0,7
Iš viso	22	8,0

Reikėtų pastebėti, kad apklausų vadovų bei pavaduotojų skaičius buvo mažesnis nei 30. Pagal K.Kardelį (2002), norint tyrimo rezultatus apdoroti statistiniais būdais, minimalus atvejų skaičius turėtų būti ne mažiau kaip 30. Kadangi vadovų segmente išskirti 22 atvejai (respondentai), atliekant komandinio darbo švietimo organizacijoje analizę vadovaujančiuose postuose esančių respondentų nuomonės nebuvo atskirai nagrinėtos, siekiant jas palyginti su mokytojų nuomonėmis.

Galima teigti, kad atliekant tyrimą buvo sudaryta imtis, kurioje atstovavo pedagogai, pasižymintys skirtingomis demografinėmis charakteristikomis bei asmeninėmis savybėmis. Kadangi tyrimo imtis sąlyginai nemaža, tai leidžia dalyti statistinius apibendrinimus, vertinant komandinį darbą bei jo efektyvinimo prielaidas švietimo organizacijose.

3. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IR EFEKTYVINIMO PRIELAUDŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo bruožų ir raiškos įvertinimas švietimo organizacijose

Iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų komandų nariais yra 74,3 proc. apklaustųjų. Komandų vadovais yra 25,7 proc. respondentų (žr. 3.1.1 lentelę)

3.1.1 lentelė

Komandoje užimamos pareigos

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Narys	205	74,3
Vadovas	71	25,7
Iš viso	276	100,0

Švietimo organizacijose dirbantys pedagogai priklauso vienokiai ar kitokiai komandai. Pagal švietimo organizacijos bendruomenės narių interesus galima išskirti įvairias komandas, kurių tipiškiausias tikslinga sugrupuoti į aštuonias grupes: administracijos komandos, metodiniai būreliai, mokyklų tarybos, audito komandos, projektinės komandos, socialinių, pedagoginių bei psichologinių problemų sprendimo komandos, mokytojų profesinės sąjungos, moksleivių savivaldos komandos.

Ne visi pedagogai šiose komandose dalyvauja savanoriškai. Apklausoje dalyvavę respondentai teigė, kad 22,1 proc. (žr. 3.1.2 lentelę) apklaustųjų ne visada komandų veikloje dalyvauja savo norų, jie tiesiog yra priskiriami vienai ar kitai komandai ir gauna pavestas užduotis.

3.1.2 lentelė

Ar respondantai savanoriškai dalyvauja komandų veikloje

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Ne	61	22,1
Taip	215	77,9
Iš viso	276	100,0

Pasak Stephen. P. Robbins (2003), savanoriškas dalyvavimas komandos veikloje yra labai svarbus komandinio darbo veiklos efektyvumo rodiklis. Kad komandos nariai dirbtų efektyviai ir pasiektų gerų rezultatų, jie turi teikti pirmenybę tos komandos veiklai, komandos sprendžiamos problemos turi sutapti su nario kompetencijomis bei interesais. Veikla komandoje jos nariams turi patikti, o ne būti prievole.

Tyrimė dalyvavę respondentai pateikę savo nuomonę apie komandinio darbo įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui (žr. 3.1.3 lentelę). Išsiaiškinta, koku būdu komandinis darbas įtakoja darbo procesą, kaip šis poveikis pasireiškia priimant sprendimus švietimo organizacijose bei juos įgyvendinant. Remiantis atlikta tyrimo analize, galima teigti, kad daugelio respondentų nuomone, komandinis darbas padeda:

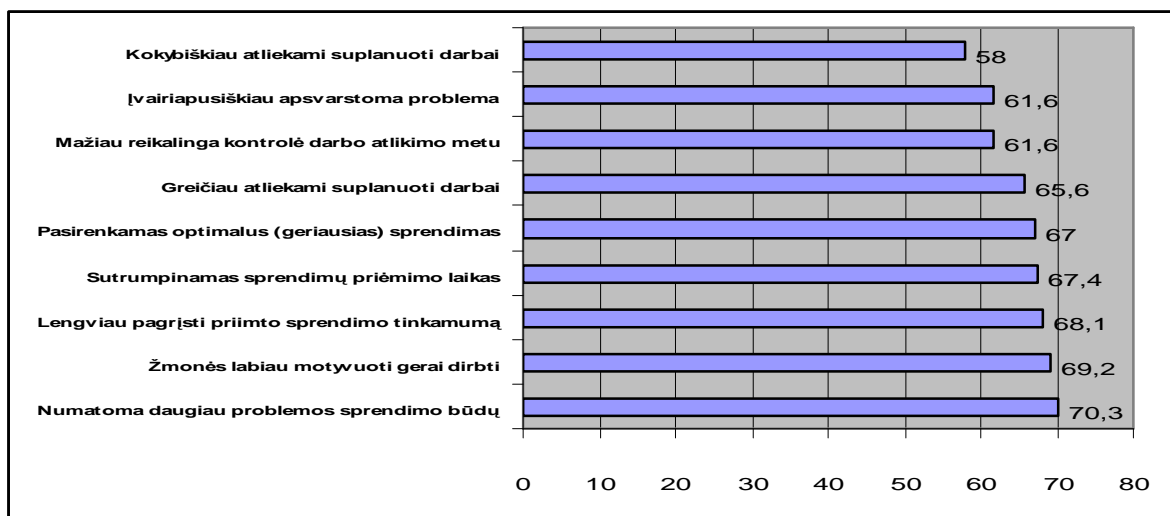
- sutrumpinti sprendimo priėmimo laiką (49,3 proc. respondentų teigė, kad tai būna „dažnai“);
- numatyti daugiau problemos sprendimo būdų (21,7 proc. respondentų teigė, kad tai būna „visada“, o 48,6 proc. respondentų teigė, kad tai būna „dažnai“);
- pasirinkti optimaliausius (geriausius) sprendimus (21 proc. respondentų teigė, kad tai būna „visada“);
- greičiau atlikti suplanuotus darbus (20,7 proc. respondentų teigė, kad tai būna „visada“);
- žmonės yra labiau motyvuoti gerai dirbti (54 proc. respondentų teigė, kad tai būna „dažnai“);
- lengviau pagrįsti priimamo sprendimo tinkamumą (51,4 proc. respondentų teigė, kad tai būna „dažnai“).

3.1.3 lentelė

Komandinio darbo įtaka darbinės veiklos rezultatyvumui

Veiksniai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Sutrumpinamas sprendimų priėmimo laikas	18,1	49,3	28,6	4,0
Įvairiapusiškiau apsvaustoma problema	16,3	45,3	31,9	6,5
Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų	21,7	48,6	26,8	2,9
Pasirenkamas optimalus (geriausias) sprendimas	21,0	46,0	28,3	4,7
Greičiau atliekami suplanuoti darbai	20,7	44,9	29,7	4,7
Kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai	15,2	42,8	35,1	6,9
Žmonės labiau motyvuoti gerai dirbti	15,2	54,0	23,9	6,9
Mažiau reikalinga kontrolė darbo atlikimo metu	15,6	46,0	32,2	6,2
Lengviau pagrįsti priimto sprendimo tinkamumą	16,7	51,4	25,4	6,5

Norint išsiaiškinti, kurie komandinio darbo veiksniai daro didžiausią įtaką darbinės veiklos rezultatyvumui, buvo su sumuotos iš 3.1.3 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.1.1 pav.), kad taikant komandinį darbą yra numatoma daugiau problemos sprendimo būdų. O tai labai padeda sprendžiant didelės apimties ir sudėtingas problemas.



3.1.1 pav. Komandinio darbo įtaka darbinės veiklos rezultatyvumui (%)

Tyrimo rezultatai parodė, kad taikant komandinį darbą, ne tik nustatoma daugiau problemos sprendimo būdų, bet ir žmonės dirbdami komandose yra labiau motyvuoti gerai dirbti. O tai ypač aktualu švietimo organizacijoms. Mažėjant mokytojo profesijos prestižui visuomenėje, svarbu švietimo įstaigos vadovui surasti darbuotojų motyvaciją skatinančias priemones.

Remiantis P. Jucevičienės (1996) pateiktais idealios grupės (komandos) bruožais galima analizuoti respondentų vertinamą komandinį darbą. Kaip teigia P. Jucevičienė (1996) pirmas idealios grupės (komandos) požymis yra tai, kad grupė (komanda) gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius, akcentuoja narių tarpusavio priklausomybę, skatina kiekvieną narį gerai įvykdyti savo įsipareigojimus.

Remiantis šiuo pirmojo bruožo apibudiniu galima įvertinti respondentų pateiktą nuomonę apie komandas jų švietimo organizacijose (žr. 3.1.4 lentelę).

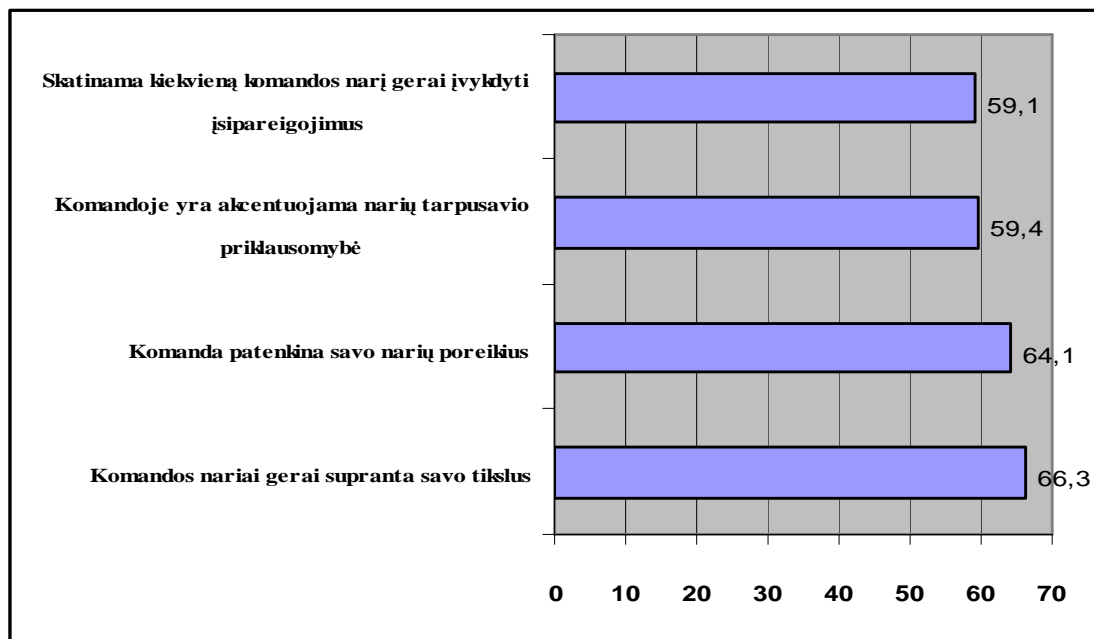
3.1.4 lentelė

Komandoms būdingi bruožai (Pirmas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Komandos nariai gerai supranta savo tikslus	21,7	44,6	30,8	2,9
Komanda patenkina savo narių poreikius	15,2	48,9	30,4	5,4
Komandoje yra akcentuojama narių tarpusavio priklausomybė	14,1	45,3	34,8	5,8
Skatinama kiekvieną komandos narį gerai įvykdyti įsipareigojimus	15,6	43,5	35,1	5,8

Iš rezultatų pateiktą 3.1.4 lentelėje matyti, kad beveik pusė apklaustų respondentų nurodė, kad jų švietimo organizacijoje veikiančios komandos „dažnai“ gerai supranta savo tikslus, patenkina narių

poreikius, akcentuoja narių tarpusavio priklausomybę, skatina kiekvieną narį gerai įvykdyti savo įsipareigojimus.



3.1.2 pav. Pirmas komandos požymis (%)

Analizuojant pirmąjį idealios komandos požymį, buvo su sumuotos iš 3.1.4 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.1.2 pav.), kad komandose dirbantys respondentai gerai supranta savo tikslus (66,3 proc.), t.y. jiems gerai yra paaiškinta koks jų komandos tikslas ir ką konkrečiai jis turi daryti šioje komandoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad komandos, kurios veikia tirtose švietimo organizacijose, patenkina savo narių poreikius (64,1 proc.) ir komandoje yra akcentuojama narių tarpusavio priklausomybė (59,4 proc.).

Antras P.Jucevičienės (1996) pateiktas idealios grupės (komandos) bruožas yra: „Grupės nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus. Efektyvus, abipusis bendravimas yra visos grupės funkcionavimo ir tarpusavio sąveikos pagrindas“.

Respondentų nuomonė yra pateikta 3.1.5 lentelėje. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad 13 proc. respondentų mano, kad „visada“ komandos nariai gali tiksliai ir aiškiai reikšti savo idėjas ir jausmus, o 52,5 proc. mano, kad tai gali daryti „dažnai“. Bet 27,2 proc. respondentų teigia, kad „retai“ komandos nariai gali tiksliai ir aiškiai reikšti savo idėjas ir jausmus, o 7,2 proc. apklaustųjų mano, kad to „niekada“ negalėjo daryti.

43,1 proc. respondentų mano, kad komandoje „dažnai“ yra efektyvus ir abipusis bendravimas, o 33,7 proc. respondentų teigia, kad efektyvus ir abipusis bendravimas būna „retai“.

Komandoms būdingi bruožai (Antras požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
	%	%	%	%
Komandos nariai gali tiksliai ir aiškiai reikšti savo idėjas ir jausmus	13,0	52,5	27,2	7,2
Komandoje yra efektyvus ir abipusis bendravimas	16,7	43,1	33,7	6,5

Analizuojant komandoms būdingus bruožus, respondentų nuomonė vertinam pagal trečiąją komandos požymį (žr. 3.1.6 lentelę), kurį P. Jucevičienė (1996) apibūdina taip: „Grupėje aiškiai paskirstytas dalyvavimas ir vadovavimas, visi pripažįsta savo vaidmenis ir elgesio normas. Kiekvienas yra užtikrintas, kad jo potencialios galimybės bus visiškai panaudotos grupės veikloje“.

Respondentai savo švietimo organizacijos komandas pagal trečią požymį vertino įvairiai. 44,6 proc. respondentų teigė, kad „dažnai“ komandoje aiškiai paskirstyti narių vaidmenys, o 28,6 proc. respondentų namo, kad „retai“ komandų vadovai aiškiai paskirsto narių vaidmenis. Net 9,4 proc. tyrime dalyvavusių respondentų mano, kad „niekada“ vaidmenys komandoje nebuvo paskirstyti aiškiai. O 10,5 proc. pedagogų teigia, kad komandų nariai „niekada“ nepripažįsta savo vaidmens ir elgesio normų komandoje.

44,9 proc. respondentų mano, kad kiekvienas komandos narys yra užtikrintas, kad jo potencialios galimybės bus visiškai panaudotos grupės veikloje.

Komandoms būdingi bruožai (Trečias požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
	%	%	%	%
Komandoje aiškiai paskirstyti narių vaidmenys	17,4	44,6	28,6	9,4
Visi komandos nariai pripažįsta savo vaidmenis ir elgesio normas	14,9	40,9	33,7	10,5
Kiekvienas komandos narys yra užtikrintas, kad jo potencialios galimybės bus visiškai panaudotos grupės veikloje	17,4	44,9	29,7	8,0

Apibendrinant galima teigti, kad apie 42 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų mano, kad „dažnai“ grupėje (komandoje) aiškiai yra paskirstytas dalyvavimas ir vadovavimas, visi pripažįsta savo vaidmenis ir elgesio normas. Kiekvienas yra užtikrintas, kad jo potencialios galimybės bus visiškai panaudotos grupės veikloje.

Ketvirtojo komandoms būdingo požymio rezultatai pateikti 3.1.7 lentelėje. Pagal P.Jucevičienės (1996) ketvirtojo požymio apibūdinimą „konkretūs sprendimai grupėje priimami lanksčiai, atitinka situacijos reikalavimus, sprendimai priimami visiems sutikus“, galima analizuoti respondentų pateiktą nuomonę.

3.1.7 lentelė

Komandoms būdingi bruožai (Ketvirtas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Konkretūs sprendimai komandoje priimami lanksčiai	18,8	43,8	28,6	8,7
Komandos sprendimai atitinka situacijos reikalavimus	18,8	42,0	29,7	9,4
Komandoje sprendimai priimami visiems sutikus	15,9	40,9	32,2	10,9

Ketvirtasis komandos požymis įvertina sprendimų priėmimo procesą komandoje. Taigi, remiantis respondentų atsakymais galima teigti, kad apie 41 proc. respondentų mano, kad jų komandose „dažnai“ yra priimami konkretūs sprendimai lanksčiai, kurie atitinka situacijos reikalavimus ir sprendimai priimami visiems sutikus. O apie 30 proc. respondentų mano, kad taip jų komandose būna „retai“. Net apie 9 proc. respondentų mano, kad jų komandose „niekada“ nebuvo priimami konkretūs sprendimai lanksčiai, kurie atitinka situacijos reikalavimus ir sprendimai priimami visiems sutikus.

Pasak P.Jucevičienės (1996) penktasis idealios grupės požymis yra kai, grupės poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti. Kad tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją.

Respondentų apklausos rezultatai parodė (žr. 3.1.8 lentelę), kad beveik 20 proc. apklaustųjų mano, kad jų komandose „visada“ poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti. Kai tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją.

3.1.8 lentelė

Komandoms būdingi bruožai (Penktas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Komandos poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti	18,1	43,1	30,8	8,0
Komandos poreikiai valdžiai ir įtakai grindžiami ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu	20,7	40,2	31,2	8,0
Komandos poreikiai valdžiai ir įtakai grindžiami jos vadovo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją	19,9	42,0	31,9	6,2

Beveik 30 proc. respondentų mano, kad komandose poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti, kai tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją būna „retai“.

Pasak P.Jucevičienės (1996) ideali komanda yra tuomet kai (šeštasis įdėlios grupės požymis) skatinami konfliktai iš netapačių idėjų ir nuomonių. Tuomet prieštaravimai skatina geriau dirbti, gerina priimamų sprendimų kokybę ir kūrybiškumą, įsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus. Atsižvelgiama į visas, net ir neryškiai išreikštas nuomones, jos panaudojamos priimant sprendimus. Konfliktai, kuriuose sukelia nekompetentingi reikalavimai ar tikslai, resursų (pinigų ar valdžios) trūkumas, sprendžiami derybų keliu. Tai visus patenkina ir nesilpnina grupės narių tarpusavio priklausomybės.

Tyrimo dalyvavę respondentai mano, kad prieštaravimai komandoje skatina įsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus (55,8 proc.); konfliktų sprendimai komandoje visus patenkina ir nesilpnina komandos narių tarpusavio priklausomybės (45,7 proc.); komandoje skatinami konfliktai, kylantys dėl skirtingų nuomonių (44,6 proc.); komandoje priimant sprendimus panaudojamos visos išreikštos nuomonės (43,5 proc.).

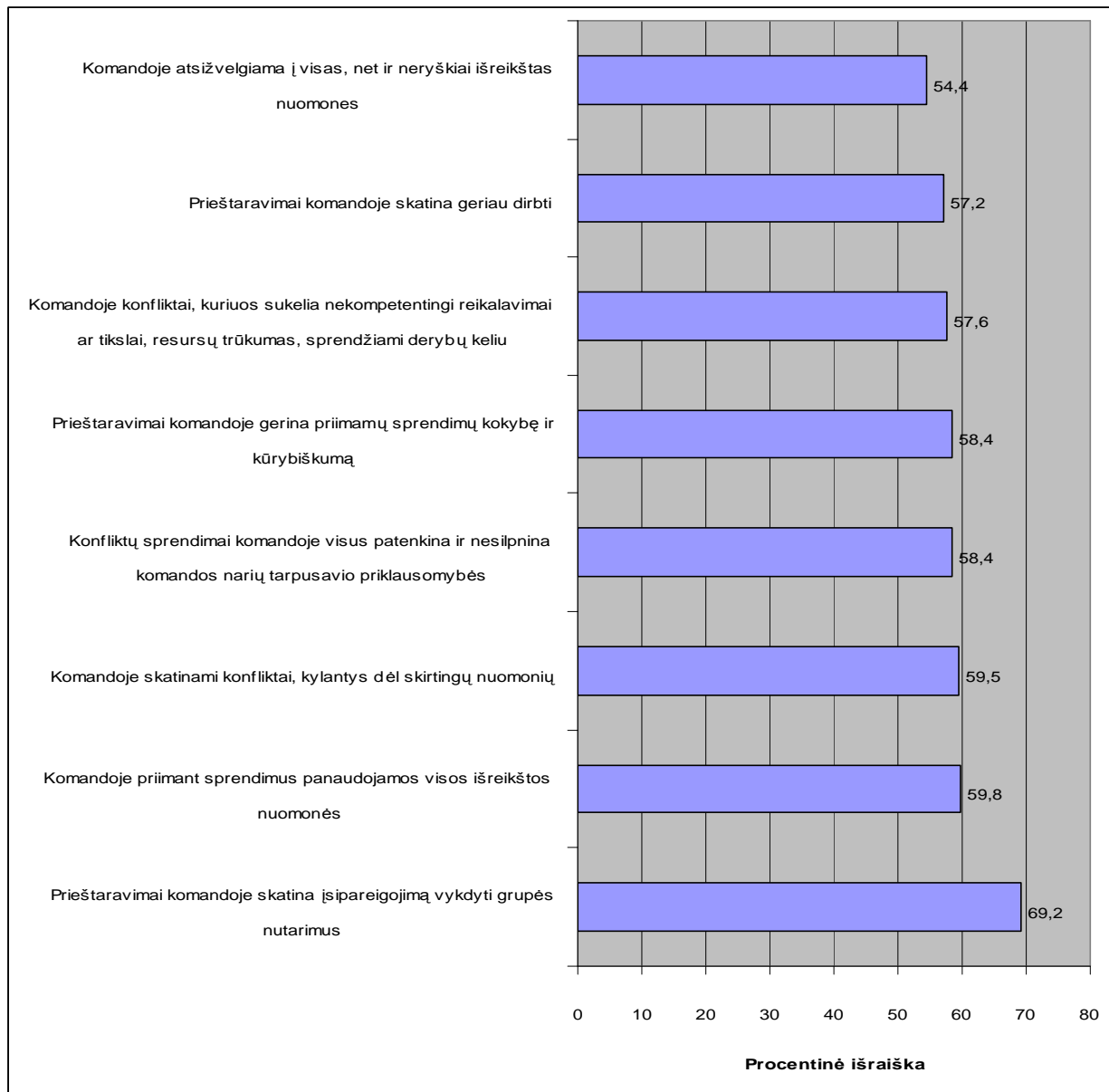
10,5 proc. respondentų mano, kad prieštaravimai komandoje „niekada“ neskatiną geriau dirbti. 34,8 proc. respondentų mano, kad komandoje konfliktai, kuriuos sukelia nekompetentingi reikalavimai ar tikslai, resursų trūkumas, „retai“ sprendžiami derybų keliu. „Retai“ komandoje atsižvelgiama į visas, net ir neryškiai išreikštas nuomones (37,3 proc.).

3.1.9 lentelė

Komandoms būdingi bruožai (Šeštasis požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Komandoje skatinami konfliktai, kylantys dėl skirtingų nuomonių	14,9	44,6	32,6	8,0
Prieštaravimai komandoje skatina geriau dirbti	15,2	42,0	32,2	10,5
Prieštaravimai komandoje gerina priimamų sprendimų kokybę ir kūrybiškumą	12,7	45,7	33,0	8,7
Prieštaravimai komandoje skatina įsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus	13,4	55,8	24,6	6,2
Komandoje atsižvelgiama į visas, net ir neryškiai išreikštas nuomones	12,0	42,4	37,3	8,3
Komandoje priimant sprendimus panaudojamos visos išreikštos nuomonės	16,3	43,5	32,6	7,2
Komandoje konfliktai, kuriuos sukelia nekompetentingi reikalavimai ar tikslai, resursų trūkumas, sprendžiami derybų keliu	13,4	44,2	34,8	7,6
Konfliktų sprendimai komandoje visus patenkina ir nesilpnina komandos narių tarpusavio priklausomybės	12,7	45,7	33,7	8,0

Analizuojant šeštąjį idealios komandos požymį, buvo su sumuotos iš 3.1.9 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.1.3 pav.), kad prieštaravimai komandoje skatina įsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus (69,2 proc.). Respondentai nurodė, kad komandoje priimant sprendimus panaudojamos visos išreikštos nuomonės (59,8 proc.).



3.1.3 pav. Šeštas komandos požymis (%)

Visos susumuotos šešto idealios komandos požymio reikšmės yra daugiau kaip 50 proc. Tai rodo, kad yra skatinami konfliktai iš netapačių idėjų ir nuomonių. O prieštaravimai skatina geriau dirbti, gerina priimamų sprendimų kokybę ir kūrybiškumą, įsipareigojimą vykdyti grupės nutarimus. Taip pat yra atsižvelgiama į visas, net ir neryškiai išreikštas nuomones, jos panaudojamos priimant sprendimus. Konfliktai, kuriuose sukelia nekompetentingi reikalavimai ar tikslai, resursų (pinigų ar

valdžios) trūkumas, sprendžiami derybų keliu. Tai visus patenkina ir nesilpnina grupės narių tarpusavio priklausomybės.

Remiantis septintu idealios grupės požymiu (Jucevičienė, 1996), kuris teigia, kad grupės tarpusavio priklausomybė yra ryškiai išreikšta. Ji pagrįsta narių tarpusavio draugiškumu, troškimu būti grupės dalimi, pasitenkinimu natyste grupėje, narių tarpusavio supratimu, parama ir pasitikėjimu. Reikia skatinti grupės normas, palaikančias individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus.

Respondentai vertindami komandas pagal septintą požymį mano, kad komandoje yra skatinamos komandos normos, palaikančios individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus (50,4 proc.); komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta tarpusavio draugiškumu (45,2 proc.); komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta troškimu būti komandos dalimi (44,9 proc.); komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta tarpusavio supratimu, parama ir pasitikėjimu (44,9 proc.);

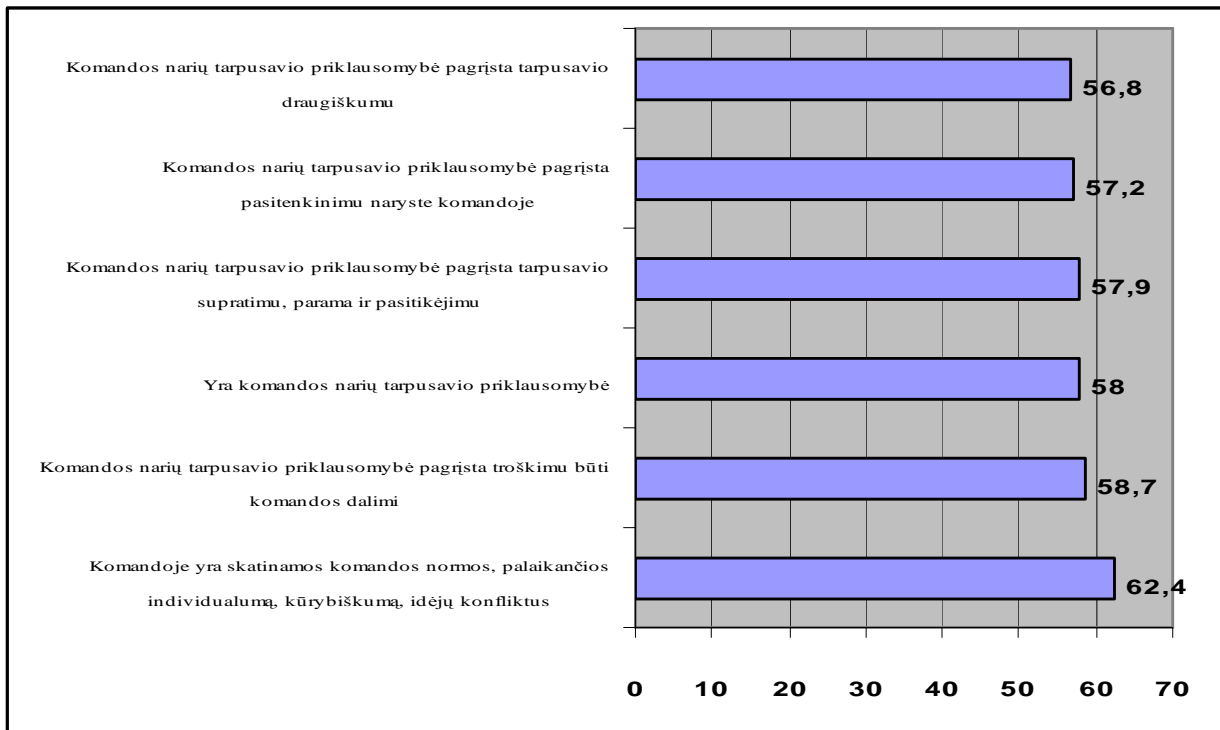
Apklausti pedagogai mano, kad „niekada“ nebuvo komandos narių tarpusavio priklausomybės (11,2 proc.); komandos narių tarpusavio priklausomybė nebuvo pagrįsta pasitenkinimu natyste komandoje (9,8 proc.).

3.1.10 lentelė

Komandoms būdingi bruožai (Septintas požymis. Jucevičienė, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
	%	%	%	%
Yra komandos narių tarpusavio priklausomybė	14,5	43,5	30,8	11,2
Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta tarpusavio draugiškumu	11,6	45,2	34,1	9,1
Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta troškimu būti komandos dalimi	13,8	44,9	32,2	9,1
Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta pasitenkinimu natyste komandoje	13,4	43,8	33,0	9,8
Komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta tarpusavio supratimu, parama ir pasitikėjimu	13,0	44,9	35,1	6,9
Komandoje yra skatinamos komandos normos, palaikančios individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus	12,0	50,4	28,6	9,1

Analizuojant septintąjį idealios komandos požymį, buvo su sumuotos iš 3.1.10 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.1.3 pav.), kad komandoje yra skatinamos komandos normos, palaikančios individualumą, kūrybiškumą, idėjų konfliktus (62,4 proc.), komandos narių tarpusavio priklausomybė pagrįsta troškimu būti komandos dalimi (58,7 proc.).



3.1.4 pav. Septintas komandos požymis (%)

Aštuntasis idealios grupės požymis apibudina problemų sprendimo procesus komandoje. Pasak P.Jucevičienės (1996) idealios grupės problemų sprendimo efektyvumas yra aukšto lygio. Problemos sprendžiamos neišnaudojant energijos ir taip, kad jos būtų išspręstos ilgesniam laikui. Grupė naudoja veiklos metodus, leidžiančius nujaušti potencialias problemas ir priimti sprendimus, apsaugančius nuo šių problemų pakartotinio iškilimo.

Turime dalyvavę respondentai mano (žr. 3.1.11 lentelę), kad komanda naudoja veiklos metodus, leidžiančius nujaušti potencialias problemas ir priimti sprendimus, apsaugančius nuo šių problemų pakartotinio iškilimo (48,9 proc.); komandoje problemos sprendžiamos neišnaudojant energijos ir taip, kad jos būtų išspręstos ilgesniam laikui (48,2 proc.); komandoje problemų sprendimo efektyvumas yra aukšto lygio (42,4 proc.).

3.1.11 lentelė

Komandoms būdingi bruožai (Aštuntas požymis pagal P. Jucevičienės, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Komandoje problemų sprendimo efektyvumas yra aukšto lygio	13,4	42,4	34,8	9,4
Komandoje problemos sprendžiamos neišnaudojant energijos ir taip, kad jos būtų išspręstos ilgesniam laikui	15,9	48,2	29,3	6,5
Komanda naudoja veiklos metodus, leidžiančius nujaušti potencialias problemas ir priimti sprendimus, apsaugančius nuo šių problemų pakartotinio iškilimo	11,6	48,9	32,2	7,2

Pasak P.Jucevičienės (1996) devintas idealios grupės požymis yra didelis grupės narių tarpusavio įtakos efektyvumas. Respondentų komandos narių įtakos vertinimas yra pateiktas 3.1.12 lentelėje.

3.1.12 lentelė

Komandoms būdingi bruožai (Devintas požymis pagal P.Jucevičienės, 1996, p.181-182)

Komandos bruožai	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
	%	%	%	%
Didelis komandos narių tarpusavio įtakos efektyvumas	14,9	45,7	31,2	8,3

Šiame skyriuje buvo aptarti švietimo organizacijose veikiančioms komandoms būdingi bruožai. Tyrimo rezultatai iš analizuoti remiantis P.Jucevičienės (1996, p.181-182) aptartais ir pateiktais devyniais idealios grupės požymiais (žr. 1.1 skyrių), kuriuos apibendrinus ir išanalizavus galima nustatyti komandinio darbo raišką švietimo organizacijoje.

Išanalizavus tyrimo rezultatus pagal devynis idealios komandos bruožus, galima pateikti komandinio darbo raišką švietimo organizacijoje. Taigi, buvo susumuotos visų devynių bruožų „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Suminės išraiškos buvo sudėtos ir apskaičiuoti vidurkiai. Gauti vidurkiai parodė, kad 2 komandos požymis, kuris nusako, kad grupės nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus (62,6 proc.), pirmas komandos požymis, kuris parodo, kad grupė gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius (62,2 proc.), penktas komandos požymis parodo, kad grupės poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti (61,3 proc.), devintas komandos požymis parodo, koks yra grupės narių tarpusavio įtakos efektyvumas (60,6 proc.), aštuntas komandos požymis nusako, problemų sprendimo efektyvumo lygį (60,1 proc.), ketvirtas komandos požymis nusako, kaip priimami sprendimai grupėje (60,07 proc.), trečias komandos požymis parodo vaidmenų pasiskirstymą komandoje (60,03 proc.), šeštas komandos požymis nurodo konfliktų pobūdį komandoje (59,7 proc.) (žr. 3.1.3 pav.), septintas komandos požymis nusako grupės narių tarpusavio priklausomybę (58,5 proc.).

Interpretuojant gautus rezultatus tirtose švietimo organizacijose, galima teigti, kad komandinio darbo raiškai būdinga tai, kad grupės nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus. Yra efektyvus, abipusis bendravimas, o tai visos grupės funkcionavimo ir tarpusavio sąveikos pagrindas. Grupė gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius, akcentuoja narių tarpusavio priklausomybę, skatina kiekvieną narį gerai įvykdyti savo įsipareigojimus. Grupės poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti. Tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją. Apibendrinat gautus rezultatus galima teigti,

kad, švietimo organizacijų vadovams reikia daugiau dėmesio skirti komandų vadovų parinkimui, vaidmenų komandoje paskirstymui bei savanoriškam komandos narių dalyvavimui ir motyvacijai.

3.2. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas švietimo organizacijose

Autoriai (Neverauskas ir kt., 2001; Stoner ir kt. 1999); J. Vijeikis, B. Vijeikienė (2000)) savo darbuose nagrinėja efektyvumo veiksnius, kurie turi įtakos komandos veiklai.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) teigia, kad siekiant efektyvaus komandinio darbo turi būti: aiškus problemos supratimas; tiesiogiai su veikla susijusi diskusija; problemos komplekso išskaidymas ir paskirstymas kiekvienam nariui; mokymas ir mokymasis dirbti kartu, priimti ir apdoroti idėjas; komandos narių nuomonės išklausymas prieš galutinį sprendimą.

B. Neverauskas ir kt. (2001) mano, kad turi būti: aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai; grupės noras suformuoti efektyvią komandą; komandai užtenka turėti du labai protingus narius, stimuliuojančioms diskusijoms vykti; komandos, turinčios daugelį, ar visus komandinius vaidmenis veikia efektyviau nei kitos; geras komandinių ir funkcinių vaidmenų atlikimas; svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą.

E. Smilga ir A. Bosas (1999) mano, kad turi būti: komandos narių laukimai, susiję su vaidmenimis; tikslai; sprendimų priėmimas; komunikacijos modelis; lyderio pozicijos; tarpasmeniniai santykiai bei normos.

B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000) teigia, kad siekiant efektyvaus komandinio darbo turi būti: palaikanti aplinka, vadovybės pagalba; svarbi užduotis vienijanti komandą; komandos problemų sprendimas; kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas; komandų apdovanojimas; sutelktumas.

Šio tyrimo komandinio darbo efektyvumas buvo vertinamas remiantis Stephen. P. Robbins (2003, p. 137-143) pateiktu komandos efektyvumo modeliu.

S.P.Robbins (2003, p. 138) pateikia iš pastarųjų metų atliktų tyrimų apibendrintą komandos efektyvumo modelį (žr. 1.5.1 pav.). Paveiksle pateiktos apibendrintos dabartinės žinios apie tai, kas komandas daro efektyvias. Modelis sudarytas remiantis daugeliu grupės koncepcijų.

Šiame modelyje komandos efektyvumas reiškia tai, kad čia atsižvelgiama į objektyvius komandos produktyvumo rodiklius, jos darbo rezultatus, kuriuos įvertina vadovai, ir jungtinius komandos narių pasitenkinimo darbu rodiklius.

Darbo *dizaino kategorijai* priklauso tokie rodikliai, kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, užbaigti visą ir aiškia užduotį arba gaminį bei vykdyti užduotį ar projektą, turintį reikšmingą įtaką kitiems žmonies. Yra įrodymų, kad šie veiksniai didina komandos narių motyvaciją ir visos komandos efektyvumą. Šios darbo dizaino savybės motyvuoja, nes jos stiprina komandos narių atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, nes dėl šių savybių darbas tampa įdomesnis.

Tyrime dalyvavę respondentai komandinio darbo efektyvumą vertimo pagal keturias kategorijas: *darbo dizainas, sudėtis, kontekstas, procesas*.

3.2.1 lentelėje pateikti pirmosios komandinio darbo efektyvumo kategorijos vertinimo rezultatai. Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, kad „dažnai“ komandos vadovas sugeba paaiškinti užduoties svarbumą ir jos atlikimo tikslą bei naudą (50.7 proc.), komandos vadovas aiškiai pateikia jos nariams užduotis (50,0 proc.), komandai skiriamos užduotys yra tiksliai apibrėžtos ir paaiškintos (47,1 proc.).

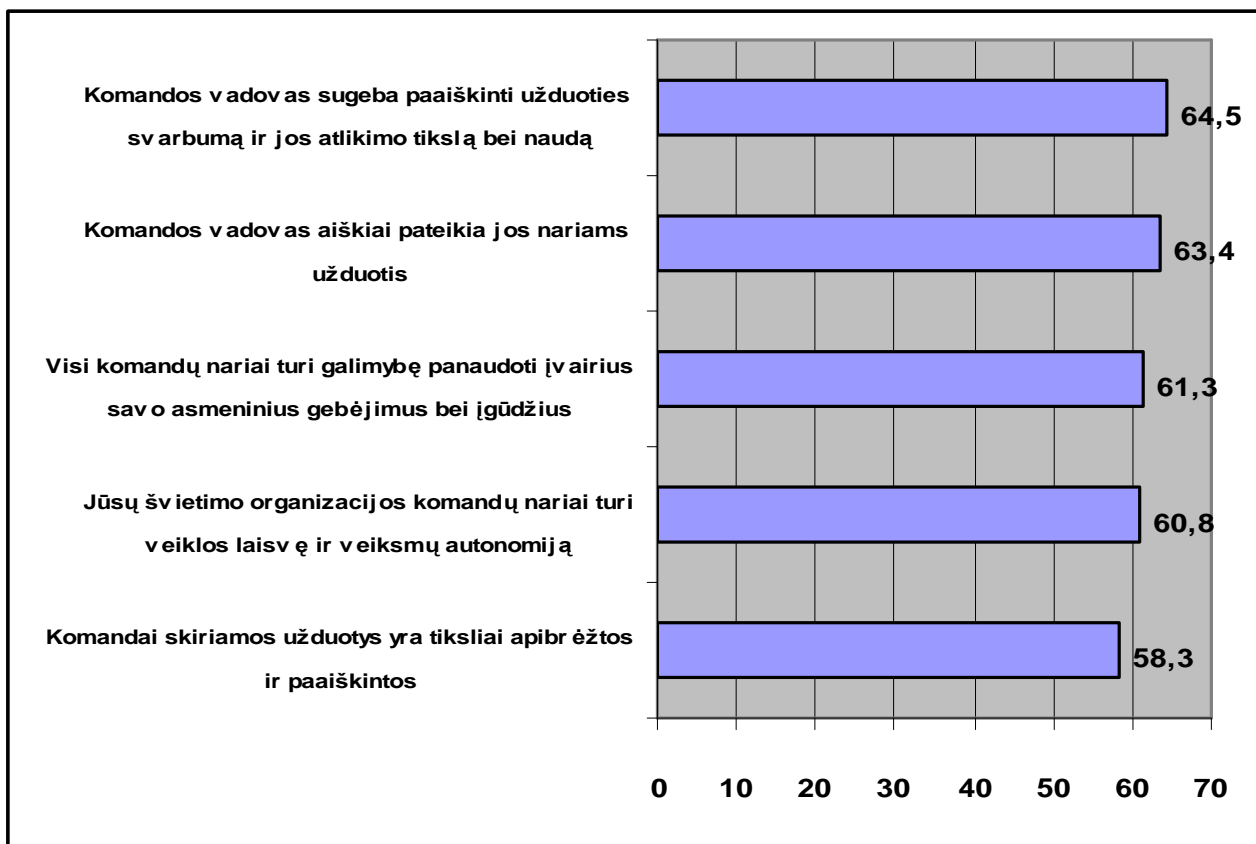
3.2.1 lentelė

Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Darbo dizainas: Autonomija, Įgūdžių įvairovė, Užduoties apibrėžtumas, Užduoties svarba)

Teiginiai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Jūsų švietimo organizacijos komandų nariai turi veiklos laisvę ir veiksmų autonomiją	17,0	43,8	32,2	6,9
Visi komandų nariai turi galimybę panaudoti įvairius savo asmeninius gebėjimus bei įgūdžius	15,6	45,7	29,7	9,1
Komandos vadovas aiškiai pateikia jos nariams užduotis	13,4	50,0	29,3	7,2
Komandos vadovas sugeba paaiškinti užduoties svarbumą ir jos atlikimo tikslą bei naudą	13,8	50,7	29,7	5,8
Komandai skiriamos užduotys yra tiksliai apibrėžtos ir paaiškintos	11,2	47,1	34,8	6,9

Respondentai į teiginius atsakė „retai“: Komandai skiriamos užduotys yra tiksliai apibrėžtos ir paaiškintos (34,8 proc.); Jūsų švietimo organizacijos komandų nariai turi veiklos laisvę ir veiksmų autonomiją (32,2 proc.); Visi komandų nariai turi galimybę panaudoti įvairius savo asmeninius gebėjimus bei įgūdžius (29,7 proc.); Komandos vadovas sugeba paaiškinti užduoties svarbumą ir jos atlikimo tikslą bei naudą (29,7 proc.)

„Niekada“ respondentai pažymėjo prie teiginio: Visi komandų nariai turi galimybę panaudoti įvairius savo asmeninius gebėjimus bei įgūdžius (9,1 proc.).



3.2.1 pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. Darbo dizainas (%)

Analizuojant komandinio darbo efektyvumą buvo su sumuotos iš 3.2.1 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.2.1 pav.), kad komandos vadovas sugeba paaiškinti užduoties svarbumą ir jos atlikimo tikslą bei naudą (64,5 proc.) aiškiai pateikia jos nariams užduotis (63,4 proc.), visi komandų nariai turi galimybę panaudoti įvairius savo asmeninius gebėjimus bei įgūdžius (61,3 proc.).

Tyrimo rezultatai parodo, kad komandų darbo dizaino rezultatai yra gana aukšti apie 60 proc. O tai parodo (Robbins, 2003, p. 139), kad darbo dizaino kategorijai priklausantys tokie rodikliai, kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, užbaigti visą ir aiškia užduotį arba gaminį bei vykdyti užduotį ar projektą, turintį reikšmingą įtaką kitiems žmonėms. Yra įrodymų, kad šie veiksniai didina komandos narių motyvaciją ir visos komandos efektyvumą. Šios darbo dizaino savybės motyvuoja, nes jos stiprina komandos narių atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, nes dėl šių savybių darbas tampa įdomesnis. Galima daryti išvadą, kad komandinio darbo efektyvumą vertinant pagal darbo dizaino kategoriją, rezultatai yra gana aukšti, o tai sudaro prielaidas didinti

komandos efektyvumą, bet likusi 40 proc. dalis rodo, kad švietimo organizacijų vadovai turi daugiau dėmesio skirti komandų efektyvumui didinti.

Sudėties kategorijai priklauso rodikliai, parodantys, kaip turėtų būti parinkti komandos nariai. Čia aptarsime komandos narių gebėjimus ir asmenybes, vaidmenų pasiskirstymą ir įvairovę, komandos dydį, narių lankstumą ir jų teikiamą pirmenybę dirbti komandoje.

Norint kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, igudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.

Nė viena komanda negali pasiekti gerų veiklos rezultatų, netobulindama visų trijų šių įgūdžių rūšių. Svarbiausia – teisingas šių įgūdžių derinys. Jei vienu įgūdžių bus per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogės. Tačiau iš pat pradžių komandoms nebūtina turėti visus vienas kitą papildančius įgūdžius. Gana dažnai vienas ar keli komandos nariai yra įpareigoti įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, ir tuo padėti jai pasiekti visą potencialą.

Asmenybė turi reikšmingos įtakos individualaus darbuotojo elgesiui. Tai galima pritaikyti ir komandos elgsenai. Komandos, kurių vidutinis ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo ir emocinio stabilumo lygis yra aukštesnis, vadovai geriau vertina už jų pasiektus veiklos rezultatus.

Įdomu tai, kad asmenybės savybių nukrypimai gali būti svarbesni nei vidurkis. Pavyzdžiui, nors pageidautinas aukštesnis vidurkis komandos stropumo lygis, subūrus į vieną komandą stropius ir nelabai stropius jos narius, veiklos rezultatai dažnai būna prastesni. Taip gali atsitikti dėl to, kad stropesni komandos nariai ne tik privalo vykdyti savo užduotis, bet ir papildomai dirbti už mažiau stropius kolegas arba perdaryti jų atliktą darbą. Taip pat šitaip gali būti todėl, kad šie skirtumai sukelia neteisybės jausmą. Dar vienas su asmenybe susijęs pastebėjimas yra tas, kad „šaukštas deguto gali sugadinti statinę medaus“. Vienas komandos narys, kurio, tarkim, nuolaidumas yra žemesnis nei minimalus, gali padaryti neigiamą įtaką visos komandos veiklos rezultatams. Tad įtraukiant į komandą tik vieną žmogų, kurio nuolaidumas, stropumas ar ekstravertiškumas yra žemas, galima sukelti įtampą komandos viduje ir sumenkinti bendruosius veiklos rezultatus.

Komandų poreikiai yra skirtingi, todėl žmonės turėtų būti parinkti taip, kad komandoje būtų užtikrinta įvairovė ir visi vaidmenys būtų užimti.

Galime išskirti devynis potencialius komandos vaidmenis (žr. 1.4 skyrių). Sėkmingai veikiančiose darbo komandose yra žmonių, vykdančių visus šiuos vaidmenis, o jie į komandą parenkami pagal gebėjimus ir pagal tai, kam teikia pirmenybę (daugelyje komandų tas pats žmogus

vaidina kelis vaidmenis). Vadovai privalo pastebėti kiekvieno žmogaus individualius privalumus, kuriuos galima pritaikyti komandoje, parinkti komandos narius, atsižvelgdami į šiuos privalumus ir paskirstyti darbo užduotis taip, kad jos derėtų su žmonių pomėgiais. Derindami individualių žmonių pomėgius su komandos vaidmenų poreikiais, vadovai gali padidinti tikimybę, kad komandos nariai dirbs darniai (Robbins, 2003, p. 139).

Efektyviausios komandos nėra nei labai mažos (mažesnės nei 4 ar 5 žmonės), nei labai didelės (didesnės nei 12 žmonių). Labai mažose komandose gali trūkti požiūrių įvairovės. Tačiau kai komandose yra daugiau negu 10 ar 12 narių, pasidaro sunku ką nors daug nuveikti. Komandos nariai nepajėgia konstruktyviai bendrauti tarpusavyje ir dėl daug ko susitarti; o didelės žmonių grupės paprastai negeba sukurti darnos, atsidavimo ir abipusės atsakomybės, kurios reikia siekiant aukštų rezultatų. Tad kurdami efektyvias komandas vadovai turėtų stengtis, kad jose būtų ne daugiau kaip 5-12 narių. Jei natūralus darbo struktūrinis vienetas yra didelis ir jūs norite, kad vyktų komandinis darbas, pamėginkite suskirstyti grupę į kelias komandas.

Sudarytose iš lanksčių žmonių komandose jų nariai gali vykdyti vienas kito užduotis. Tai akivaizdus plusas komandai, nes jis labai pagerina komandos gebėjimą prisitaikyti, - ji tampa mažiau priklausoma nuo kurio nors vieno komandos nario. Tad parenkant komandos narius, kurie patys vertina lankstumą, o vėliau išmokant juos gretutinių specialybių, ilgainiui komandos bendrieji veiklos rezultatai turėtų gerėti.

Ne kiekvienas darbuotojas gali būti komandos narys. Jei jiems būtų leidžiama pasirinkti, nemažai darbuotojų nuspręstų nedalyvauti komandoje. Jei žmonės, kuriems labiau patinka dirbti individualiai, yra verčiami burtis į komandą, kyla tiesioginė grėsmė komandos moralei. Todėl parenkant komandos narius reikėtų atsižvelgti ne tik į gebėjimus, asmenybes bei įgūdžius, bet ir į tai, kam atskiri žmonės teikia pirmenybę. Aukštų rezultatų pasiekusios komandos dažniausiai būna sudarytos iš žmonių, kuriems labiau patinka dirbti grupėje (Robbins, 2003, p. 140).

Respondentų komandinio darbo įvertinimo pagal antrąją kategoriją (*Sudėtis*) rezultatai, pateikti 3.2.2 lentelėje. Respondentai teiginius vertino pažymėdami „dažnai“:

- komandoje yra narių, gerai išmanančių komandos sprendžiamų problemų sritį (pvz. Specialiojo ugdymo komisija turi gerus specialiuosius pedagogus, logopedus ir pan.) (53,3 proc.);
- komandoje yra narių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus (48,2 proc.);
- jūsų komandos narių dauguma teikia šios komandos veiklai pirmenybę (44,6 proc.);
- komandoje yra narių, gebančių pastebėti problemas (43,5 proc.);

- komandos vadovai burdami komandą atsižvelgia į būsimų komandos narių asmenybės bruožus (43,1 proc.);
- komandos vadovai atrinkdami žmones į komandą atsižvelgia į jų lankstumą (43,8 proc.).

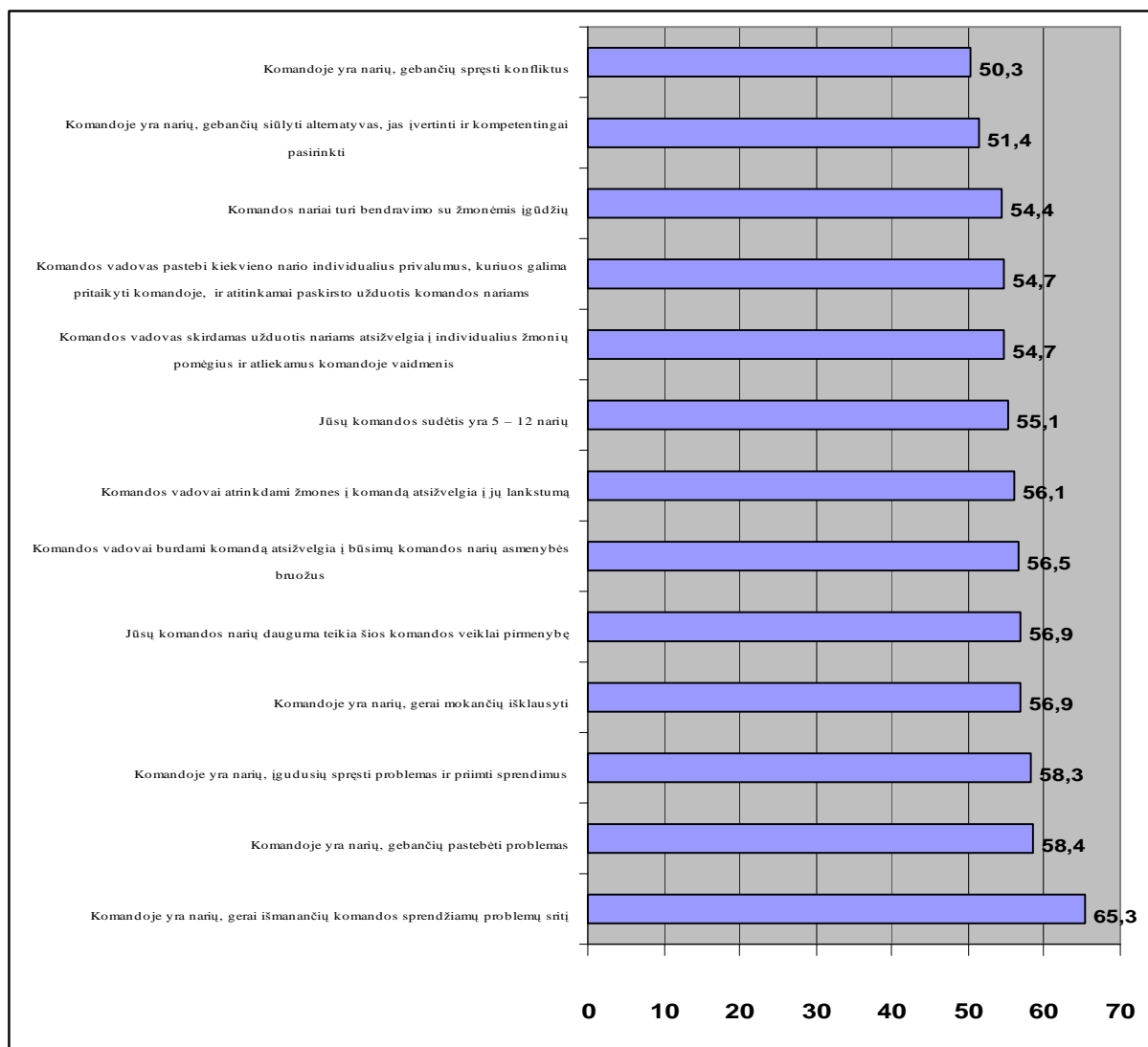
3.2.2 lentelė

Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Sudėtis: Gebėjimai, Asmenybė, Vaidmenys ir įvairovė, Dydis, Lankstumas, Darbui komandoje atiduodama pirmenybė)

Teiginiai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Komandoje yra narių, gerai išmanančių komandos sprendžiamų problemų sritį (pvz. Specialiojo ugdymo komisija turi gerus specialiuosius pedagogus, logopedus ir pan.)	12,0	53,3	29,3	5,4
Komandoje yra narių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus	10,1	48,2	32,2	9,4
Komandoje yra narių, gebančių pastebėti problemas	14,9	43,5	35,9	5,8
Komandoje yra narių, gebančių siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti	13,0	38,4	40,2	8,3
Komandoje yra narių, gerai mokančių išklaudyti	17,0	39,9	35,1	8,0
Komandoje yra narių, gebančių spręsti konfliktus	13,0	37,3	40,6	9,1
Komandos nariai turi bendravimo su žmonėmis įgūdžių	13,8	40,6	36,2	9,4
Komandos vadovai burdami komandą atsižvelgia į būsimų komandos narių asmenybės bruožus	13,4	43,1	32,2	11,2
Komandos vadovas pastebi kiekvieno nario individualius privalumus, kuriuos galima pritaikyti komandoje, ir atitinkamai paskirsto užduotis komandos nariams	16,3	38,4	34,8	10,5
Komandos vadovas skirdamas užduotis nariams atsižvelgia į individualius žmonių pomėgius ir atliekamus komandoje vaidmenis	14,5	40,2	33,0	12,3
Jūsų komandos sudėtis yra 5 – 12 narių	14,9	40,2	37,0	8,0
Komandos vadovai atrinkdami žmones į komandą atsižvelgia į jų lankstumą	12,3	43,8	36,6	7,2
Jūsų komandos narių dauguma teikia šios komandos veiklai pirmenybę	12,3	44,6	34,8	8,3

Tyrimo dalyvavę respondentai teiginius vertino pažymėdami „retai“: Komandoje yra narių, gebančių siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti (40,2 proc.), Komandos vadovas skirdamas užduotis nariams atsižvelgia į individualius žmonių pomėgius ir atliekamus komandoje vaidmenis (33 proc.), Jūsų komandos sudėtis yra 5 – 12 narių (37 proc.), Komandoje yra narių, gebančių spręsti konfliktus (40,6 proc.).

Tyrimė dalyvavę respondentai teiginius vertino pažymėdami „niekada“: Komandos vadovas skirdamas užduotis nariams atsižvelgia į individualius žmonių pomėgius ir atliekamus komandoje vaidmenis (12,3 proc.), Komandos vadovai burdami komandą atsižvelgia į būsimų komandos narių asmenybės bruožus (11,2 proc.), Komandos vadovas pastebi kiekvieno nario individualius privalumus, kuriuos galima pritaikyti komandoje, ir atitinkamai paskirsto užduotis komandos nariams (10,5 proc.)



3.2.2 pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. Sudėtis (%)

Analizuojant komandinio darbo efektyvumą buvo su sumuotos iš 3.2.2 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.2.2 pav.), kad komandoje yra narių, gerai išmanančių komandos sprendžiamų problemų sritį (65,3 proc.). Remiantis šiais rezultatai galima teigti, kad švietimo organizacijose dirba įvairių sričių specialistai ir jie sprendžia problemas, kurias geriausiai išmano.

Tyrimo rezultatai parodė, kad komandoje yra narių, gebančių pastebėti problemas (58,4 proc.) ir įgudusių jas spręsti ir priimti sprendimus (58,3 proc.). Norint kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių. Tyrimo rezultatai ir parodo, kad švietimo organizacijų komandos turi du iš trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Komandos turi gerus specialistus išmanančius savo darbo sritį ir įgudusius spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančius pastebėti problemas.

Trys *konteksto* veiksniai, reikšmingiausiai susiję su komandos darbo rezultatais, yra šie: adekvatūs ištekliai, efektyvus vadovavimas ir darni įvertinimo bei atlygio sistema, atspindinti komandos indėlį (Robbins, 2003, p. 140).

Darbo grupės yra didelės organizacijos sistemos dalis. Kad visos darbo grupės galėtų išsilaikyti, jos turi pasikliauti išorėje esančiais ištekliais. O išteklių stygius tiesiogiai pakenkia grupės gebėjimui efektyviai atlikti savo darbą. Kaip pastebėjo viena grupė mokslininkų, išanalizavusi 13 potencialiai su grupės veiklos rezultatais susijusių veiksnių, (Robbins, 2003, p. 140) „galbūt vienas iš svarbiausių efektyviai veikiančios darbo grupės savybių yra parama, kurią grupė gauna iš organizacijos“. Ši parama – tai laiku pateikta informacija, technologija, adekvatus aprūpinimas personalu, palaikymas ir administracinė pagalba. Kad komandos sėkmingai įgyvendintų iškeltus tikslus, jas turi remti vadovybė ir organizacija.

Komandos nariai privalo sutarti dėl to, kas ką turi daryti, taip pat pasirūpinti, kad visi vienodai pasidalytų darbo krūvį. Be to, komanda privalo nuspręsti, kaip bus sudaryti gamybos grafikai, kokius reikia išsiugdyti įgūdžius, kaip grupė spręs konfliktus ir kaip priims bei keis sprendimus. Kad būtų galima sutarti dėl konkrečių darbo aspektų ir kaip šie aspektai derėtų su individualiais įgūdžiais, reikia komandos vadovo ir struktūros. Vadovą gali tiesiogiai paskirti firmos vadovybė arba patys komandos nariai, vykdydami rėmėjo, organizatoriaus, vykdytojo, tvarkos saugotojo ir ryšininko vaidmenis (Robbins, 2003, p. 140).

Kaip pasiekti, kad komandos nariai būtų ir individualiai ir kolektyviai atsakingi? Norint atspindėti komandos veiklos rezultatus, reikia modifikuoti tradicinę, į individualų žmogų orientuotą darbo įvertinimo į atlygio sistemą.

Individualus darbo įvertinimas, fiksuotas valandinis atlygis, individualus priedai ir panašios priemonės netinka kuriant efektyviai veikiančias komandas (Robbins, 2003, p. 140). Taigi vadovybė turėtų ne tik įvertinti bei atlyginti darbuotojams už individualų indėlį, bet ir numatyti grupių darbo

įvertinimą, pelno pasidalijimą, mažų grupių priedus bei kitas sistemos modifikavo priemones, sutvirtinančias komandos pastangas ir atsidavimą.

Respondentų komandinio darbo įvertinimo pagal 3 kategoriją (*Kontekstas*) rezultatai, pateikti 3.2.3 lentelėje.

3.2.3 lentelė

Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Kontekstas: Adekvatūs ištekliai, Vadovavimas, Darbo įvertinimas ir atlygis už jį)

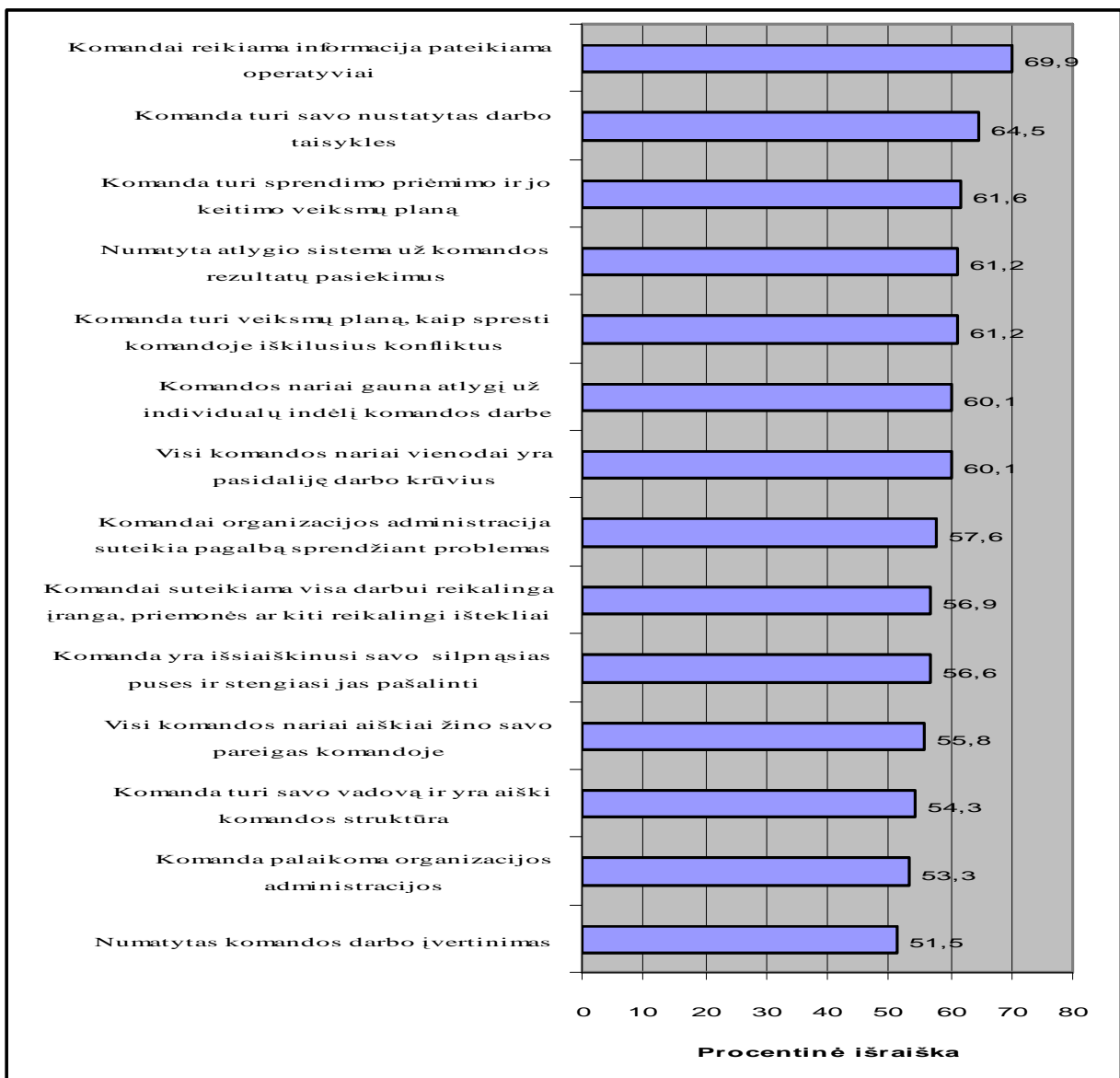
Teiginiai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Komandai reikiama informacija pateikiama operatyviai	12,3	44,6	35,5	7,6
Komandai suteikiama visa darbui reikalinga įranga, priemonės ar kiti reikalingi ištekliai	12,7	44,2	31,9	11,2
Komanda palaikoma organizacijos administracijos	9,1	44,2	38,0	8,7
Komandai organizacijos administracija suteikia pagalbą sprendžiant problemas	14,5	43,1	34,8	7,6
Komanda turi savo nustatytas darbo taisykles	15,2	49,3	29,7	5,8
Visi komandos nariai aiškiai žino savo pareigas komandoje	11,2	44,6	35,1	9,1
Visi komandos nariai vienodai yra pasidaliję darbo krūvius	11,2	48,9	31,9	8,0
Komanda yra išsiaiškinusi savo silpnąsias puses ir stengiasi jas pašalinti	12,0	44,6	36,6	6,9
Komanda turi veiksmų planą, kaip spręsti komandoje iškilusiu konfliktus	15,9	45,3	31,2	7,6
Komanda turi sprendimo priėmimo ir jo keitimo veiksmų planą	13,4	48,2	31,2	7,2
Komanda turi savo vadovą ir yra aiški komandos struktūra	10,5	43,8	38,8	6,9
Komandos nariai gauna atlygį už individualų indėlį komandos darbe	19,2	40,9	34,8	5,1
Numatytas komandos darbo įvertinimas	14,9	36,6	37,3	11,2
Numatyta atlygio sistema už komandos rezultatų pasiekimus	15,2	46,0	34,1	4,7

Respondentai teiginius vertino pažymėdami „dažnai“: Komanda turi savo nustatytas darbo taisykles (49,3 proc.), Visi komandos nariai vienodai yra pasidaliję darbo krūvius (48,9 proc.), Komanda turi sprendimo priėmimo ir jo keitimo veiksmų planą (48,2 proc.), Numatyta atlygio sistema už komandos rezultatų pasiekimus (46 proc.), Komanda turi veiksmų planą, kaip spręsti komandoje iškilusiu konfliktus (45,3 proc.).

Tyrimė dalyvavę pedagogai teiginius vertino pažymėdami „retai“:

- Komanda turi savo vadovą ir yra aiški komandos struktūra (38,8 proc.);
- Komanda palaikoma organizacijos administracijos (38 proc.);
- Numatytas komandos darbo įvertinimas (37,3 proc.);
- Komanda yra išsiaiškinusi savo silpnąsias puses ir stengiasi jas pašalinti (36,6 proc.);
- Komandai reikiama informacija pateikiama operatyviai (35,5 proc.).

Apklaustieji pedagogai teiginius vertino pažymėdami „niekada“: Komandai suteikiama visa darbui reikalinga įranga, priemonės ar kiti reikalingi išteklių (11,2 proc.), Numatytas komandos darbo įvertinimas (11,2 proc.), Visi komandos nariai aiškiai žino savo pareigas komandoje (9,1 proc.).



3.2.3 pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. *Kontekstas*.(%)

Analizuojant komandinio darbo efektyvumą buvo su sumuotos iš 3.2.3 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.2.3 pav.), kad komandai reikiama informacija pateikiama operatyviai (69,9 proc.), komanda turi savo nustatytas darbo taisykles (64,5 proc.), turi sprendimo priėmimo ir jo keitimo veiksmų planą (61,6 proc.), komanda turi veiksmų planą, kaip spręsti komandoje iškilusiu konfliktus (61,2 proc.), numatyta atlygio sistema už komandos rezultatų pasiekimus (61,2 proc.).

Interpretuojant tyrimo rezultatus galima teigti, kad trys *konteksto* veiksniai, reikšmingiausiai susiję su komandos darbo rezultatais, yra šie: adekvatūs ištekliai, efektyvus vadovavimas ir darni įvertinimo bei atlygio sistema, atspindinti komandos indėlį (Robbins, 2003, p. 140). O gauti rezultatai (žr. 3.2.3. pav.) parodo, kad švietimo organizacijose yra pakankamai atsižvelgiama efektyvų vadovavimą komandai, siekiama turėti komandinio darbo įvertinimo bei atlygio sistemą.

Paskutinė su komandos efektyvumu susijusi kategorija yra *procesas*. *Proceso komponentai* – komandos narių įsipareigojimas bendram tikslui, konkrečių tikslų formavimas, komandos efektyvumas, konfliktų valdymo lygis ir socialinio dykinėjimo mažinimas (Robbins, 2003, p. 140).

Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo. Šis tikslas – tai vizija. Jis yra platesnis nei konkretūs tikslai. Bendras tikslas kai jį priima komanda, tampa tarsi kelrode žvaigžde – jis bet kuriomis sąlygomis rodo veiklos kryptį.

Sėkmingai dirbančios komandos savo bendrą tikslą suskaido į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus veiklos tikslus. Tikslai skatina komandas siekti geresnių rezultatų lygiai taip pat kaip ir pavienius žmones. Šie konkretūs tikslai padeda aiškiai bendrauti, jie padeda komandoms išlaikyti rezultatams sutelktą dėmesį (Robbins, 2003, p. 140).

Du dalykai padeda komandai pasiekti mažas pergalės ir išsiugdyti įgūdžius. Mažos pergalės stiprina komandos pasitikėjimą. Jei komanda pasiekia vis geresnių rezultatų, sustiprėja kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje jos pastangos bus sėkmingos. Be to, vadovai turėtų numatyti mokymus, kurie patobulintų komandos narių techninius ir bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Juo geresni komandos narių gebėjimai, juo didesnė sėkmės tikimybė, jog komanda išsiugdys pasitikėjimą savimi ir šiuo pasitikėjimu pagrįstą gebėjimą įvykdyti tai, ką pažadėjo (Robbins, 2003, p. 142).

Konfliktai komandoje nebūtinai blogas dalykas. Konfliktai iš tiesų gali pagerinti komandos efektyvumą, tačiau ne visi. Dėl žmonių santykių kylantys konfliktai, beveik visada yra žalingi. Tačiau užsiimančių nestandartine veikla komandų nariai nesutarimai dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktais) nėra žalingi. Užduočių konfliktai skatina diskusiją, taip pat ragina kritiškai vertinti problemas bei jų sprendimo variantus ir gali padėti komandai priimti geresnius sprendimus. Efektyvioms komandoms būdingas tam tikras konfliktų lygis.

Grupėje pavieniai asmenys gali slapstyti už kitų nugaros. Jie gali pradėti socialiai dykinėti ir be pastangų plaukti pasroviui su grupe, nes neįmanoma pastebėti jų individualaus indelio. Efektyvios komandos užkerta kelią šiai tendencijai, prisiimdamos atsakomybę ir už visą komandą, ir už kiekvieną jos narį.

Sėkmingai veikiančios komandos įpareigoja savo narius individualiai ir bendrai atsakyti už bendrąjį tikslą, konkrečius tikslus ir jų įgyvendinimo būdus. Jų nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai (Robbins, 2003, p. 143).

Respondentų komandinio darbo įvertinimo pagal 4 kategoriją (*Procesas*) rezultatai, pateikti 3.2.4 lentelėje.

Respondentai teiginius vertino pažymėdami „dažnai“: Komandų vadovai numato komandos narių tobulinimosi galimybes (54 proc.), Tarp komandos narių kyla konfliktų dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktai) (51,8 proc.), Komandos nariai turi patys priėmę savo komandos bendrą tikslą – veiklos viziją (50 proc.), Visi komandos nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai (47,1 proc.).

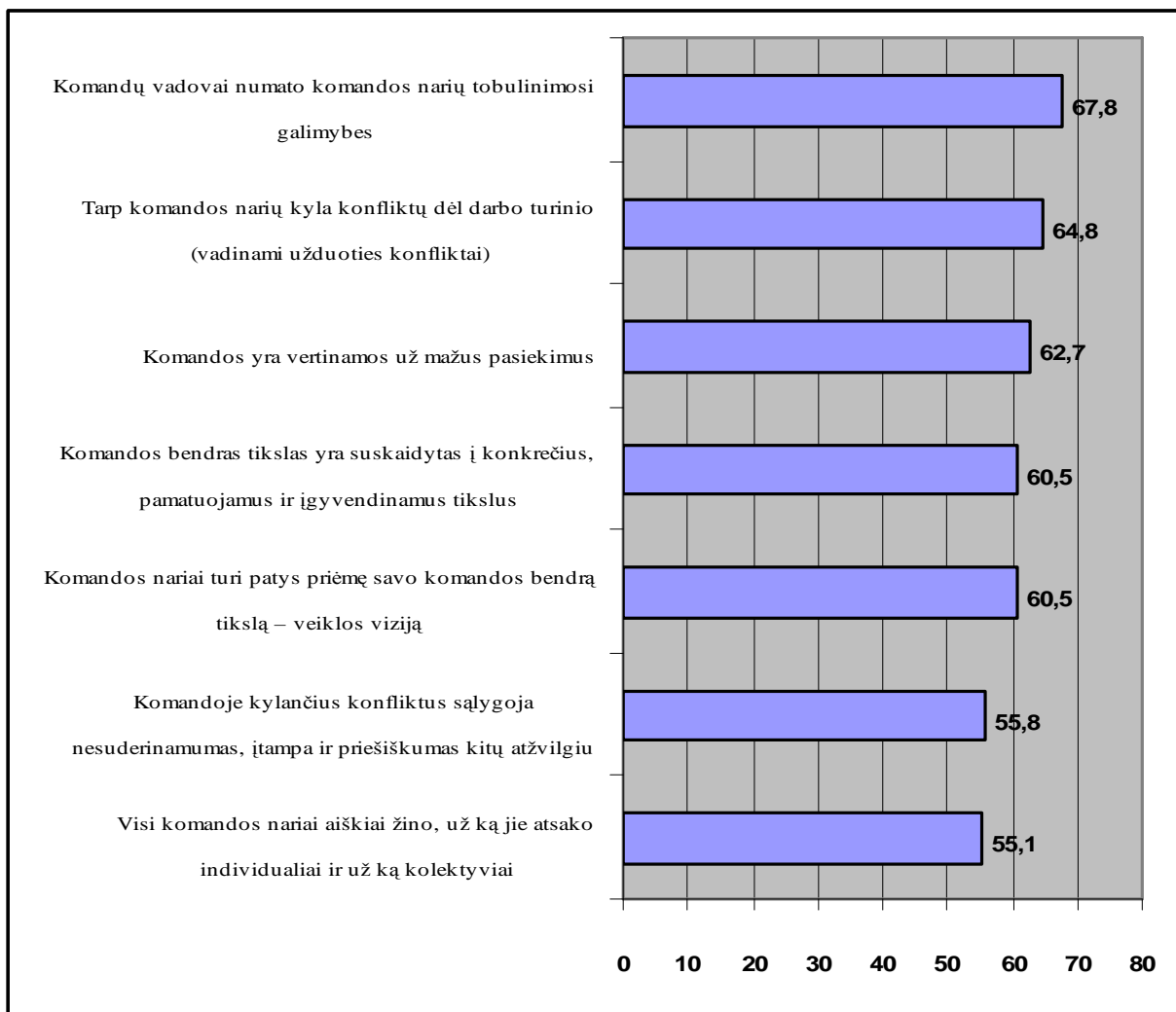
3.2.4 lentelė

Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas (Procesas: Bendras tikslas, Konkretūs tikslai, Komandos veiksmingumas, Konfliktas, Socialinis dykinėjimas)

Teiginiai	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Komandos nariai turi patys priėmę savo komandos bendrą tikslą – veiklos viziją	10,5	50,0	31,9	7,6
Komandos bendras tikslas yra suskaidytas į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus tikslus	15,2	45,3	33,0	6,5
Komandos yra vertinamos už mažus pasiekimus	17,0	45,7	29,7	7,6
Komandų vadovai numato komandos narių tobulinimosi galimybes	13,8	54,0	24,3	8,0
Komandoje kylančius konfliktus sąlygoja nesuderinamumas, įtampa ir priešiškus kitų atžvilgiu	11,2	44,6	37,0	7,2
Tarp komandos narių kyla konfliktų dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktai)	13,0	51,8	30,4	4,7
Visi komandos nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai	8,0	47,1	38,4	6,5

Tyrime dalyvavę pedagogai teiginius vertino pažymėdami „retai“: Visi komandos nariai aiškiai žino, už ką jie atsako individualiai ir už ką kolektyviai (38,4 proc.), Komandoje kylančius konfliktus sąlygoja nesuderinamumas, įtampa ir priešiškus kitų atžvilgiu (37 proc.), Komandos bendras tikslas yra suskaidytas į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus tikslus (33 proc.).

Apklaustieji pedagogai teiginius vertino pažymėdami „niekada“: Komandų vadovai numato komandos narių tobulinimosi galimybes (8 proc.), Komandos nariai turi patys priėmę savo komandos bendrą tikslą – veiklos viziją (7,6 proc.), Komandos yra vertinamos už mažus pasiekimus (7,6 proc.), Komandoje kylančius konfliktus sąlygoja nesuderinamumas, įtampa ir priešiškus kitų atžvilgiu (7,2 proc.).



3.2.4 pav. Komandinio darbo efektyvumo įvertinimas. *Procesas.* (%)

Aiškinantis komandinio darbo efektyvumą buvo su sumuotos iš 3.2.4 lentelės „Visada“ ir „Dažnai“ procentinės išraiškos. Gauti rezultatai parodė (žr. 3.2.4 pav.), kad komandų vadovai numato komandos narių tobulinimosi galimybes (67,8 proc.), tarp komandos narių kyla konfliktų dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktai) (64,8 proc.), komandos yra vertinamos už mažus pasiekimus (62,7 proc.).

Interpretuojant gautus rezultatus galima teigti, kad tyrime dalyvavę pedagogai mano, kad jų komandos yra efektyvios. Efektyvios komandos pasitiki savimi. Kita vertus tiki sėkme. Tai vadinama

komandos efektyvumu. Sėkmė gimdo sėkmę. Sėkmingai veikiančių komandų tikėjimas ateities sėkme vis stiprėja. Tai savo ruožtu skatina jas dar atkakliau dirbti.

3.3. Komandinio darbo efektyvumą lemiantys veiksniai

Efektyviai dirbanti komanda, tai visų pirma sutelkta komanda. Komandos sutelktumas – tai solidarumo laipsnis ir teigiami jausmai, kurios individai puoselėja savo komandos atžvilgiu. Komandos sutelktumui svarbiausia pasitikėjimas. Norint, kad komanda dirbtų efektyviai reikia siekti jos sutelktumo. Komandos sutelktumą didina:

1. Konkurencijos įvedimas – konfliktai su pašaliniais asmenimis ar kitomis komandomis padidina grupės sutelktumą.
2. Tarpasmeninio patrauklumo didinimas– žmonės linkę telktis į komandas, su kurių nariais jie save tapatina arba kuriais žavisi. Organizacija gali pradėti vilioti darbuotojus, kurių asmeninės vertybės yra tos pačios.
3. Tarpusavio sąveikos didinimas– žmonės negali mėgti visų, su kuriais tenka bendrauti darbe, bet intensyvesnė sąveika gali padėti intensyviau bendrauti.
4. Bendrų tikslų ir bendrų likimų kūrimas: Užduoties priklausomybė (technologija, darbo taisyklės, grupės narių artimumas)– grupės narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja grupės darbas. Aukštas užduoties priklausomybės laipsnis padidina grupės galimybių jausmą – visos grupės tikėjimą, kad jie gali dirbti efektyviau. Rezultatų priklausomybė – laipsnis, kurio grupės darbo rezultatus jaučia visi nariai (organizacijos apdovanojimai, pripažinimas).

Komandos, siekiančios efektyvesnės veiklos:

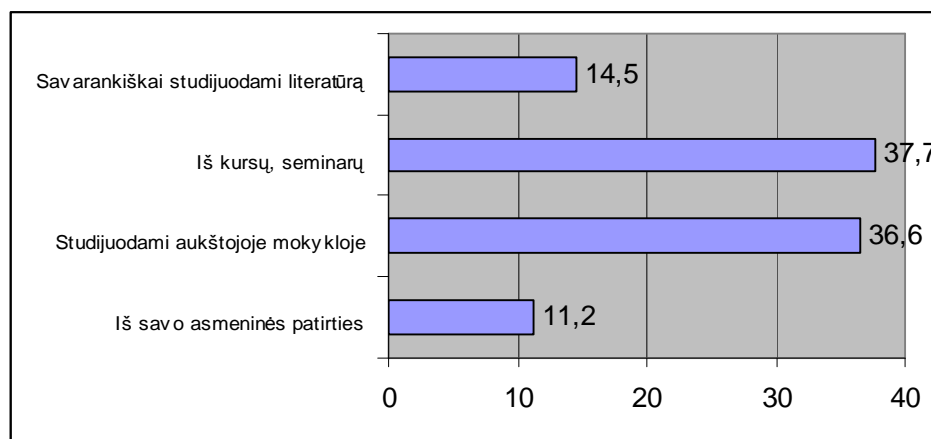
1. Yra aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas;
2. Turi būti noras suformuoti efektyvią komandą;
3. Svarbus vadovo ir kiekvieno komandos nario dalyvavimas formuojant komandą;
4. Bendri komandos formavimo tikslai;
5. Tolesni komandos tikslai turi būti siejami su pirminiu komandos formavimo tikslu.

Taigi, kiekviena organizacija, vykdydama savo vidinę politiką, nustato taisykles, kurių darbuotojams privalu laikytis. Vadybos teorijoje akcentuojama, kad ne visada individas pritaria bendrai organizacijos ar komandos idėjai, tačiau norėdamas pastebėti darbinius santykius arba tiesiog vengdamas konflikto sutinka prisiderinti.

Komandinio darbo sėkmei, efektyvumui, be abejo, labai didelės įtakos turi individo poreikių atitikimas komandos poreikiams, jo santykis su komanda, žinios apie komandinį darbą. Galima

vienareikšmiškai teigti, kad asmens pastangos siekti komandos tikslų, atsidavimas komandos darbui priklauso nuo jo savanoriškumo dalyvauti toje komandoje laispio, bei turimų žinių kaip dirbti su kitais žmonėmis komandoje.

Vienas iš komandinio darbo sėkmę lemiančių veiksnių yra žinios, kaip efektyviai jam vadovauti, kaip dirbti komandoje ir vienas kito neužgožti, o papildyti. Taigi, atliktu tyrimu buvo išsiaiškinta, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų sukaupė žinias ar pagilino supratimą apie komandinį darbą iš kursų, seminarų (37,7 proc.) ir studijuodami aukštojoje mokykloje (36,6 proc.).



3.3.1 pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sukaupė žinias apie komandinį darbą (%)

Apklausoje dalyvavę pedagogai pažymėjo, kad jų švietimo organizacijų vadovai turi žinių apie komandinio darbo organizavimą (82,2 proc.), o 17,8 proc. respondentų buvo kritiški savo vadovams ir teigė, kad jų vadovai neturi žinių apie komandinio darbo organizavimą.

3.3.1 lentelė

Ar Jūsų švietimo organizacijos vadovai turi žinių apie komandinio darbo organizavimą

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Ne	49	17,8
Taip	227	82,2
Iš viso	276	100,0

Vadovas komandoje yra labai svarbus asmuo. Nuo vadovo didele dalimi priklauso atmosfera, bendradarbiavimo santykiai, darbo rezultatyvumas, efektyvumas komandoje. Daugelis komandų turi paskirtus vadovus. Komandos, kurios kuriamos įstaigose, vadovai paskiriami oficialiai. Formalus paskyrimas gali kelti konfliktą.

Lyderis turi sugebėti atvirai daryti įtaką, jeigu komandos nariai pripažįsta vadovo sprendimų įtaką, jie ir vykdo tuos sprendimus. Vadovas turi būti kompetentingas, kad komandos nariai galėtų juo pasitikėti. Komandos vadovas yra atsakingas už bendravimą komandoje. Visi komandos nariai yra atsakingi už tam tikrą dalį į komandą patenkančios informacijos ir, kai to reikia, ja aprūpinti vienas kitą. Viena iš vadovo funkcijų yra sutelkti vietą ir laiką diskusijoms, kurios rodo atvirumą ir lygybę. Komandoje visi gali padėti, bet vadovas privalo garantuoti, kad kiekvienas būtų įgalintas bendradarbiauti.

Visi šie klausimai susieti tarpusavyje vienu svarbiu vadovavimo aspektu – susidūrimas su nepasitikėjimu.

1. Visi žmonės turintys paskirtą vietą komandoje (statusą) net ir neturintys valdžios, kelia nepasitikėjimą, nes komandos nariai nėra įsitikinę, kad jis daro viską, ko komandai reikia kartais manoma, kad paskirtas statusas gali būti panaudotas prieš juos.
2. Asmuo, kuris kažką daro kitam, rizikuoja, nes kitas gali pradėti galvoti, kad jis arba ji tai galėtų daryti geriau, ypač kai nesiseka.
3. Pagrindinė komandos vadovo problema. Atsakomybės dalijimasis. Skirtingai darbo modeliai apima didesnę ar mažesnę atsakomybės pasidalijimą.
4. Pasipriešinimo įveikimas. Daugelio švietimo organizacijų komandos vadovas yra tarpininkas tarp organizacijos politikos ir komandos, derina ją (komandą) prie organizacijos bendruomenės poreikių.

Komandos vadovas turi:

1. Rūpintis, kad visi nariai suvoktų savo atsakomybę.
2. Skatinti narius kuo labiau stengtis dėl komandos.
3. Prižiūrėti komandos darbą tiek, kad būtų garantuota, jog atskiri žmonės dirba bendram labui.
4. Reikiamai nustatyti grupės tikslus.
5. Komandos nariai turi sugebėti: rinkti, analizuoti ir interpretuoti informaciją, priimti sprendimus, dalyvauti komandos darbe.

Komandos lyderiui reikia sugebėti: palengvinti darbą, kontroliuoti, skatinti, vadovauti, spręsti konfliktus, nustatyti standartus.

Nagrinęjant komandinio darbo efektyvumo galimybes buvo aktualu sužinoti, kokia kompetencija (kompetencijos) respondentams atrodo svarbiausios, siekiant pagerinti komandinį darbą.

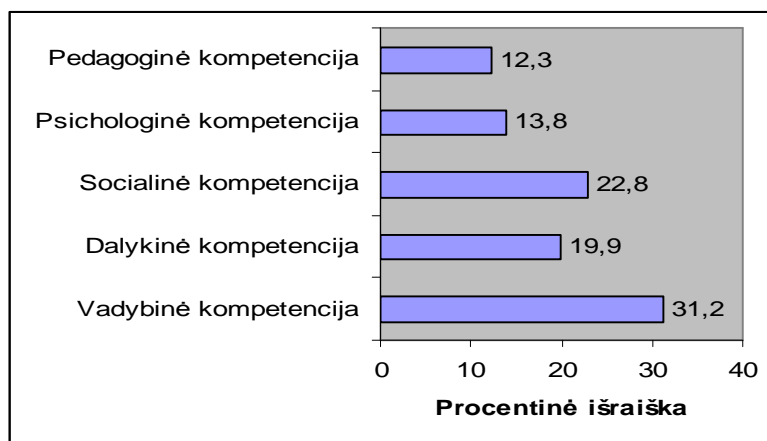
Respondentų nuomone labai didelę įtaką komandinio darbo efektyvumui daro vadybinė kompetencija (30,4 proc.), socialinė kompetencija (20,7 proc.), psichologinė kompetencija (18,8 proc.), dalykinė kompetencija (15,9 proc.), pedagoginė kompetencija (14,9 proc.).

Darbuotojų kompetencijų įtaka siekiant efektyvaus komandinio darbo

Mokyklos narių kompetencijos	Labai didelė įtaka %	Didelė įtaka %	Vidutinio dydžio įtaka %	Nedidelė įtaka %	Neturi įtakos %
Vadybinė kompetencija	30,4	42,8	19,9	5,4	1,4
Dalykinė kompetencija	15,9	41,3	27,5	9,8	5,4
Socialinė kompetencija	20,7	36,6	26,4	11,2	5,1
Psichologinė kompetencija	18,8	39,9	22,5	12,7	6,2
Pedagoginė kompetencija	14,9	39,1	26,8	11,6	7,6

Didelę įtaką siekiant efektyvaus komandinio darbo, daro vadybinė kompetencija (42,8 proc.), dalykinė kompetencija (41,3 proc.), psichologinė kompetencija (39,9 proc.). Respondentų nuomone pedagoginė kompetencija (7,6 proc.), psichologinė kompetencija (6,2 proc.) neturi įtakos siekiant efektyvaus komandinio darbo.

Išsiaiškinus, kokios kompetencijos respondentams atrodo svarbiausios, siekiant efektyvaus komandinio darbo, buvo prasminga nustatyti, kokių konkrečiai kompetencijų, respondentų manymu, jiems patiems stinga (žr. 3.3.2 pav.).



3.3.2 pav. Labiausiai trūkstamos kompetencijos, siekiant pagerinti komandinį darbą (%)

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad labiausiai pedagogai savyje pasigenda vadybinės kompetencijos (31,2 proc.) ir socialinės kompetencijos (22,8 proc.). Nedaug viena nuo kitos atsilieka dalykinė kompetencija (19,9 proc.), psichologinė kompetencija (13,8 proc.) ir pedagoginė kompetencija (12,3 proc.).

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai labiausiai vertina vadybinę ir socialinę kompetenciją. Tų pačių kompetencijų pedagogų nuomone jiems patiems trūksta, siekiant efektyvesnio komandinio darbo. Tokia nustatyta situacija gali būti paaiškinta tuo, kad pakankamai didelis daugelio respondentų darbo stažas leidžia jiems apie save teigiamai atsiliepti vertinant savo kompetencijas. Tuo tarpu vadybinės kompetencijos vystymui reikalingos papildomos pastangos: studijavimas, naujų žinių ir patirties įgijimas. Galima manyti, kad pedagogai suvokia, jog jiems realu pagerinti komandinį darbą, tačiau tam reikia specialų žinių ir įgūdžių, tokios veiklos patirties

Atsižvelgiant šios tyrimo dalies rezultatus, galima teigti, kad pedagogų ugdymo prioritetuose, siekiant pagerinti komandinį darbą, turėtų būti numatytas vadybinės kompetencijos vystymas.

Tyrimo dalyvavusių respondentų nuomone, komandinį darbą „visada“ vertina: mokyklų vadovai (24,6 proc.), „dažnai“ vertina mokyklų vadovai (46,7 proc.), patys komandos nariai (40,2 proc.), kiti mokytojai (32,2 proc.).

3.3.3 lentelė

Komandinio darbo rezultatų vertinimas

Vertintojų grupės	Visada %	Dažnai %	Retai %	Niekada %
Mokyklos vadovai	24,6	46,7	22,1	6,5
Mokytojai	11,6	32,2	42,0	14,1
Patys komandos nariai	18,5	40,2	31,9	9,4
Išorės ekspertai	10,1	27,9	43,1	18,8

Respondentų manymu, komandinio darbo rezultatus „retai“ vertina išorės ekspertai (43,1 proc.), mokytojai (42 proc.). „Niekada“ komandinio darbo rezultatų nevertina išorės ekspertai (18,8 proc.) bei mokytojai (14,1 proc.).

Vadybos požiūriu, vykdant bet kokią veiklą svarbus jos vertinimas, planingai atliekamas informacijos apie veiklą, jos rezultatų rinkimas ir analizė. Tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo organizacijų komandų rezultatus retai vertina išorės ekspertai.

Norint išsiaiškinti komandinio darbo švietimo organizacijoje plėtros galimybes, respondentai vertino komandinio darbo plėtrą skatinančius ir ribojančius veiksnius (žr. 3.3.4 lentelę).

Komandinio darbo plėtrą skatinantys ir ribojantys veiksniai

Veiksniai (poveikio komandiniam darbui aspektai)	Trukdo %	Padeda %
Bendruomenės narių asmeninės charakterio savybės	64,0	36,0
Bendruomenės narių profesinė kompetencija	42,9	26,1
Bendruomenės narių tarpusavio santykiai	72,5	27,5
Bendruomenės narių požiūris į naujoves	56,0	44,0
Mokyklos vertybės, vyraujanti kultūra	71,0	29,0
Mokyklos strategija	30,1	69,9
Mokyklos administracijos (direktoriaus, pavaduotojų) vadovavimo stilius	74,3	25,7
Konkurencija tarp kolegų	49,0	51,0
Darbų padalijimas, užduočių paskirstymas	25,7	74,3
Taikoma darbų atsiskaitymo, kontrolės sistema	28,3	71,7

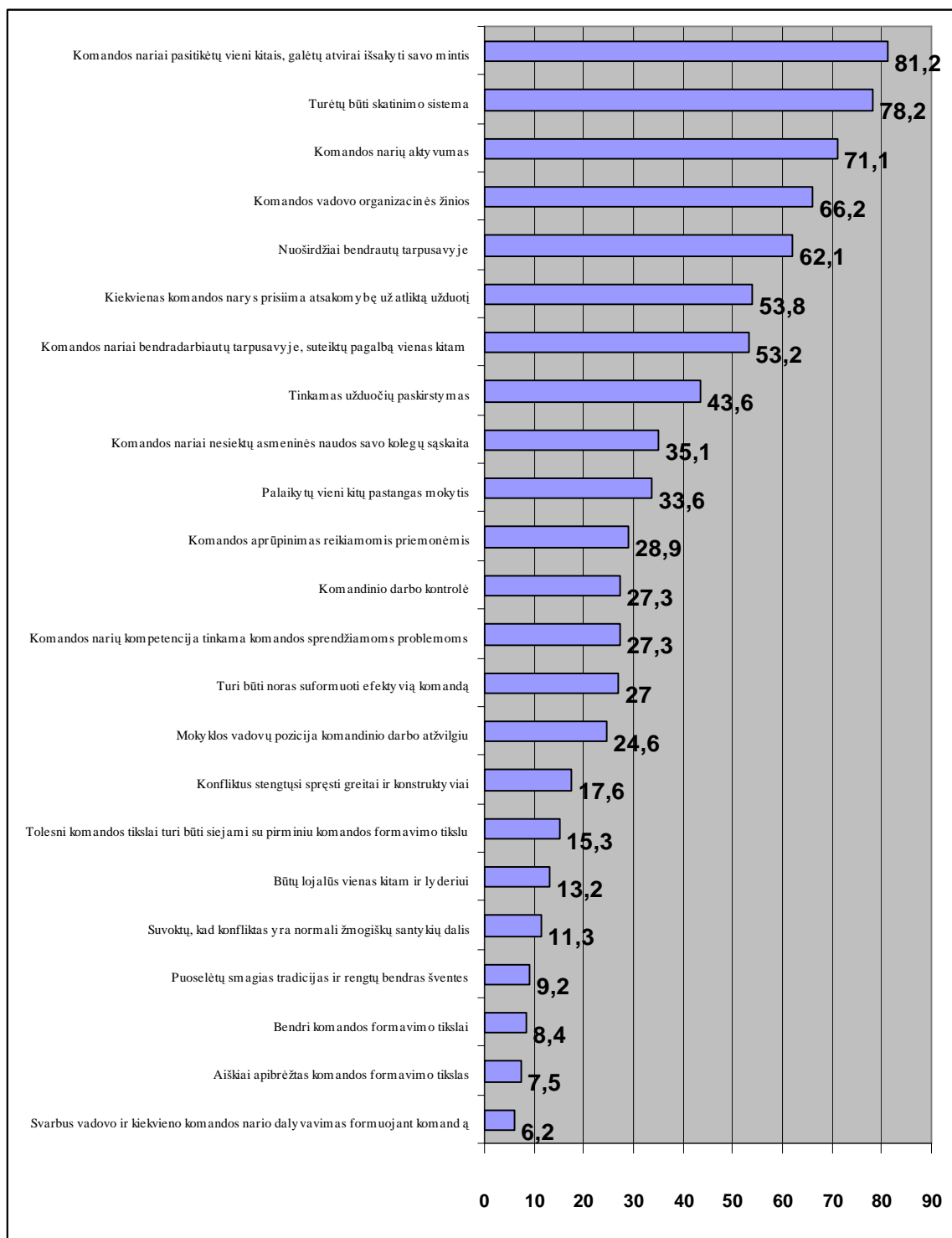
Respondentų nuomone, komandinio darbo plėtrai „padeda“:

- Darbų padalijimas, užduočių paskirstymas (74,3 proc.);
- Taikoma darbų atsiskaitymo, kontrolės sistema (71,7 proc.);
- Mokyklos strategija (69,9 proc.);
- Konkurencija tarp kolegų (51proc.);
- Bendruomenės narių požiūris į naujoves (44 proc.).

Apklaustų pedagogų nuomone, komandinio darbo plėtrai „trukdo“:

- Mokyklos administracijos (direktoriaus, pavaduotojų) vadovavimo stilius (74,3 proc.);
- Bendruomenės narių tarpusavio santykiai (72,2 proc.);
- Mokyklos vertybės, vyraujanti kultūra (71 proc.);
- Bendruomenės narių požiūris į naujoves (56 proc.);
- Konkurencija tarp kolegų (49 proc.).

Tyrimo dalyvavusių respondentų nuomone, komandinio darbo efektyvumą švietimo organizacijoje lemia daugelis veiksnių. Pateiktame 3.3.3 paveiksle veiksniai yra gauti apibendrinus respondentų pateiktus atsakymus apie komandinio darbo efektyvumą švietimo organizacijoje, lemiančius veiksnius.

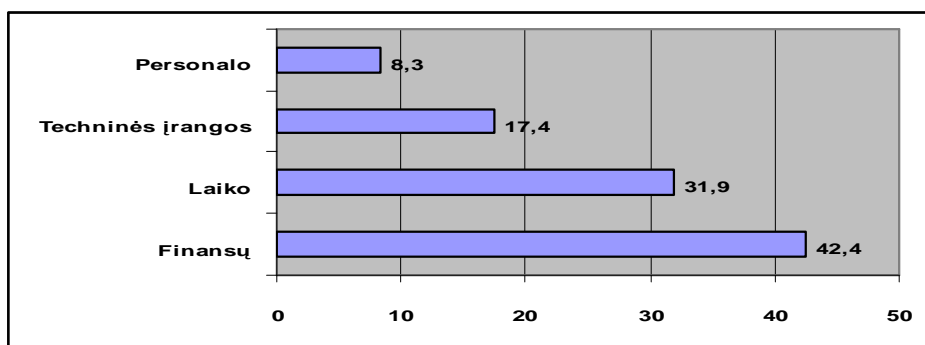


3.3.3 pav. Komandinio darbo efektyvumą švietimo organizacijoje, lemiantys veiksniai (%)

Komandinio darbo efektyvumą galima analizuoti aptarus veiksnius, kurie komandą daro efektyvia. Efektyvi komanda turi savo veiklos misiją. Misija – bendras organizacijos tikslas, nusakantis organizacijos paskirtį jos egzistavimo priežastį, parodantis kuo ši organizacija skiriasi nuo kitų panašių organizacijų. Misija leidžia organizacijai nustatyti savo identiškumą. Labai svarbu, kad

misija būtų žinoma ir priimtina visiems komandos nariams. Tik tuomet komandos nariai galės nukreipti savo pastangas reikiama linkme. Efektyvi komanda turi susikūrusi savo ateities viziją. Ateities siekius ir tikslus. Komanda aiškiai žino savo tikslus bei uždavinius t.y. tarpinius etapus, stengiantis įgyvendinti misiją ir viziją. Vizija gali atrodyti labai graži, tačiau tai labai tolima ir nepasiekiamo, bet kai tai suskaidoma į gabaliukus realiai galima pamatyti, kad tai yra įmanoma. Efektyvioje komandoje kiekvienas žino, ką daro, už ką yra atsakingas ir ką daro jo kolegos. Komandoje darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno žinias ir sugebėjimus. Bjaurūs darbai nepaliekami žemesnio rango darbuotojams. Efektyvioje komandoje informacija pateikiama laiku ir be iškraipymų, komandos nariai turi gauti tą informaciją, kuri yra būtina darbui, skubią informaciją stengiamasi perduoti be tarpininkų. Taip pat komandos nariams yra pateikiama visa informacija apie organizaciją, kuri jiems gali būti įdomi. Efektyvi komanda turi turėti savo informacijos pateikimo kanalus. Komandoje yra geri tarpusavio santykiai.

Aptarus komandinio darbo efektyvumo skatinančius veiksnius, būtina nustatyti, kokių išteklių ribotumas, kliudo efektyvinti komandinį darbą švietimo organizacijoje (žr. 3.3.4 pav.).

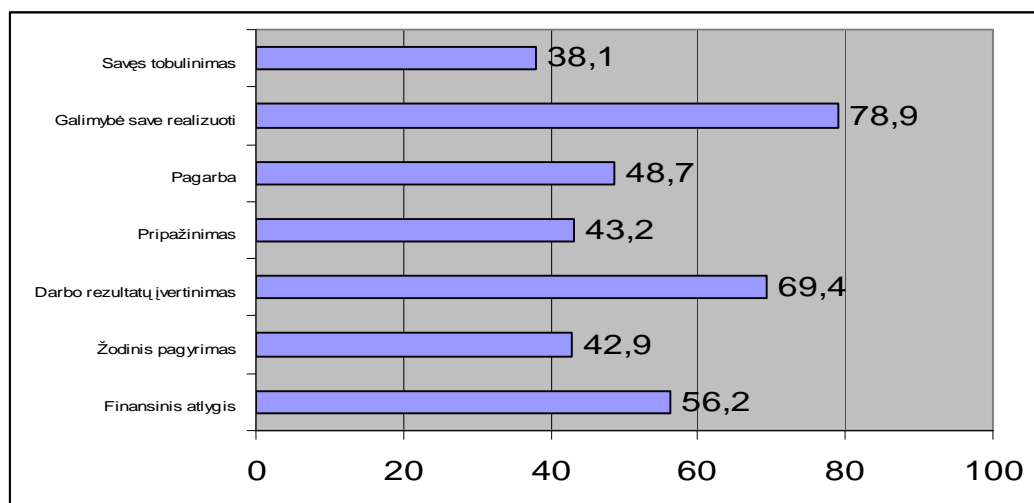


3.3.4 pav. Komandinio darbo efektyvumą ribojantys ištekliai (%)

Respondentų nuomone labiausiai trūksta finansinių išteklių (42,4 proc.) ir laiko išteklių (31,9 proc.). Taip pat komandoms reikalinga techninė įranga (17,4 proc.) ir personalas (8,3 proc.).

Tyrimo dalyvavusių respondentų manymu, labai svarbi yra skatinimo sistema. Norint, kad komandų nariai dirbtų efektyviai, turi būti įvesta skatinimo sistema.

Respondentai atsakė į klausimą „Kokių skatinimo priemonių reikėtų Jūsų švietimo organizacijoje, kad komandos dirbtų efektyviau?“. Apibendrinus šio klausimo atsakymus paaiškėjo, kad respondentai vertina galimybę išreikšti save dirbant komandoje (78,9 proc.), darbo rezultatų įvertinimas (69,4 proc.), finansinis atlygis (56,2 proc.), pagarba (48,7 proc.), pripažinimas (43,2 proc.), žodinis pagyrimas (42,9 proc.), savęs tobulinimas (38,1 proc.).



3.3.5 pav. Komandinio darbo skatinimo priemonės (%)

Tyrimo dalyvavę respondentai atsakė į klausimą „Ar Jūsų švietimo organizacijoje pakankamai išplėtotą komandinio darbo skatinimo sistema“. Iš gautų atsakymų galima daryti išvadą, kad tyrimo dalyvavusių švietimo organizacijų pedagogai mano, jog jie turi komandinio darbo skatinimo sistemą (62 proc.). O 38 proc. respondentų mano, kad jų švietimo organizacijoje nėra komandinio darbo skatinimo sistemos.

3.3.5 lentelė

Ar Jūsų švietimo organizacijoje pakankamai išplėtotą komandinio darbo skatinimo sistema

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Ne	105	38,0
Taip	171	62,0
Iš viso	276	100,0

Respondentų manymu, norint pagerinti komandinio darbo organizavimą bei efektyviai jį plėtoti švietimo organizacijoje, būtina organizuoti šių įgūdžių tobulinimą. Taip mano 85,5 proc. visų apklaustų pedagogų, o tik 14,5 proc. mano, kad nereikia komandinio darbo organizavimo įgūdžių užsiėmimų.

Gauti rezultatai parodė, kad švietimo organizacijų pedagogai noriai dalyvautų komandinio darbo įgūdžių ugdymo ir gilinimo programoje. Problemos matymas ir jos sprendimo galimybių ieškojimas yra didelis rodiklis rodantis, kad švietimo organizacijoje yra galimybės ir sąlygos siekti efektyvaus komandinio darbo. Ir svarbiausia, kad pedagogai noriai dalyvautų užsiėmimuose ir domėtusi komandinio darbo organizavimo galimybėmis.

Ar norint pagerinti komandinio darbo organizavimą Jūsų švietimo organizacijoje reikia organizuoti šių įgūdžių tobulinimą

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Ne	40	14,5
Taip	236	85,5
Iš viso	276	100,0

Respondentų nuomone, pats efektyviausias būdas siekiant patobulinti žinias apie komandinį darbą, būtų praktiniai užsiėmimai (37,7 proc.), pakankamai efektyvus būtų ir kolegų pasidalinimas savo patirtimi (27,2 proc.), kvalifikacijos kėlimas (18,1 proc.) bei teorinės paskaitos (17 proc.).

3.3.7 lentelė

Būdas, kuris Jums atrodo efektyviausias, siekiant patobulinti žinias apie komandinį darbą

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Teorinės paskaitos	47	17,0
Praktiniai užsiėmimai	104	37,7
Kvalifikacijos kėlimas	50	18,1
Kolegų pasidalinimas savo patirtimi	75	27,2
Iš viso	276	100,0

Tyrime dalyvavę respondentai nurodė būdą, kurį jie yra numatę ateičiai, siekiant pagerinti savo žinias apie komandinį darbą. Dauguma respondentų numatė apsilankyti praktiniuose užsiėmimuose (37 proc.), 25,4 proc. respondentų planuoja pasidalinti patirtimi su savo kolegomis, 19,9 proc. respondentų lankys teorines paskaitas ir 17,8 proc. respondentų kels savo kvalifikaciją.

3.3.8 lentelė

Būdas, kurį Jūs esate numatę ateičiai, siekiant pagerinti savo žinias apie komandinį darbą

	Respondentų skaičius	Respondentų procentinė išraiška
Teorinės paskaitos	55	19,9
Praktiniai užsiėmimai	102	37,0
Kvalifikacijos kėlimas	49	17,8
Kolegų pasidalinimas savo patirtimi	70	25,4
Iš viso	276	100,0

Iš analizavus tyrimo rezultatus pastebėta, kad efektyvus komandinis darbas švietimo organizacijose turi plėtros galimybių. Tai rodo ten dirbančių pedagogų nuomonė ir pozicija komandinio darbo atžvilgiu, o ji yra palanki. Pedagogai pritaria, kad siekiant komandinio darbo, būtina tobulinti žinias ir įgūdžius. O turint žinių ir įgūdžių yra lengviau pasiekti efektyvaus komandinio darbo.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje nagrinėjama idealios grupės sąvoka, kuri yra prilyginama komandos sąvokai. Taigi, galima daryti išvadą, kad ideali grupė, kuri pasiekusi aukščiausią savo formavimosi stadiją yra komanda. Todėl ideali, efektyviai veikianti žmonių grupė yra komanda.

2. Apibendrinat mokslinę literatūrą apie komandinio darbo efektyvinimą, galima daryti išvadą, kad komandose, siekiančiose efektyvesnės veiklos yra aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas, jos turi norą suformuoti efektyvią komandą. Labai svarbus vadovo ir kiekvieno komandos nario dalyvavimas formuojant komandą. Turi būti bendri komandos formavimo tikslai. Tolimesni komandos tikslai turi būti siejami su pirminiu komandos formavimo tikslu.

3. Šiuolaikinės organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuočių aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia ne tik verslo įmones, bet ir švietimo organizacijas, keisti teikiamų paslaugų spektrą ar kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatinio darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.

4. Organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo joje funkcionuojančių komandų efektyvumo, todėl pagrindinis organizacijos vystymosi tikslas turėtų būti – sukurti komandą, įtakančią lankstų pokyčių adaptavimą organizacijoje. Tai ypač aktualu šiandieninei švietimo organizacijai, nes švietimo kaita joje priklauso ne tik nuo gerai dirbančių pavienių pedagogų, kiek nuo efektyviai veikiančios komandos.

5. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad komandinis darbas švietimo organizacijose – tai specifinė sritis, kuriai vadybos teorijoje aprašomi komandinio darbo teoriniai aspektai gali būti taikomi tik atsižvelgus į savitus švietimo organizacijos bruožus.

6. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai palankiai vertina komandinį darbą, nes jų nuomone, taikant komandinį darbą, ne tik nustatoma daugiau problemos sprendimo būdų, bet ir žmonės dirbdami komandose yra labiau motyvuoti gerai dirbti. O tai ypač aktualu švietimo organizacijoms. Mažėjant mokytojo profesijos prestižui visuomenėje, svarbu švietimo įstaigos vadovui surasti darbuotojų motyvaciją skatinančias priemones.

7. Išanalizavus tyrimo rezultatus pagal devynis idealios komandos bruožus, galima teigti, kad tirtose švietimo organizacijose, grupės nariai tiksliai ir aiškiai reiškia savo idėjas ir jausmus. Yra efektyvus, abipusis bendravimas, o tai visos grupės funkcionavimo ir tarpusavio sąveikos pagrindas. Grupė gerai supranta savo tikslus, patenkina narių poreikius, akcentuoja narių tarpusavio

priklausomybę, skatina kiekvieną narį gerai įvykdyti savo įsipareigojimus. Grupės poreikiai valdžiai ir įtakai yra apytikriai vienodai išreikšti. Tai grindžiama ne lyderio autoritetu, o kiekvieno nario pripažinimu, jo sugebėjimais, galimybe gauti informaciją. Apibendrinat gautus rezultatus galima teigti, kad, švietimo organizacijų vadovams reikia daugiau dėmesio skirti komandų vadovų parinkimui, vaidmenų komandoje paskirstymui bei savanoriškam komandos narių dalyvavimui ir motyvacijai.

8. Analizuojant komandinio darbo efektyvumą, gauti rezultatai parodė, kad komandos vadovas sugeba paaiškinti užduoties svarbumą ir jos atlikimo tikslą bei naudą (64,5 proc.) aiškiai pateikia jos nariams užduotis (63,4 proc.), visi komandų nariai turi galimybę panaudoti įvairius savo asmeninius gebėjimus bei įgūdžius (61,3 proc.).

9. Tyrimo rezultatai parodo, kad komandų *darbo dizaino* kategorijos rezultatai yra gana aukšti. O tai reiškia, kad darbo dizaino kategorijai priklausantys tokie rodikliai, kaip laisvė ir autonomija, galimybė panaudoti įvairius gebėjimus, užbaigti visą ir aiškią užduotį arba gaminį bei vykdyti užduotį ar projektą, turintį reikšmingą įtaką kitiems žmonies yra veiksniai, kurie didina komandos narių motyvaciją ir visos komandos efektyvumą. Šios darbo dizaino savybės motyvuoja, nes jos stiprina komandos narių atsakomybę už darbą ir nuosavybės jausmą, nes dėl šių savybių darbas tampa įdomesnis. Galima daryti išvadą, kad komandinio darbo efektyvumą vertinant pagal darbo dizaino kategoriją, rezultatai yra palankūs sudarant prielaidas didinti komandos efektyvumą.

10. Analizuojant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad komandoje yra narių, gerai išmanančių komandos sprendžiamų problemų sritį (65,3 proc.). Remiantis šiais rezultatai galima teigti, kad švietimo organizacijose dirba įvairių sričių specialistai ir jie sprendžia problemas, kurias geriausiai išmano.

11. Tyrimo rezultatai parodė (*sudėties kategorija*), kad tirtose švietimo organizacijų komandose yra narių, gebančių pastebėti problemas (58,4 proc.) ir įgudusių jas spręsti bei priimti sprendimus (58,3 proc.). Norint kad komanda veiktų efektyviai, reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių. Tyrimo rezultatai parodė, kad komandinio darbo efektyvumą vertinant pagal sudėties kategoriją, švietimo organizacijų komandos turi du iš trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Komandos turi gerus specialistus išmanančius savo darbo sritį ir įgudusius spręsti problemas bei priimti sprendimus, taip pat gebančius pastebėti iškilusius sunkumus.

12. Analizuojant komandinio darbo efektyvumą buvo pastebėta, kad komandai reikiama informacija pateikiama operatyviai (69,9 proc.), komanda turi savo nustatytas darbo taisykles (64,5

proc.), turi sprendimo priėmimo ir jo keitimo veiksmų planą (61,6 proc.), komanda turi veiksmų planą, kaip spręsti komandoje iškilusiu konfliktus (61,2 proc.), numatyta atlygio sistema už komandos rezultatų pasiekimus (61,2 proc.).

13. Interpretuojant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad trys *konteksto* kategorijos veiksniai, reikšmingiausiai susiję su komandos darbo rezultatais ir efektyvumu yra adekvatūs ištekliai, efektyvus vadovavimas ir darni įvertinimo bei atlygio sistema, atspindinti komandos indėlį. Gauti rezultatai parodė, kad švietimo organizacijose yra pakankamai atsižvelgiama efektyvų vadovavimą komandai, siekiama turėti komandinio darbo įvertinimo bei atlygio sistemą.

14. Identifikuojant komandinio darbo efektyvumą buvo nustatyta, kad komandų vadovai numato komandos narių tobulinimosi galimybes (67,8 proc.), tarp komandos narių kyla konfliktų dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktai) (64,8 proc.), komandos yra vertinamos už mažus pasiekimus (62,7 proc.).

15. Analizuojant komandinio darbo efektyvumą galima daryti išvadą, kad *procesu* kategorijos kriterijus, tyrime dalyvavę pedagogai vertimo teigiamai, nes jie nurodė, kad jų komandos yra efektyvios. Respondentų nuomone, efektyvios komandos pasitiki savimi, tiki sėkme. Tai vadinama komandos efektyvumu, nes sėkmė gimdo sėkmę. Sėkmingai veikiančių komandų tikėjimas ateities sėkme vis stiprėja. Tai savo ruožtu skatina jas dar atkakliau dirbti.

16. Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad didelę įtaką siekiant efektyvaus komandinio darbo, daro vadybinė kompetencija (42,8 proc.), dalykinė kompetencija (41,3 proc.), psichologinė kompetencija (39,9 proc.). Respondentų nuomone pedagoginė kompetencija (7,6 proc.), psichologinė kompetencija (6,2 proc.) neturi įtakos siekiant efektyvaus komandinio darbo. Respondentai nurodė, kad jiems reiktų tobulinti vadybinę kompetenciją.

17. Tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, komandinį darbą vertina mokyklų vadovai, patys komandos nariai bei kiti mokytojai. Labai retai komandinį darbą vertina išorės ekspertai.

18. Didžioji dalis respondentų mano, kad komandinio darbo plėtrai padeda darbų padalijimas, užduočių paskirstymas, taikoma darbų atsiskaitymo, kontrolės sistema, mokyklos strategija, konkurencija tarp kolegų, bendruomenės narių požiūris į naujoves. Daugiau kaip pusė apklaustų pedagogų mano, kad komandinio darbo plėtrai trukdo mokyklos administracijos vadovavimo stilius, bendruomenės narių tarpusavio santykiai.

19. Daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių respondentų mano, kad siekiant efektyvaus komandinio darbo reikia, kad komandos nariai pasitikėtų vieni kitais, galėtų atvirai išsakyti savo mintis, turėtų būti skatinimo sistema, aktyvūs komandos nariai, nuoširdus bendravimas tarpusavyje. Respondentai nurodo, kad būtinos komandos vadovo organizacinės žinios, o komandos nariai turi bendradarbiauti

tarpusavyje, suteikti pagalbą vienas kitam. Kiekvienas komandos narys prisiimtą atsakomybę už atliktą užduotį.

20. Tyrimu išsiaiškinta, kad komandinį darbą, jo efektyvumą labiausiai riboja finansinių išteklių (42,4 proc.) ir laiko išteklių (31,9 proc.) stygius. Taip pat komandoms reikalinga techninė įranga (17,4 proc.).

21. Respondentai mano, kad geriausios komandinio darbo skatinimo priemonės būtų galimybė išreikšti save dirbant komandoje, darbo rezultatų įvertinimas, finansinis atlygis, pagarba, pripažinimas, žodinis pagyrimas, savęs tobulinimas.

22. Iš analizavus tyrimo rezultatus pastebėta, kad efektyvus komandinis darbas švietimo organizacijose turi plėtros galimybių. Tai rodo ten dirbančių pedagogų nuomonė ir pozicija komandinio darbo atžvilgiu, o ji yra palanki. Pedagogai pritaria, kad siekiant komandinio darbo, būtina tobulinti žinias ir įgūdžius, pedagogai nurodo, kad naudingiausi būtų praktiniai užsiėmimai. Taigi turint žinių ir įgūdžių yra lengviau pasiekti efektyvaus komandinio darbo švietimo organizacijoje.

REKOMENDACIJOS

1. Švietimo organizacijų vadovai burdami komandas, turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad savanoriškas dalyvavimas komandos veikloje yra labai svarbus komandinio darbo veiklos efektyvumo rodiklis. Kad komandos nariai dirbtų efektyviai ir pasiektų gerų rezultatų, jie turi teikti pirmenybę tos komandos veiklai, komandos sprendžiamos problemos turi sutapti su nario kompetencijomis bei interesais. Veikla komandoje jos nariams turi patikti, o ne būti prievole.

2. Apibendrinus tyrimo rezultatus galima rekomenduoti, kad švietimo organizacijų vadovams reikia daugiau dėmesio skirti komandų vadovų parinkimui, vaidmenų komandoje paskirstymui bei savanoriškam komandos narių dalyvavimui ir motyvacijai.

3. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai palankiai vertina komandinį darbą, nes jų nuomone, taikant komandinį darbą, ne tik nustatoma daugiau problemos sprendimo būdų, bet ir žmonės dirbdami komandose yra labiau motyvuoti gerai dirbti. O tai ypač aktualu švietimo organizacijoms. Mažėjant mokytojo profesijos prestižui visuomenėje, svarbu švietimo įstaigos vadovui surasti darbuotojų motyvaciją skatinančias priemones.

4. Iš analizavus tyrimo rezultatus pastebėta, kad efektyvus komandinis darbas švietimo organizacijose turi plėtros galimybių. Tai rodo ten dirbančių pedagogų nuomonė ir pozicija komandinio darbo atžvilgiu, o ji yra palanki. Pedagogai pritaria, kad siekiant komandinio darbo, būtina tobulinti žinias ir įgūdžius, pedagogai nurodo, kad naudingiausi būtų praktiniai užsiėmimai. Taigi švietimo organizacijų vadovai turėtų organizuoti praktinius užsiėmimus pedagogams, nes turint žinių ir įgūdžių yra lengviau pasiekti efektyvaus komandinio darbo švietimo organizacijoje.

LITERATŪRA

1. Bitinas, B. Statistiniai metodai pedagogikoje ir psichologijoje. – Kaunas: Šviesa, 1974 – p. 208
2. Bitinas, B. Ugdymo tyrimų metodologija. – Vilnius: Jošara, 1998.
3. Belbin, M. Team vaidmenis at work. – Cambridge, 1993, - p. 412.
4. Charles, C., M. Pedagoginio tyrimo įvadas. – Vilnius: Alma litera, 1999.
5. Dargienė, I. Komandinio darbo efektyvinimo prielaidos Šiaulių miesto mokyklose. Magistro darbas. 2005.
6. Dalin, P. Mokyklos kultūros kaita. – Vilnius: Tyto alba, 1999, - p. 306.
7. Davenport, T., O. Human capital: what it is and why people invest it. – San Francisco: Jossey-Bass publ, 1999, - p. 251.
8. Everard, B ir Morris, G. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: poligrafija ir informatika. 1997. – p. 14-58, 176-187.
9. Fullan, M. Successful School Improvement, Buckingham, UK, Open University Press. 1992,- p. 67.
10. Gregory, P., Shea ir Richard, Guzzo A. Group effectyveness: What Really Matters?. 1987. Sloan Management Review. – p. 26
11. Gubicaitė-Šilingienė, V. Kolektyvinis valdymas. Kaunas: Technologija. 1998. – 101 p.
12. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedinė, L. Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu. – Kaunas: Technologija, 2003. – p. 4 – 16.
13. Heller, R. Grupių valdymas. – Vilnius; alma Litera, 2000. – 72 p.
14. Hopkins, D. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: - Tyto alba, 1998, - p. 320.
15. Yates, F., J. Sprendimų valdymas. – Kaunas: Smiltija, 2004, - p. 224.
16. Jucevičienė, P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. – 283 p.
17. Jucevičius, R. Ir kt. Mokyklos strategija. – Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003, - p. 214.
18. Jucevičius, R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – p. 413.
19. Juozaitienė, L., Tijūnaitienė, R. Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. – 2004.
20. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex l-kla. 2002.
21. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucilijus, 2005.
22. Kasiulis, J., Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 238 p.

23. Lesauskis, P. Organizacijos pradai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai/ moksl. red. prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 2000, Nr. 15 – p. 107-112.
24. Louise C. Johnson. Socialinio darbo praktika. Vilnius: Spauda. 2003. – p. 176-187.
25. Merkys, G. Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: ŠPI leidybos centras. 1995
26. Merkys, G. Veiklos inteligencija komandinio darbo diagnostikos aspektu: individo ir organizacijos lygmuo. Tyrimo ataskaita. http://www.education.ktu.lt/failai/ataskaitos/bmp_2002/5_5.pdf
27. Merkys, G. Ir kt. Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams. 2004. Vilnius-Kaunas. http://www.smm.lt/sveitimo_bukle/tyrimai.htm
28. Merkys, G., Krupavičius A. Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas. Komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose. Seimo įvaizdžio tyrimo projektas. 2002. Kauno technologijos universitetas.
29. Myers, D.G. Psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2000. – p. 423-432.
30. Neverauskas, B. ir kt. Projektų valdymas. Kaunas: Technologija. 2001. - p. 97.
31. Neverauskas, B., Rastenis, J. Vadybos pagrindai. Kaunas: KTU I-kl. 2001. – p. 79-85.
32. Neverauskas, B., Stankevičius, V. Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas. Kaunas: KTU I-kl. 2000. – p. 42-56.
33. Robbins, P., S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2003.
34. Robbins, P., S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2006.
35. Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius, 1998. – 257 p.
36. Sakalas, A., Šilingienė, V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija. 2000. – p. 205
37. Seilius, A. Grupinio darbo principų analizė // Tiltai. Vilnius. 2000, Nr. 4 – p. 1-9.
38. Seilius, A. Kolektyvinis valdymas: Teorija ir praktika// Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai/ Moksl. red. prof. habil. Dr. Povilas Zakarevičius. – Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12- p. 189-209.
39. Seilius, A. Komandų formavimas esamų struktūrų pagrindu // Tiltai/ Vilnius. 2003, Nr. 13 – p. 379-387.
40. Smilga, E., Bosas, A. Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12 – p. 211-225.
41. Stoner, J. A. F. Freeman, R. E., Gilbert, D.R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2001, 647- 662 p.
42. Stoškus, S. Bendrieji vadybos aspektai. – Šiauliai: ŠU. 2002, - p. 270.
43. Stoškus, S., Beržinskienė, D. Vadyba. - Kaunas: Technologija. 2005.

44. Stoškus, S., Beržinskienė, D. Pokyčių valdymas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005.
45. Šaparnis, G., Merkys, G. Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. Socialiniai mokslai, ISSN 1392-0758. 2000, 2 (23), 45-55.
46. Šaparnis, G., Merkys, G. Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, ISSN 1392-0758. 2000, 17, 215-225.
47. Švietimo ir mokslo ministerija. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. ŠMM mokyklų tobulinimo centras; Švietimo aprūpinimo centras. – Vilnius, 2002, - p. 245.
48. Švietimo ir mokslo ministerija. Lietuvos Bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos. ŠMM Leidybos centras. – Vilnius, 2002, p. – 370.
49. Švietimo vadyba, 1 t. – Vilnius: Soliartija, 1997, - p. 53-99.
50. Švietimo vadybos įvadas. Večkienė, N., Jucevičienė, P. Ir kt. – Kaunas: Technologija, 1996- p. 255.
51. Tamošiūnas, T. Projektų metodas ugdymo praktikoje. – Šiauliai: ŠU 1-kla, 1999. – 173 p.
52. Tamošiūnas, T. Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003.
53. Teresevičienė, M., Gedvileinė, G. Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis. 1999. – p. 22-70.
54. Tidikis, R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius, 2003
55. Vaicekauskienė, V., Komandinio darbo svarba socialiniame darbe//STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika. 2001. Nr. 1 – p. 118-122.
56. Vaitkevičiūtė, V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: I-kla „Žodynas“. 2004.
57. Vileikienė, B., Vijeikis, J. Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma, 2000. – 134 p.
58. Želvys, R. Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius: VU leidykla, 2003, - p. 260.
59. Želvys, R. Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis, 1999. – p. 288.
60. Želvys, R. Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU leidykla, 2001. – 95 p.
61. Карякин, А.М. Командная работа: основы теории и практики \ Иван. гос. знерг. ун-т.-Иваново, 2003. – 136с. <http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/index.shtml>

PRIEDAI