

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Liuda RAČKAUSKAITĖ
Vadybos studijų programos studentas

**KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMAS
GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE (AB “NEAUSTINIŲ
MEDŽIAGŲ FABRIKAS”)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Liuda RAČKAUSKAITĖ

KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMAS
GAMYBINĖJE ORGANIZACIJOJE (AB “NEAUSTINIŲ
MEDŽIAGŲ FABRIKAS”)

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Jonas PACEVIČIUS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Liuda Račkauskaitė

Komandinio darbo organizavimas gamybinėje organizacijoje (AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“).

Magistro darbas

Tyrimo darbo tikslas: išnagrinėjus teorinius komandinio darbo organizavimo aspektus, numatyti komandinio darbo tobulinimo galimybes AB “Neaustinių medžiagų fabrike”. Pirmojoje darbo dalyje apibrėžiama komandinio darbo sąvoka, apžvelgiamas komandinio darbo organizavimas ir jo principai, išskiriami efektyvaus komandinio darbo veiksniai bei pateikiama šiuolaikinių organizacijų tyrimų tendencijų analizė įgyvendinant komandinį darbą.

Antroje dalyje pateikiama komandinio darbo organizavimo tyrimo metodika. Darbe panaudotas kiekybinis tyrimas, buvo parengtos anoniminės anketos. Anketą sudaro dešimt klausimų blokų. Trečioje darbo dalyje apžvelgiami išsamūs komandinio darbo organizavimo ir tobulinimo galimybių “Neaustinių medžiagų fabrikas” rezultatai. Anketinės apklausos būdu surinkti empirinio tyrimo duomenys leido nustatyti, kokius komandinio darbo organizavimo principus organizacija taiko, taip pat leido nustatyti komandinio darbo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad “Neaustinių medžiagų fabrikas” yra realizuojami komandinio darbo organizavimo principai, taip pat vyrauja tam tikros organizavimo problemos. Rezultatai parodė, kad organizacijoje yra galimybė tobulinti komandinį darbą.

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais patvirtintos magistro darbe iškeltos hipotezės: darbuotojai pirmenybę atiduoda komandiniams tikslams, egzistuoja komandinio darbo realizavimo sunkumai bei darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas lemia skirtingą požiūrį į komandinio darbo savybes. Taip pat pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kurios naudingos siekiant tobulinti komandinio darbo organizavimą.

Reikšminiai žodžiai: komanda, komandinio darbo organizavimas, efektyvus komandinis darbas.

SUMMARY

Liuda Račkauskaitė

Teamwork organization in the manufacturing organization (AB "Nonwoven Factory").

Master's work

The aim of the study: after analyze of the theoretical aspects of the teamwork organization, provide teamwork improvement opportunities in AB "Nonwoven factory". The first part defines the concept of teamwork, reviewed teamwork organization and it's principles, secreted factors of effective teamwork and presents contemporary research trends in implementing teamwork.

The second part discusses about the teamwork organization research methods. It is used quantitative analysis in this work, where were prepared anonymous questionnaires. The questionnaire consists of ten questions blocks. The third part gives an overview of the detailed organization of teamwork and development opportunities for AB "Nonwovens factory" results. Carrying out a survey to collect empirical data allowed to determine what teamwork organization principles use mention organization, also it allowed to identify opportunities for improvement teamwork.

The study showed that in AB "Nonwoven Factory" is realized teamwork organization principles, also prevalent some organization problems. The results showed, that in this organization is the ability to improve teamwork.

Based on the test results, certified master hypothesis: employees give priority to the objectives of the team, there is a difficulties of the teamwork realization and staff by positions lead to different approaches to teamwork qualities. Also here are presented the findings and recommendations, which are useful to improve teamwork organization.

Keywords: team, teamwork organization, effective teamwork.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. KOMANDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Komandinio darbo esmė ir bruožai	11
1.2. Komandinio darbo organizavimas	19
1.3. Komandinio darbo efektyvumą lemiantys veiksniai	23
1.4. Komandinio darbo tyrimų tendencijos šiuolaikinėse organizacijose	28
2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO AB „NEAUSTINIŲ MEDŽIAGŲ FABRIKAS“ TYRIMO METODIKA	31
2.1. Tyrimo proceso organizavimas	32
2.2. Tyrimo duomenų rinkimo metodas	33
2.3. Tyrimo imtis ir trukmė	35
3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO AB „NEAUSTINIŲ MEDŽIAGŲ FABRIKAS“ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	36
3.1. AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ charakteristika	36
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė	37
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
PRIEDAI	73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Darbo grupės ir komandos skirtumai pagal charakteristikas.....	73
2 lentelė Komandos formavimosi stadijos.....	18
3 lentelė Komandos vaidmenys ir jų privalumai.....	19
4 lentelė Komandinio darbo organizavimo principai.....	22
5 lentelė Efektyvaus komandinio darbo požymiai.....	24
6 lentelė Respondentų dirbančių komandinį arba individualų darbą nuomonė apie teiginį, kad <i>“organizacijoje vertinamas labiau individualus darbas“</i>	42
7 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie komandinio darbo organizavimo principų taikymą jų organizacijoje (N=282).....	42
8 lentelė Ryšys tarp komandinio darbo organizavimo principų ir privalumų.....	75
9 lentelė Dažniausiai nurodomi komandinio darbo privalumai (N=282).....	51
10 lentelė Respondentų nuomonių apie komandinio darbo tobulinimo galimybes pasiskirstymas (N=282).....	52
11 lentelė Ryšys tarp komandinio darbo organizavimo sunkumų ir tobulinimo galimybių.....	77
12 lentelė Komandinio darbo požymių identifikavimas atsižvelgiant į respondentų lytį.....	53
13 lentelė Ryšys tarp lyties ir <i>“komandiškumo”</i> požymių.....	79
14 lentelė Skirtingas pareigas užimančių respondentų išskiriami efektyvaus komandinio darbo požymiai (N=282).....	55
15 lentelė Tiriamosios dalies apibendrinti rezultatai (N=282).....	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas Darbo organizavimo pobūdis priklausomai nuo užduoties sudėtingumo ir aplinkos	20
2 paveikslas Tyrimo eiga.....	31
3 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=282).....	36
4 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=282).....	37
5 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=282).....	37
6 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=282).....	38
7 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=282).....	38
8 paveikslas Respondentų nuomonių apie komandinio darbo realizavimą organizacijoje pasiskirstymas (N=282).....	39
9 paveikslas Darbuotojų sutelkimas dirbti komandomis (N=282).....	40
10 paveikslas Komandiškumo“ požymių indentifikavimas (N=282).....	41
11 paveikslas Komandinio darbo organizavimo principų taikymas	45
12 paveikslas Respondentų įsitraukimą į komandinį darbą (N=282)	46
13 paveikslas Vidinis komandos formavimasis (N=282).....	47
14 paveikslas Komandinio darbo efektyvumas (N=282).....	48
15 paveikslas Komandinio darbo sunkumai (N=282).....	49
16 paveikslas Komandinio darbo privalumai (N=282).....	50
17 paveikslas Respondentų nuomonių apie komandinio darbo privalumus pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (N=282).....	56

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Šiandieninė visuomenė gyvena nuolatiniame pokyčių virsme, todėl šiuolaikinėms organizacijoms labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas. Šiandien organizacija turi būti lanksti, greitai reaguojanti ir prisitaikanti prie pokyčių, didelį dėmesį skirianti vartotojų poreikių tenkinimui, nes šie veiksniai padeda didinti jos konkurencingumą globalioje aplinkoje. Nuolat besikeičianti šiandieninių organizacijų aplinka ir iššūkiai, su kuriais jos susiduria, nulėmė poreikį plėtoti kooperavimąsi, įsitraukimą į tarpusavio sąveiką ir bendradarbiavimo procesus skirtinguose veiklos kontekstuose. Perėjimas nuo individualaus darbo prie komandinio sudėtingose ir „globalizuotuose“ naujų technologijų prisotintuose organizacijų aplinkose yra dialektinis šuolis, atvedantis prie naujų kokybiškų darbo sąlygų atsiradimo (Palskytė, 2010).

Vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinė veikla (Seibold & Kang, 2008). Komandinio darbo privalumus rodo ir atlikti Lietuvos mokslininkų tyrimai (Seilius ir Šimanskienė, 2008; Dromantas, 2007; Šalkauskienė ir Vveinhardt, 2008; Merkys, Vveinhardt, Beniušienė ir kt. 2005; Seilius, 1999) ir užsienio (Sonnentag, Volmer, 2010; Cheryl, 2008; Staggers et al., 2008; Seibold & Kang, 2008; Smith, 2006; Applebaumas & Batta, 1999).

Teigiama, kad daugumoje šiuolaikinių organizacijų komanda yra pagrindinis užduotis atliekantis vienetas, nes komanda vienija nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių pažiūrų darbuotojus ir yra sąmoningai sukurta siekiant bendro organizacijos tikslo. *Komandinis darbas* – tai verslo organizacijoje dirbančios įmonių grupės, turinčios ne mažiau nei du narius ir atitinkančios tokius kriterijus: bendrą tikslą, sąveiką tarpusavyje, sprendimų priėmimą, visi nariai bendrai atsakingi už gaunamą produktą, (Chmiel, 2005; Dunn, 2004; Salas, Cannon – Bowers, 2000).

Komandinis darbas, jo aktualumas, pagrindiniai sėkmingos komandos požymiai organizacijose ir juos įtakojantys veiksniai nagrinėjami daugelyje Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose (Leventry, 2012; Cannon, Griffith, 2007; Chapman, 2006; Beniušienė, Merkys ir kt. 2005; Žydžiūnaitė, 2005; Heller, 2000; Belbin, 1993 ir kt.). Kartu reikia pastebėti, kad trūksta tyrimų apie komandinio darbo organizavimą gamybinėse organizacijose. Labai nedaug autorių nagrinėja kaip gamybinėse įmonėse yra organizuojamas komandinis darbas, su kokiomis problemomis susiduria dirbančios komandos ir kas patiems darbuotojams yra svarbu dirbant komandose. Šiuo atveju bus nagrinėjamas AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“, kuris vienija 16

įmonių. AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ viena didžiausių įmonių grupė Lietuvoje, užsiimanti gamybine veikla.

Atsižvelgiant į tai, kad gamybinių įmonių darbuotojų kooperavimasis retai analizuojamas moksliniame diskurse, magistro baigiamojo darbo **tyrimo problema** apibrėžiama šiais klausimais: Kaip gamybinėse organizacijose vyksta komandinio darbo organizavimas? Kaip padidinti komandinio darbo efektyvumą?

Tyrimo objektas: Komandinis darbas.

Tyrimo dalykas: Komandinio darbo organizavimas AB „Neaustinių medžiagų fabrike“.

Tyrimo tikslas: Išnagrinėti komandinio darbo organizavimą bei komandinio darbo tobulinimo galimybes AB „Neaustinių medžiagų fabrike“.

Uždaviniai:

- Remiantis moksliniais šaltiniais išanalizuoti komandinio darbo konceptą teoriniu aspektu bei pagrįsti jo svarbą organizacijoje;
- Išnagrinėti komandinio darbo organizavimo procesą
- Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių mokslinę literatūrą, atskleisti komandinio darbo tendencijas šiuolaikinėje organizacijoje;
- Atlikus tyrimą užfiksuoti komandinio darbo organizavimo principus taikomus gamybinėse organizacijose;
- Tyrimo metu identifikuoti komandinio darbo problemas, išskylančias gamybinėse organizacijose;
- Remiantis tyrimo duomenimis bei literatūros analize, pateikti rekomendacijas dėl komandinio darbo gamybinėse organizacijose tobulinimo.

Taip pat, siekiant atsakyti į probleminius klausimus, remiantis mokslinės literatūros analize, yra iškeliamos **hipotezės**, kurias bandoma patvirtinti arba paneigti empiriniu tyrimu:

H1. Darbuotojai pirmenybę atiduoda komandiniams, o ne individualiems tikslams.

H2. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines savybes lemia skirtingą požiūrį į komandinio darbo savybes.

H3. Egzistuoja komandinio darbo realizavimo sunkumai.

Tyrimui naudoti metodai:

1. **Teoriniai:** užsienio ir lietuvių mokslinės literatūros apie komandinį darbą ir jo organizavimą analizė, lyginimas bei apibendrinimas.
2. **Empiriniai:** anketa sudaryta iš 10 klausimų blokų.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Lietuvoje ši problema nagrinėta, tačiau tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje trūksta sistemingos komandinio darbo organizavimo analizės, todėl šis darbas padės atskleisti gamybinių organizacijų komandinio darbo organizavimą, jo problemas bei tobulinimo galimybes.

Tyrimo metu gautą informaciją galima panaudoti teikiant pasiūlymus gamybinių organizacijų vadovams komandinio darbo, bei jo tobulinimo klausimais, ypač AB “Neaustinių medžiagų fabrikui”. Taip pat minėta informacija galėtų padėti organizacijoms įvertinti neefektyvaus komandinio darbo priežastis, šiuo atveju gamybinėms organizacijoms.

1. KOMANDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Komandinio darbo esmė ir bruožai

XXI amžiaus pradžioje organizacijose darbuotojai vis dažniau buriami į darbo komandas. Komandinis darbas yra svarbi visuotinės kokybės vadybos dalis. Be komandinio darbo negalima pasiekti nuolatinio darbo gerinimo: toks darbas palaiko bendravimą, kooperaciją, skatina kūrybinę mintį ir nuolat remia praktiką. Tačiau tik tinkamai organizuotas komandinis darbas ir komandos narių turima kompetencija, gali sąlygoti efektyvų komandos darbą ir numatytų tikslų realizavimą.

Visų pirma tam, kad būtų galima kalbėti apie komandinį darbą, reikia išsiaiškinti, kas yra komanda, kaip ji apibrėžiama. Komandos aktualumas ir jo vaidmuo, pabrėžiamas įvairiuose užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose (Chmiel, 2005; Merkys, Dromantas, 2004; Seibold ir Kang, 2008; Staggers ir kt., 2008; Seilius ir Šimanskienė, 2008, ir kt.). Išstudijavus šių ir kitų mokslininkų darbus, galima teigti, kad komandos koncepcija interpretuojama įvairiai, tačiau galima įžvelgti tiek skirtumų, tiek ir panašumų. Komandos ir komandinio darbo skirtingą prasmę lemia tai, kad nagrinėjant šias koncepcijas ir kitas temas, susijusias su komandiniu darbu, galima remtis įvairiomis mokslo šakomis, kurios tarpusavyje persipina komandinio darbo kontekste, pavyzdžiui, vadyba, sociologija, socialinė politologija, organizacijos psichologija ir kt. Akivaizdu tai, kad komandinis darbas yra daugelio socialinių mokslų objektas.

Kaip teigia M. Dromantas (2007), kiekvienas iš šių mokslų kuria savitą požiūrį ir komandinio darbo reiškinį. Pavyzdžiui, psichologija aiškina komandinį darbą kaip individų sąveiką, edukologija - kaip kompetenciją, kuri gali būti ugdoma ir vystoma ir pan.

Tarptautinių žodžių ir dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2008) yra pateikiamos kelios komandos reikšmės: 1. nustatytos formos įsakymas žodžiu; 2. reiškia laikinai suformuota nedidelė karinį, gaisrininkų ir pan. dalinys, sudarytas atskiram reikalui; 3. laivo įgula; 4. sportininkų grupė, viena iš rungtyniaujančių šalių. Galima teigti, kad anksčiau komandos sąvoka dažniausiai buvo vartojama karo srityje arba sporte. Šios sąvokos reikšmė su laiku kito, o šiuo metu ji ypač aktyviai nagrinėjama vadybos srityje.

Nagrinėjant komandos sampratą, įdomią interpretaciją pateikia D. W. White ir A. Lean (2008), kurie komandą apibrėžia kaip darbuotojų vienetą, kurį sudaro mažiausiai du žmonės, iš kurių bent vienas yra lyderis. Dar kiti autoriai (Endriulaitienė, Raižienė, 2007) teigia, kad komanda yra nedidelė žmonių grupė, kurių žinios bei patirtis papildo vienas kitą siekiant bendro tikslo, už kurį yra atsakingas kiekvienas komandos narys. Šis apibrėžimas rodo, jog komandos nariai remiasi

tikslingumo bei bendradarbiavimo principais. Todėl galima teigti, jog komandinis darbas yra bendra komandos narių veikla.

Taip pat panašiai komandos sąvoka apibrėžia J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir Jr.D.R. Gilbert (2006). Šie autoriai teigia, kad *komanda* tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo. J. Katzenbach ir D. Smith (1993) teigia, jog komandos tikslas turi būti susietas su konkrečia veikla ir būtinai atspindėti organizacijos, kurioje veikia komanda, tikslus. Tikslai turi būti aiškūs, skaidrūs ir motyvuoti žmones veiklai. Svarbiausia tikslo funkcija apima tikslingą komandos nukreipimą ir motyvavimą telkti komandos narius (bendras tikslas).

Anot N. Chmiel (2005), komandos nariai privalo turėti bendrus darbo tikslus. Tam, kad šiuos tikslus įgyvendintų, jie turi sąveikauti tarpusavyje. Kitaip tariant, komandos nariai turi aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausomus vaidmenis, jie turi organizacinę komandos identitetą su apibrėžta organizacine funkcija. Šiai minčiai pritaria ir autoriai R. Kučinskienė ir V. Kučinskas (2005), komanda – tai sąveikaujanti žmonių grupė. Taip pat autoriai priduria, kad komandos darbo rezultatai lemia motyvacija, pasitikėjimas, sutelktumas ir vaidmenų pasiskirstymas.

Daugelis autorių, tokių kaip T. Tamošiūnas (1999), B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000), V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2005), L. Šalkauskienė ir J. Vveinhardt (2008), A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008) „komandos“ sąvoką supranta kaip efektyviai dirbančių asmenų grupę, pasiekusią tam tikrą brandos lygį. Taip pat šie mokslininkai savo darbuose visas komandas vadina grupėmis ir teigia, kad komanda yra būtinai grupė, bet ne kiekviena darbo grupė yra komanda.

Taip pat nuomonę antrina D. R. Seibold ir P. Kang (2008). Autoriai teigia, kad komanda, tai darbo grupė, veikianti kaip nauja sistema, vieninga bendrija, kurioje derinami formalių ir neformalių grupių interesai, o privalumas – užtikrinamas veiksmingas organizacijos rezultatų pasiekimas ir asmeninių bei socialinių komandos narių poreikių patenkinimas.

J.C.Maxwell (2009) požiūriu, komandos įtraukia daugiau žmonių, taigi kartu didėja turimų išteklių, idėjų ir energijos kiekis. Būtent jos padidina lyderio vaidmenį ir sumažina jo trūkumus. Komandos dalijasi laimėjimų ir pralaimėjimų kartėliu. Tai skatina tikrą nuolankumą ir autentišką bendravimą. Komandos nariai dirba drauge ir jie visada žino, už ką jie yra atsakingi.

Anot R. Želvio (2001), komanda – tai tokia žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta. Taip pat reikia pridurti, kad komandoje yra būtinas visų asmenų dalyvavimas, bendriems ir individualiems kiekvieno komandos nario poreikiams įgyvendinti. Kaip teigia J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005), komandą sudaro panašūs ir

kartu skirtingi žmonės. Tai, kuo jie panašūs, leidžia jiems būti kartu, o tai, kuo jie skiriasi, daro buvimą kartu vaisingą ir pilnavertį. Tačiau R. Neverauskas, V. Stankevičius, V. Vilūnas ir V. Černiūtė (2004) teigia, jog komanda savaime nesusidaro – jai suburti ir suformuoti reikia žinių ir pastangų.

J. Guščinskienė, L. Sapežinskienė ir L. Švedienė (2003) pateikia kiek kitokį komandos apibrėžimą. Autoriai teigia, kad 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.

V. Baršauskienė bei B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) tvirtina, jog komandomis vadinamos grupės, kurių efektyvumas labai aukštas. Remiantis šiuo teiginiu, galime daryti išvadą, jog bendradarbiaujant bei dalinantis patirtimi, sukuriamas produktyvumas bei efektyvi veikla, leidžianti pasiekti aukštų rezultatų. L. Šalkauskienė ir kt. (2006) pažymi, kad komandos nariai privalo būti atsakingi ne tik už save, bet ir kitus, būtent tai ir yra laikoma buvimu tikroju komandos nariu. Tokiam požiūriui taip pat pritaria I. Beniušienė ir J. Vveinhardt (2005). Jie teigia, kad komanda pati prisiima valdymo atsakomybę ir kontroliuoja savo darba, o iš narių reikalaujama, kad jie būtų atsakingi už veiklos tikslų „rinkinį“, t.y. už organizacijos tikslų įgyvendinimą.

B. Fidler (2006) pritaria aukščiau paminėtų autorių nuomonei ir įvardija šiuos *komandos bruožus*: žmonės vienas kitu pasitiki; emocijos reiškiamos laisvai; procesiniai klausimai yra sudedamoji darbo dalis; didelis atsidavimas, tikslai yra bendri visiems; labai geras susiklausymas tarp komandos narių.

Formuojant komandą, ypač svarbus vaidmuo tenka vadovui, kuris turi: turėti aiškius veiklos tikslus ir vertinimo kriterijus, orientuotis į aukštus veiklos rodiklius, skatinti organizacijos plėtrą, pažinti ir pripažinti komandos narius, taikyti lanksčią elgesio taktiką, rodyti asmeninį pavyzdį, palaikyti palankų psichologinį klimatą (Smilga, Bosas, 1999).

Apibendrinus visų minėtų autorių nuomonę, galima teigti, kad vadybos mokslų srityje komanda laikoma tarpusavyje sąveikaujanti žmonių grupė, turinti bendrą tikslą. Beveik visi aukščiau minėti mokslininkai mano, kad komanda būtinai turi tikslą ar tikslus, kurių ir siekia savo bendru, darniu darbu. Kaip matyti, iš pateiktų apibrėžimų, komandos nariai yra vienas nuo kito priklausomi, kadangi nuo vieno nario darbo priklauso kitų komandos narių darbas. Todėl komandoje turi nuolatinis tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas, keitimasis informacija, žiniomis ir patirtimi.

Komandų ir grupių esmė ir bruožai.

Toliau gilinantis į komandinio darbo esmę, prasmę ir charakteristikas, svarbu išsiaiškinti skirtumą tarp dažnai vartojamų sąvokų – *grupė (group)* ir *komanda (team)*. Reikia pastebėti, kad prasminiai skirtumai tarp sąvokų „komanda“ ir „grupė“ – patraukė įvairių komandinį darbą organizacijoje nagrinėjusių mokslininkų dėmesį (Katzenback, Smith, 1993; Smilga, Bosas, Stoner ir kt., 1999; Heller, 2000; Kinicki ir Kreitner, 2006; Cannon ir kt., 2007; Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007 ir kt.). Tačiau, nors kai kurie autoriai nagrinėję šį reiškinį, pripažįsta, kad šie terminai reiškia iš esmės skirtingus dalykus, jie patys neretai vartoja šiuos terminus kaip sinonimus, o kartais tikslingai siūlo taip elgtis siekiant padėti suprasti, apie ką kalbama. Anot A. Seiliaus ir L. Šimanskienės (2008) komandos ir grupių sąvokų tapatinimas trukdo teoriniams apibendrinimams ir praktiniam panaudojimui.

D. Cannon ir kt. (2007) teigia, jog sąvoka „grupė“ turi bendresnę reikšmę, negu „komanda“. Jų manymu, visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės gali būti priskiriamos komandoms. Būtent šis teiginys nusako, jog yra skirtumų tarp šių sąvokų, tačiau jos viena su kita yra labai stipriai susijusios ir galima susipainioti. Būtent A. Jonušaitė (2005) pažymi savo darbe, kad iš kiekvienos suburtos grupės gali išsivystyti gabi ir norinti dirbti grupė, kurią galima vadinti komanda. Kitaip tariant, grupė pasiekus aukštesnę pakopą tampa komanda, kurią sieja stipri komandos narių priklausomybė bei bendri tikslai (Savanavičienė, Šilingienė, 2005).

Aiškliai „komandos“ ir „grupės“ apibrėžimus skiria A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008) teigdami, kad komanda pasižymi savivaldumo bruožu, kuri pasiekusi aukščiausią išsivystymo (brandos) lygį ir esmingai skiriasi nuo tradicinių darbo grupių. Kaip teigia aukščiau minėti autoriai, savivaldžios komandos ir tradicinės darbo grupės skiriasi tokiais pagrindiniais požymiais kaip *valdymu, valdžia, darbo rezultatais, darbuotojų kvalifikacija, informacijos prieinamumu, tikslais, atsakomybe, palankumu, kontrole, organizacijos pagrindu*.

Taip pat „grupių“ ir „komandų“ skirtumus apibrėžia tokie kriterijai, kaip *lyderiavimas, efektyvumas, darbo pobūdis, elgesio normos ir kt.* Tačiau V. Kasiulis ir J. Barvydienė (2005) teigia, kad ryškiausiai grupė nuo komandos skiriasi tuo, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiti autoriai (Želvys, 2001; Паркер и Кропп, 2002; Savanavičienė ir Šilingienė, 2005) savo darbuose akcentuoja, jog komandoms yra svarbiausia bendro tikslo turėjimas ir bendro tikslo siekimas. Kiti autoriai teigia, kad komandos ir grupės skirtumas yra tas, kad komandos darbo rezultatas yra didesnis už pavienių narių darbo rezultata.

Grupės, A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005) teigimu, tobulėja visą savo gyvavimo laiką. Pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis. Taip pat šiam požiūriui pritaria A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005), komanda – tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinamą stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais. Kiti autoriai (Kučinskienės, Kučinsko; 2005), jog komanda – tai sąveikaujanti žmonių grupė, kurios darbo rezultatą lemia motyvacija, pasitikėjimas, sutelktumas ir vaidmenų pasiskirstymas.

Vienas iš svarbiausių grupės suformavimo motyvų yra bendras tikslas ir grupės nario identifikavimasis su grupe. Tokius grupės požymius galima aptikti daugelio autorių (Heller, 2000; Savanevičienė, Šilingienė, 2005; Kinicki ir Kreitner, 2006) pateiktose grupės apibrėžtyse. Kaip teigia R. Heller (2000), grupė yra gyva, nuolat besikeičianti, dinamiška jėga, vienijanti žmones bendram darbui. Šios grupės nariai bendrai aptarinėja užduotis, vertina idėjas, priima sprendimus ir dirba siekdami bendro tikslo.

Kaip matome, visi autoriai komandą apibūdina kaip žmonių grupę. Tačiau komandos ir grupės sąvokų tapatinti negalima. Apibendrintos darbo grupių ir komandos charakteristikos pateiktos 1 lentelėje (Žr. 1 priede). Abi sąvokos reiškia žmonių grupę, tačiau grupės pasiekimai yra individualių pasiekimų visuma, o komandos – suplanuotas žmonių darbo rezultatas. Kitaip sakant, komandos nariai kartu siekia tikslo, o grupės nariai veikia kiekvienas už save. Jeigu komandai pasiseka, tai pasiseka visiems vienodai, o jei sėkmė aplanko grupės narį, tai nebūtinai kiekvienas grupės narys bus pastebėtas.

Išnagrinėjus komandos sąvoką, galima apibrėžti, ką vadiname komandiniu darbu. Viena iš pagrindinių *komandinio darbo prielaidų* yra ta, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma, kuri pasireiškia kooperavimusi, koordinacija, nuoširdumu (Beniušienė, Vveinhardt ir kt., 2005). S. P. Robbins (2007) teigimu, *komandinis darbas – tai sugebėjimas dirbti kartu, siekti bendrų tikslų ir bendros vizijos, sutelkus komandos narių žinias, sugebėjimus bei patirtį, kuo efektyviau spręsti problemas bei priimti sprendimus*. Šis teiginys atskleidžia pagrindinį komandinio darbo principą, jog tai yra bendra komandos narių veikla, pagrįsta bendradarbiavimu, siekiant gauti tam tikrą užsibrėžtą rezultatą (tikslą). Kiti autoriai L. Bakauskienė ir L. Šalkauskienė (2008) teigia, kad komandinis darbas – tai vienas iš veiksnių, įtakančių bet kokios įmonės veiklos efektyvumą. Kitaip sakant, komandoje atsiranda įvairių žmonių, kurie papildo vienas kitą ir gali padėti įgyvendinti numatytas užduotis ir pasiekti aukštų rezultatų.

R. Žiobienė (2009) teigia, kad komandinis darbas tai - tam tikra kokybinės brandos lygi pasiekusi komandos narių sąveika, kurioje pagrindiniai darbo principai grindžiami komandos narių bendradarbiavimu, parama, pagarba ir pasitikėjimu, vaidmenų pasiskirstymu bei aukšta motyvacija paremtais tarpusavio santykiais.

Pasak A. Kinicki ir R. Kreitner (2006), dirbdami grupėje, o ne pavieniui žmonės kartu priima sprendimą, kartu numato sprendimo įgyvendinimą, yra labiau suinteresuoti bendro tikslo pasiekimu ir tuomet tampa atsakingi už sprendimo įgyvendinimą visi, ne vienas vadovas. Tokia darbo organizavimo filosofija leidžia įmonei pasiekti daug aukštesnių rezultatų, tuo pačiu patenkinti darbuotojų antrinius, aukštesnius, poreikius (saviraiškos, pripažinimo ir kt.).

Viename iš naujausių mokslinių straipsnių (Put teamwork., 2012) teigiama, kad komandiniame darbe negali vyruoti konkurencija, o anaiptol, reikia nuolatos bendrauti su kiekvienu darbuotoju. Taip pat kiekvienas darbuotojas turi būti asmeniškai supažindinamas su organizacijos tikslais ir būtina paaiškinti kaip jis prisideda prie įmonės tikslų įgyvendinimo, kokią darbuotojas užima poziciją.

Nors komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagarba, tačiau, jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krinta, kad ir kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti. Tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai, nes tada komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą, taip pat, tarp priešingų asmenybių išskylantys konfliktai padeda nesurambėti, diskutuoti ir ieškoti geriausio sprendimo. Šie santykiai turi išlaikyti pusiausvyrą – visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolatos konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, tai taip pat sumažintų komandinio darbo efektyvumą.

Autoriai, Г. Паркер ir P. Кропп (2002) teigia, kad komandinis darbas remiasi šiais principais:

1. Komandos narius jungia bendri numatymai, užduotys, tikslai;
2. Tarp komandos narių yra tarpusavio priklausomybė (jie siekdami tikslo tikisi vienas kito pagalbos);
3. Komandos nariai sutinka su ta nuostata, kad norėdami pasiekti savo tikslą jie privalo produktyviai dirbti kartu.

Taip pat autoriai išskiria komandinio darbo kompetencijos lygmenis (Baker, Horvath, Campino, Offermann, Salas, 2005), tai:

- *individualios kompetencijos* - žinios, įgūdžiai, nuostatos, reikalingos komandos nariams atlikti *specifinę* jiems skirtą užduotį (profesinės kompetencijos);
- *komandinės kompetencijos individualiu lygmeniu*- žinios, įgūdžiai, nuostatos, reikalingos *bendrai* (angl.: *generič*) veiklai komandoje. Šios kompetencijos yra *mobili* (angl.: *transportable*), gali būti perkeliamos į įvairias komandas ir aplinkas (žinios apie komandinį elgesį, komunikacijos, sprendimų priėmimo, tarpasmeninių santykių įgūdžiai, pozityvios nuostatos į komandinį darbą, kolektyvinė orientacija);
- *komandinės kompetencijos komandos lygmeniu*- specifinės žinios, įgūdžiai, nuostatos, reikalingos tam tikrai komandai specifinėms užduotims atlikti (žinios apie komandos narių vaidmenis, atsakomybes ar jų specifines charakterio savybes).

Taigi, matome, kad kompetencijos tarpusavyje yra susijusios, jos vieną kitą papildo. Tai galima daryti prielaidą, kad išskirti kompetencijų lygmenys lemia komandinio darbo efektyvumą.

Kalbant apie komandiniu darbu pagrįstas organizacijas, nuo tradicinio modelio organizacijų jos pirmiausiai skiriasi savo struktūra. Tradicinėse organizacijose individas matomas kaip veikiantis vienetas. Darbas yra padalintas įvairiems darbuotojų lygiams ir darbuotojams individualiai. Visa sistema daugiausiai koncentruojasi į individualią veiklą. Tuo metu komandomis grįsta organizacinė struktūra iš esmės skiriasi nuo tradicinės hierarchinės organizacijos. Komandinėse organizacijose ne individas, o komanda yra pirminis veiklos vienetas (Feinberg, 2010).

Formuojant komandą, ypač svarbus vaidmuo tenka vadovui, kuris turi turėti aiškius veiklos tikslus ir vertinimo kriterijus, orientuotis į aukštus veiklos rodiklius, skatinti organizacijos plėtrą, pažinti ir pripažinti komandos narius, taikyti lanksčią elgesio taktiką. Taip pat rodyti asmeninį pavyzdį, palaikyti palankų psichologinį klimatą (Smilga, Bosas, 1999). Šiam teiginiui pritaria ir S. A. Eisenbeiss ir kt. (2008), bei teigia, jog kuriant komandą svarbu teisingai suvokti vadovo vaidmenį.

Keli autoriai išskyrė komandos formavimosi etapus, kurie pateikti 2 lentelėje. Apibendrinant mokslininkų mintis, galima daryti išvadą, jog visų organizacijose besiformuojančių komandų formavimosi stadijos panašios. Efektyvus darbas komandoje prasideda tik komandai pasiekus brandos lygį.

Komandos formavimosi stadijos

V.Obrazcovas (2006)	O A.M.Карякин (2003)
<ul style="list-style-type: none"> o <i>Formavimas</i> (šio etapo metu grupės nariai keičiasi informacija vieni apie kitus, stengiasi išsiaiškinti grupės sudarymo tikslą ir savo vietą joje). 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Formavimasis</i> (komandos nariai pasikeičia informacija, susipažįsta, formuluoja grupės uždavinius).
<ul style="list-style-type: none"> o <i>konfliktas</i> (šiam etape gali išryškėti komandos narių skirtumai, jie gali kovoti dėl lyderiavimo bei vaidmens komandoje). 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Audrometis</i> (komandos nariai varžosi dėl kur kas aukštesnio statuso įgijimo, dėl įtakos, diskusijos apie vystymosi kryptis).
<ul style="list-style-type: none"> o <i>Susitelkimas</i> (šio etapo metu grupės nariai sukuria savo taisykles ir sutinka su savo vaidmeniu grupėje). 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Normalizavimas</i> (komanda pradeda siekti bendrų tikslų, nusistato konkuruojančių jėgų pusiausvyrą ir komandos normas).
<ul style="list-style-type: none"> o <i>Neveiklumas</i> (šiam etape komanda, dar nėra išnaudojusi viso savo potencialo, todėl iškyla galimybė daryti klaidas, pakliūti į grupinio mąstymo pasalą). 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Funkcionavimas</i> (šiam etape komanda pasižymi apibrėžtumu ir efektyvumu siekdama savo tikslų).
<ul style="list-style-type: none"> o <i>Permainos</i> (šiuo etapu vėl formuojasi komanda, jos nariai aptaria savo nesutarimus, aktyviai sprendžia problemas, vyksta diskusijos) 	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Pasikeitimas arba išsiskyrimas</i> (anksčiau ar vėliau išsiskirsto net pačios sėkmingiausios komandos ir pradeda kurtis kitos).

Šaltinis: Sudarytas darbo autorės, remiantis V. Obrazcovas (2006), O A. M. Карякин (2003)

Apibendrinant mokslininkų mintis, galima daryti išvadą, jog visų organizacijose besiformuojančių komandų formavimosi stadijos panašios. Taip pat akivaizdu tai, kad daugelis autorių komandinį darbą interpretuoja panašiai. Iš šių interpretacijų matome, kad komandiniam darbui labai svarbus yra tikslo ar tikslų įgyvendinimas, reikalingi asmenys, bendravimas. Taip pat svarbu kalbant apie komandinį darbą atskirti grupinę veiklą, nes tai yra netapatūs dalykai, kurie turi esminių skirtumų kaip valdymas, tikslų siekimas, rezultatai ir pan.

1.2. Komandinio darbo organizavimas

Tinkamai organizuotas komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių efektyvią organizacijos veiklą ir tikslų realizavimą. Todėl, kad komandinis darbas būtų produktyvus ir veiksmingas, jį reikia organizuoti tinkamai, t. y. pagal tam tikras taisykles. Kaip teigia, M. Dromantas ir G. Merkys (2004), tinkamas komandos organizavimas yra ir mokslas, ir menas.

Teigtina, kad organizuojant komandinį darbą, pirmiausiai reikia sukurti efektyvią, imlią darbui komandą, parinkti tik jai priimtina vadovavimo stilių, sugebėti pažadinti komandos kūrybinį potencialą bei sumaniai valdyti išskylančius konfliktus. Kadangi efektyvios komandos organizavimas nėra lengvas, labai didelę reikšmę turi tinkamai prisiimti komandos narių vaidmenys, atitinkantys jų sugebėjimus, žinias ir tikslus. B. Turnbull (2005) priduria, jog komandos nariai turi gebėti formuluoti savo vertybes ir įvertinti savo veiklos rezultatus, remiantis šiomis vertybėmis. Todėl remiantis B. Neverausko ir kt. (2001) nuomone, galima teigti, jog komandinio darbo organizavimo procesą reikėtų pradėti nuo kuriamos komandos narių vaidmenų nustatymo.

M. Belbin (1993) kalbėdamas apie sėkmingas komandas įvardijo komandos narių vaidmenis, kurie papildydami vienas kitą sudaro idealią komandą (Žr. 3 lentelę).

3 lentelė

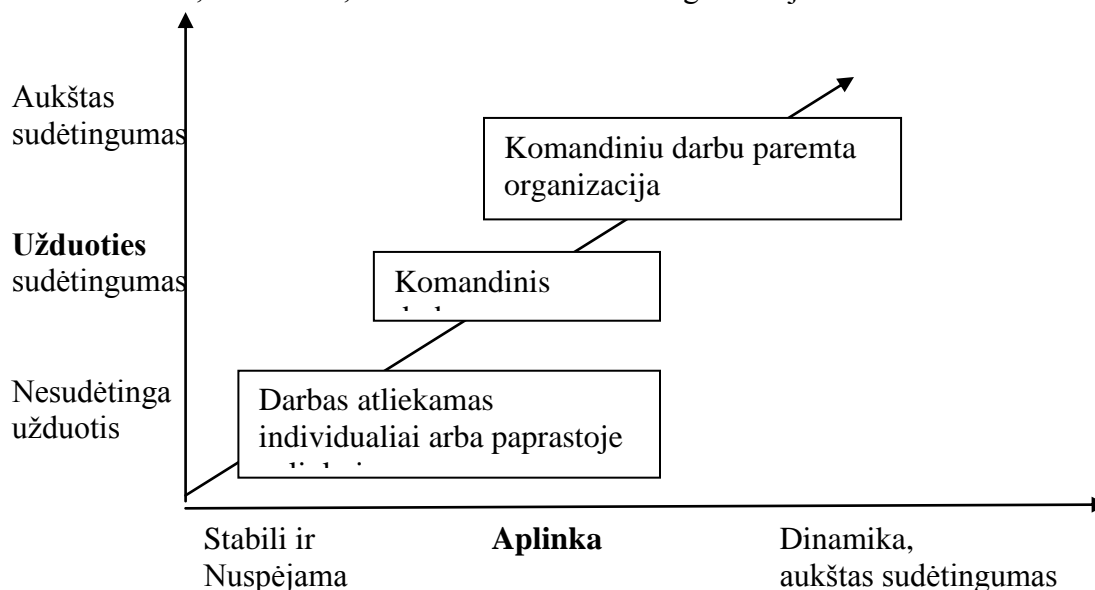
Komandos vaidmenys ir jų privalumai

<i>Komandos nario vaidmuo</i>	<i>Vaidmens indėlis</i>
Koordinatorius	Subrendęs, pasitikintis savimi, geras lyderis. Paaškina tikslus, skatina sprendimų priėmimą, puikiai atstovauja komandai.
Idėjų generatorius	Kūrybingas, lakios vaizduotės, originalus. Sprendžia sudėtingas problemas.
Stebėtojas – vertintojas	Rimtas, strategiškas ir įžvalgus. Pastebi visas galimybes. Kruopščiai vertina.
Vykdytojas	Metodiškas, patikimas, konservatyvus ir darbštus. Idėjas paverčia praktiškais veiksmais.
Užbaigėjas	Kruopštus, sąmoningas, rūpestingas.
Išteklių tyrinėtojas	Visuomeniškas, entuziastingas, komunikabilus. Tyrinėja galimybes ir plėtoja kontaktus.
Komandos žmogus	Kooperatyvus, švelnaus būdo, įžvalgus ir diplomatiškas. Išklauso, kuria, išvengia nesutarimų.
Formuotojas	Mėgstantis iššūkius ir sunkumus, veiklus.

Šaltinis: Sudarytas darbo autorės, remiantis M. Belbin (1993)

Kaip matyti iš 3 lentelės duomenų, išvardinome 8 pagrindinius vaidmenis, kurie yra būtini idealiai komandai. M. Belbin (1993) išskiria ir devintąjį vaidmenį, kai prie bendros komandos reikia pridėti tam tikros srities specialistą, t.y. kai komandose, kurių veikla grindžiama specializuotais įgūdžiais ir žiniomis, specialistas yra pagrindinis veikėjas. Komandoje turi būti realizuojami visi šie vaidmenys, tačiau anot M. Belbin (1993) tai nereiškia, kad komandos narių skaičius yra fiksuotas, t.y. ne mažiau ar ne daugiau kaip aštuoni asmenys. Apibendrinant visus komandos vaidmenis, galima teigti, kad šie vaidmenys yra svarbūs, tačiau vieno vaidmens nebuvimas neturi įtakos komandinei veiklai. Žmonės parenkami priklausomai nuo užduoties ir organizacijos veiklos pobūdžio, kurie gali atlikti tam tikrus vaidmenis ir įgyvendinti iškeltus tikslus.

Kaip teigia A. Dunn (2004) darbą geriau organizuoti komandiniu principu tada, kai užduotis yra neapibrėžta, turi daug komponentų, reikalaujančių specialių žinių bei įgūdžių, nėra aiškios jos atlikimo procedūros (Žr. 1 paveikslas). Svarbu atkreipti dėmesį ir į aplinką. Kuo aplinka labiau kintanti, dinamiška, tuo komandinis darbas organizacijai tinkamesnis.



1 paveikslas. Darbo organizavimo pobūdis priklausomai nuo užduoties sudėtingumo ir aplinkos. (Parengta pagal: A. Dunn (2004))

Analizuojant 1 paveikslą svarbu atkreipti dėmesį į aplinką. Kuo aplinka labiau kintanti, dinamiška, tuo komandinis darbas organizacijai tinkamesnis. Toks pat ryšys egzistuoja ir tarp užduoties. Kuo užduotis sudėtingesnė, tuo komandinis darbas organizacijai yra tinkamesnis. Taigi, galima įžvelgti du svarbius komponentus, kurie turi įtakos komandinio darbo pasirinkimui, tai užduotis ir aplinka.

Kiek kitokius komandinio darbo pasirinkimo veiksnius išskiria V. Kasiulis ir J. Barvydienė (2001). Autoriai komandos formavimo procese siūlo vadovautis Kogan ir Wallach teiginiais, kurie rašo jog komandinė veikla naudinga:

- veikla reikalauja informacijos,
- žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse,
- sprendimo būdas nėra akivaizdus,
- sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų,
- bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Netinkamas komandinio darbo organizavimas turi įtakos neigiamiems organizacijos rezultatams. Mokslinėje literatūroje L. Šimanskienė (2004), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) pateikia, Woodcock, Francis (1998) komandos organizavimo sunkumus bei kliūtis, tai:

- *Netinkamas vadovas.* Geras vadovas turėtų rūpintis visais sprendiniais reikalais, rodyti asmeninį pavyzdį. Kai vadovas neatlieka šių funkcijų, komandose neretai kyla sunkumų, organizuojant savo darbą.
- *Nepakankama darbuotojų kvalifikacija.* Komandos narių profesines ir asmenybės savybės turėtų derintis, nes jų visuma leidžia sėkmingai veikti.
- *Nekonstruktyvus klimatas* – žmonės neatskleidžia savo pažiūrų ir požiūrių, labiau nori pritaipyti nei būti visaverte komandos dalimi. Teigiamo klimato požymis – komandos narių ištikimybė jos išsikeltiems tikslams.
- *Migloti tikslai.* Efektyvi komanda leidžia kiekvienam žmogui patenkinti asmeninius interesus ir taip prisidėti prie kolektyvinių tikslų realizacijos.
- *Žemi darbo rezultatai.* Kad komandos nariams pakaktų atkaklumo komandos uždaviniams išspręsti, narius būtina motyvuoti ir skatinti.
- *Neefektyvūs darbo metodai.* Optimalūs darbo metodai, efektyvūs sprendimai būtini kiekvienai komandai.
- *Atvirumo stygius ir konfrontacija.* Efektyviam komandos darbui naudingas pozityvus konfliktas, kurio rezultatas – atvirumas, įtampos atoslūgis, santykių normalizavimasis ir pasitikėjimo didėjimas. Nepasitikėjimą ir priešišumą skatina negatyvūs konfliktai.
- *Nebrandūs bendradarbiai.* Nebrandūs darbuotojai - pasyvūs, siekia pastovumo, stabilumo, vengia naujovių. Komandai reiktų rinktis tokius darbuotojus, kurie yra energingi, susitvarko su savo emocijomis, pasirengę atvirai dėstyti nuomonę, puikiai dėsto savo požiūrį, linkę į aktyvų gyvenimą. Organizacija, kuri formuoja ir diegia, vienas iš bruožų ir yra komandinis

darbas. Taigi, svarbu, kad darbuotojai neventų komandinio darbo įdiegimo jų organizacijose. Organizacija neturi sustoti vietoje, naujovių (inovacijų) formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas, naujoves.

- *Nepakankamas novatoriškumas ir kūryba.* Nuobodus beprasmių veiksmų, užduočių kartojimas kelia nusivylimą, slopina komandos narių gyvybingumą, entuziazmą ir kūrybą, stiprėja pasipriešinimas pokyčiams. Efektyvi komanda kuria ir įgyvendina kūrybines idėjas, naujoves.
- *Nekonstruktyvūs santykiai su kitais kolektyvais.* Dirbant būtina bendradarbiauti su kitais kolektyvais.
- *Nevienodas elgesys su visais pavaldiniais.* Su savo pavaldiniais vadovas privalo elgtis vienodai, turi būti pavyzdys.

Visi šie sunkumai trukdo efektyviai komandos veiklai, organizacija patiria nuostolius. Todėl siekiant išvengti šių minėtų sunkumų, reikia tinkamai laikytis komandinio darbo organizavimo principų. Pagrindinius darbo organizavimo principus savo darbe pateikia J. Radytė (2007) (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

Komandinio darbo organizavimo principai

Organizavimo principai	Principų savybės
Kompleksiškumo	Darbo organizavimo tobulinimo uždaviniai turi būti sprendžiami visapusiškai, t.y. įvertinant organizacinius, techninius, ekonominius, socialinius, psichologinius, fiziologinius ir teisinius aspektus.
Sistemiškumo	Parodo visų darbo organizavimo krypčių ir aspektų visapusišką suderinimą.
Reglamentacijos	Atitinkamų normatyvinių aktų laikymasis.
Specializacijos	Nustatytos darbų apimtys ir pobūdžio priskyrimas kiekvienam struktūriniam padaliniiui ar asmeniui.
Stabilumo	Kolektyvo darbas nebus efektyvus, dažnai keičiant darbuotojus ir darbų pobūdį.
Kūrybiškumo	Įgalina pasiekti du susijusius tikslus: <ol style="list-style-type: none"> 1. projektuoti bei diegti mokliškai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones; 2. maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą kasdieniniame darbe.

Šaltinis: Sudarytas darbo autorės, remiantis J. Radytė (2007)

4 lentelėje pateikti 6 pagrindiniai komandinio darbo organizavimo principai, kurie yra universalūs ir turi būti taikomi visose organizacijose. Netaikymas vieno iš principų gali įtakoti komandinio darbo efektyvumą, todėl svarbu yra taikyti šiuos komandinio darbo organizavimo principus, siekiant efektyvaus komandinio darbo organizacijoje.

1.3. Komandinio darbo efektyvumą lemiantys veiksniai

Šiuolaikinėms organizacijoms vis svarbiau tampa kurti efektyvias komandas. Šiam požiūriui pritaria tiek užsienio mokslininkai (Stephen, 2003; Cannon, Griffith, 2007; Buljac-Samardzic, Wijngaarden ir kt., 2011) teigdami, kad komandinio darbo privalumai yra akivaizdūs, t.y. *kokybiškesnis darbas, geresni rezultatai, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumams*, tiek Lietuvos mokslininkai (Dromantas, Merkys 2004; Jezerskytė, Žydžiūnaitė, 2005; Merfeldaitė, 2007), kurie teigia, kad *organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik subūrusi tobulai dirbančias komandas*. Reikia atkreipti dėmesį, kad pats komandos egzistavimo organizacijoje faktas dar negarantuoja sėkmės, ji turi būti produktyvi, todėl reikia nustatyti komandos efektyvumą, t.y. svarbu išsiaiškinti, ar komandos sukūrimas yra tikslingas, ar jos veikla bus ekonomiškai naudinga ir pagrįsta, lyginant su tradicinėmis darbo formomis.

Įvairūs užsienio (Stoner 1999; Levi, 2001; Stephen, 2003; Cannon, Griffith, 2007; Buljac-Samardzic, Wijngaarden, ir kt., 2011) bei Lietuvos (Tamošiūnas, 1999; Jezerskytė ir Žydžiūnaitė, 2005, Dromantas, 2007) mokslininkai ne kartą nagrinėjo komandos darbo efektyvumą lemiančius veiksnius.

Pastebėtina ir tai kad jau pačiame “komandos” apibrėžime galima pastebėti žodį “efektyviai”, tik šis terminas ne visada naudojamas tiesiogine išraiška, jis pervardijamas į sinonimus *veiksmingai, tobulai ir pan.* Atsižvelgiant į tai, kad moksliniame diskurse “efektyvumo”, “našumo”, “veiksmingumo” ir “produktyvumo” sąvokos eina greta. Šiame darbe šios sąvokos taip pat bus vartojamos kaip sinonimai.

Kad suprasti, kas laikoma “efektyvumu” būtent šiame darbe, būtina trumpai pristatyti kaip moksliniame diskurse traktuojama ši sąvoka ir jos sinonimai. Pirmiausia E. Smilga ir A. Bosas (1999) efektyvumą išskiria kaip komandos charakteristiką, konstatuodami, jog komanda yra tik efektyviai dirbanti grupė pasiekusi tam tikrą integracijos lygį. J. V. Žukauskienė (2010) savo moksliniame darbe pateikia J. Leonavičiaus (1993) “veiksmingumo”, “efektyvumo” sąvokos apibrėžimą, kuris teigia, kad veiksmingas, efektyvus – tai kuriantis, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus. Lietuvių kalbos žodyne (2011-2013) nurodoma, kad “veiksmingas” - labai

paveikus, efektyvus. L. Žalimienė (2007) teigia, kad veiksmingumas - pasiektų rezultatų lyginimas su užsibrėžtais tikslais ir numatytais uždaviniais. Taigi, galima teigti, kad efektyvus, veiksmingas - tai duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus.

Prieš tai buvusioje pastraipoje aptarta bendra „efektyvumo“ reikšmė. Tuo tarpu remiantis moksline literatūra, būtent komandos efektyvumas nustatomas pagal tris rodiklius. Pirma, *reikalaujamų rezultatų pasiekimą per nustatytą laiką*. Antras, *stabilų darbo kokybės lygį* ir trečias rodiklis, *stabilų savo veiklos nišos plėtimą (arba išlaikymą)* (Raižienė, Endriulaitienė, 2007). Požiūriui antrina A. Savanevičienė ir V. Šilingienė (2005), komandinio darbo efektyvumą, taip pat matuodamos rezultatyvumą, dinamika, struktūra, tačiau šalia minėtų kriterijų jos išskiria ir *atmosferą*.

O tuo tarpu I. Aleksandravičiūtė (2004) teigia, kad darbo efektyvumas yra vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje. Taigi, efektyviam komandiniam darbui užtikrinti reikalingi tam tikri rodikliai (požymiai), kurių laikantis organizacijos darbas bus toks, apie kurį svajotų, kiekvienas dirbantis žmogus. Kadangi daugelis autorių pateikia panašius efektyvumo rodiklius nuo kurių priklauso efektyvi komandos veikla, kai kurių autorių išskirti požymiai buvo susisteminti 5 lentelėje.

5 lentelė

Efektyvaus komandinio darbo požymiai

Požymiai	Efektyvaus komandinio darbo sudedamosios dalys
Autoritetingas vadovas	<ul style="list-style-type: none"> • Vyriausias žmogus, kuris būtų komandoje iniciatorius, įkvėpėjas (Belbin, 1993) • Vadovas turi būti stiprus ir veiklus (Heller, 2000) • Lyderis, principinis vadovavimas (Larson, LaFasto, 1989)
Tikslai ir uždaviniai	<ul style="list-style-type: none"> • Aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai (Vijeikienė, Vijeikis, 2000) • Aiškūs galutiniai tikslai (Heller, 2000) • Komandos tikslas turi atsakyti į individualius kiekvieno komandos nario poreikius (Ježerskytė, Žydžiūnaitė, 2005)
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Geri ir efektyvūs komunikaciniai ryšiai (Jucevičius, 1998) • Laisvas bendravimas tarp komandos narių (Heller, 2000) • Veiksminga bendravimo ir bendradarbiavimo sąlyga (Ježerskytė, Žydžiūnaitė, 2005) • Nuoširdumas (Scholtes ir kt.; 2003) • Bendradarbiavimo atmosfera (Larson ir LaFasto, 1989)

Komandos dydis	<ul style="list-style-type: none"> • Aiški komandos sudėtis (Misevičius, Urbonienė, 2006) • Komanda neturėtų būti didelė, svarbiausia, kad vyrėtų pagarba, bendri sutarimai ir atsakomybė aplinkai (Jezerskytė, Žydžiūnaitė, 2005; Mahfuz, 2011)
Motyvacijos	<ul style="list-style-type: none"> • Visų darbuotojų motyvacija siekiant tikslų (Misevičius, Urbonienė, 2006) • Pakankama komandos narių motyvacija skatina tinkamai atlikti užduotį (Raižienė, Endriulaitienė, 2007) • Rezultatų varomoji jėga (Larson, LaFasto, 1989)
Organizacijos parama	<ul style="list-style-type: none"> • Materialinių išteklių (Misevičius, Urbonienė, 2006) • Išorinė parama (Larson, LaFasto, 1989)
Vaidmenys	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos narių tinkamo vaidmenų pasiskirstymo (Misevičius, Urbonienė, 2006) • Aiškiai apibrėžti vaidmenys (Scholtes ir kt.; 2003)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Kad komanda veiktų efektyviai, ji turi būti kokybiška. Kokybiško komandinio darbo komponentus išskiria J. Leventry (2012). Autorius išskiria šiuos penkis pagrindinius komponentus, tai:

1. **Pasitikėjimas** yra komandos pagrindas. Komandos nariai turi gerbti, remti ir pasitikėti vienas kitu kiekviename etape. Komandos nariai turi sukurti palankius santykius kiekvienam komandos nariui.
2. **Pavyzdinis vadovavimas.** Tai yra antrasis komponentas, kuris teigia, kad komanda privalo turėti pavyzdinį lyderį. Lyderis turi sutelkti komandą siekiant įmonės tikslų, misijos ir kt. Tai leidžia greičiau vykdyti įmonės strategiją ir tinkamai paskirstyti išteklius, bei suburti tinkamą komandą. Lyderis privalo veikti sąžiningai ir rengti komandai tikslus, o ne individualius. Jis arba ji įkvepia komandos narius ir skatina juos atlikti komandos tikslus. Taip pat jis parenka tinkamus žmones, kuria komandos vertybes ir požiūrius, ir tada jiems tinkamus vaidmenis, remiantis jų patirtimi, išsilavinimu ir patirtimi. Efektyvūs lyderiai taip pat turi žinoti, kada perleisti valdžią komandai, kada ji gali priimti atsakomybę ir priimti perspektyvius sprendimus.
3. **Papildoma įgūdžių rinkinys.** Aukštos kokybės komanda turi būti sudaryta iš asmenų, kurie turi įvairius ir papildomus įgūdžius. Kiekvienas komandos narys turi suprasti, kad jo tinkamumą ar jos įgūdžius komandos tikslams. Taip pat narys turi suprasti ar nori prisidėti prie komandos sėkmės. Komandos narių įgūdžių, patirčių ir žinių maišymas yra užsibrėžtų tikslų siekimo derinys. Svarbu ir tai, kad komandos narys norėtų dalintis savo turimomis

žiniomis, patirtimi, taip pat jis turi norėti ir sugebėti priimti ir kitų komandos narių žinias bei patirtį.

4. ***Įsipareigojimas siekti bendro tikslo ar paskirtį.*** Aukštos kokybės komandos nariai turi suprasti komandos tikslus ir juos pasiekti. Jie nuosekliai turi veikti taip, kad palaikytų komandos misiją ir tikslus.
5. ***Sąžiningas ir atviras bendravimas.*** Paskutinis bruožas aukštos kokybės komandai, tai įsipareigojimas atvirai ir sąžiningai bendrauti. Visos komunikacijos turi būti skaidrios, be paslėptų darbotvarkių. Sąžiningas bendravimas veda komandos tikslų pasiekimo link. Komandos, kurios atvirai ir sąžiningai bendrauja yra našesnės ir veiksmingesnės.

O tuo tarpu autorius R. Mendelsohn (1998) teigimu, *komanda efektyviai dirbs, kai turės visus esminius elementus*: norą pirmauti, discipliną komandoje. Tačiau remiantis kitais autoriais (Katzenbach, Smith, 1993; Savanevičienės, Šilingienės, 2005; Ivančikaitė – Ustinovienė, 2009) galima išskirti šiuos efektyvios komandos požymius, tai mokėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus; pasidalintas vadovavimas; efektyvūs veiklos būdai; optimalus problemų sprendimas; operatyvus nutarimų priėmimas; eksperimentavimas ir kūrybiškumas; individuali ir bendra atsakomybė; objektyvus vertinimas.

Taip pat V. Ivančikaitė – Ustinovienė (2009) išskiria komandinio darbo efektyvumo rodiklius, kaip *organizacijoje dirbančių žmonių motyvaciją bei kylančių konfliktų valdymas, mikroklimatą, organizacijos darbuotojų darbo laiko planavimas, organizacijos darbuotojo galimybė tobulėti, aiškiai pasidalintos atsakomybių sritys*. Kiek kitaip mano autorius B. Turnbull (2005), jo teigimu, komandos nariai *turi gebėti formuluoti savo vertybes ir įvertinti savo veiklos rezultatus*, remiantis šiomis vertybėmis

J. R. Katzenbach ir D. K. Smith (1993) pateikia išskirsto įgūdžius, kurie lemia efektyvų komandinį darbą tai:

- **Vienas kitą papildantys įgūdžiai.** Galima skirti šiuos svarbius efektyvaus komandinio darbo požymius: Kiekvienas komandos narys yra įvaldęs tam tikrus įgūdžius ar turi specifinių talentų. Jų sintezė didina komandos galimybes. Didelio veiklos efektyvumo komandose jų nariai gali atlikti vienas kito darbą (Dromantas, 2007).
- **Įsipareigojimų prisiėmimo įgūdžiai.** Komandos siekia maksimaliai atlikti veiklą tada, kai komandos nariai sutaria vienas su kitu ir pasitiki vadovavimu.
- **Įgūdžiai dirbti, formuojant bendrą tikslą.** Efektyviausios komandos yra tos, kurioms surašyti įstatai, apibrėžiantys aiškų tikslą, uždavinius ir misiją

- **Igūdžiai dirbti, vadovaujantis bendru modeliu.** Nuo pat pradžios komandas reikia rengti, ugdyti bei praktiškai mokyti, šiame procese dalyvaujant mentoriui (vadovui, patarėjui, treneriui), instruktoriui (Katzenbach, Smith, 1993).

Taigi, 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 (Buljac-Samardzic ir kt., 2011). Kaip galima pastebėti, efektyvus komandinis darbas formuojamas nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedąs prie bendro tikslo.

Ne retai efektyviam komandiniam darbui vystytis trukdo tam tikros kliūtys ir problemos. Viename straipsnyje *The three types of teamwork problems* (2010) yra išskiriami šie komandinio darbo problemų tipai:

- Pirmasis tipas - organizacinio arba struktūrinio problemos: neaiškūs tikslai, neaiškios pareigos, darbuotojai su netinkama kompetencija (išsilavinimu), per didelė komanda, tarp komandos narių nevyrauja jokie tarpusavio ryšiai.
- Antrasis komandinio darbo problemų tipas susijęs su personalu: žmonės nemėgsta ir nepasitiki vieni kitais. Šio tipo problemos yra sprendžiamos sunkiau, nes sunku nustatyti pačią problemą ir ją išspręsti. Tačiau jei pačios komandos valdymas yra efektyvus ir gerai suorganizuotas, tai šio tipo problemos yra išsprendžiamos. Spręsti padeda mokymai susiję su konfliktų sprendimu, bendravimo ir derybų įgūdžiais ir pan.
- Trečiojo tipo problema yra taip pat personalo problema, tai patys komandos nariai nenori spręsti problemų. Kitaip tariant, jie negali net pamatyti, kad tai yra problema (*The three types of teamwork problems*, 2010).

Taigi, organizacijai naudinga įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, nes dažnai taip iškeliami daugiau gerų idėjų, gerėja komunikacija, darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, mažėja kaita, pravaikštos, darbe patiriamas stresas. Kaip teigia T. Feinberg (2010), aukščiausio lygio vadovams lieka daugiau laiko susitelkti ties svarbiais, su visa organizacija susijusiais sprendimais.

Apibendrinant nagrinėjamos temos specialistų mintis, galima daryti prielaidą, jog komanda būtų efektyvi, reikalingi tokie komponentai (žr. 5 lentelę). Galima teigti, kad sukūrus aukštos

kokybės komandą, galima pradėti mėgautis komandos nauda bei verte. Tai apima produktyvumą ir efektyvumą, taip pat organizacijose pagerina inovacijas ir kokybę. Visa tai didina darbuotojų pasitenkinimą ne tik darbu, bet ir atmosfera, kurioje dirbama.

1.4. Komandinio darbo tyrimų tendencijos šiuolaikinėse organizacijose

Lietuvoje, kaip ir užsienio valstybėse, susidomėjimas komandiniu darbu vis didėja. Pasak M. Dromanto (2007), šiandieninėje visuomenėje, atnaujinant ir rekonstruojant darbo ir kitas organizacijų struktūras, stiprinant organizacijų veiklą jų konkurencingoje aplinkoje, gerinant jų darbo kokybę bei rengiant specialistus atsakingai dirbti komandoje, daug dažniau naudojamas komandinis darbas ir komandos. Taigi, komandos tampa pagrindiniais vienetais, iš kurių sudarytos organizacijos.

Teigiama, kad komandinis darbas organizacijose yra susijęs su įvairiais teigiamais padariniais. Kaip teigia Rasmussen and Jeppesen (2006), komandai priklausantys žmonės patiria mažiau netikrumo ir įtampos darbe, jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai (Mikuličiūtė, 2012.) Gera komandos narių savijauta naudinga ir pačiai organizacijai: komandoms priklausantys darbuotojai rečiau palieka organizaciją, yra labiau linkę laikytis nustatytų taisyklių ir darbo saugos, be to, komandos veiklos rezultatai paprastai būna geresni nei kiekvieno individualiai dirbančio žmogaus atskirai sudėjus (Sonntag and Volmer, 2010)

Akivaizdu tai, kad įvedus komandinį darbą ir sukūrus komandas, sumažėja vidurinio lygio vadovų skaičius (Dromantas, 2007). G. Smith (2006) pateikia atliktų tyrimų duomenis: „Aetna Life ir Casualty“ organizacija, grįžta komandiniu darbu, sumažino darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų skaičių nuo vieno vadovo septyniems darbuotojams iki vieno vadovo trisdešimčiai darbuotojų, ir klientams teikiamų paslaugų kokybę pagerėjo. Pagrindinėje Mills organizacijoje Lodi, Californijoje, suformavus komandas ir pradėjus komandinį darbą, produktyvumas, palyginti su kitomis organizacijomis, padidėjo apie 40 proc. Tuo tarpu, autorius T. Wallace (2007) teigia, remiantis Jungtinės Karalystės ir Švedijos duomenis, kad vyresni žmonės nėra įtraukiami į komandinį darbą, taip pat vis sunkiau atvykstantiems vyresnio amžiaus žmonėms pritaipiti prie komandos.

Tačiau giluminiai pokyčiai organizacijoje vyksta lėtai, kur kas lėčiau, nei ateina permainų poreikio suvokimas. Didesnis atvirumas permainoms ir ryžtas jų siekti fiksuotinas keliais atvejais. Pavyzdžiui, daugiausia komandinio darbo pavyzdžiai orientuojasi į Europos Sąjungos šalis. Kaip teigia, J. Lakis (2003), nemažai naujovių ateina į tas organizacijas, kurios nuolat bendradarbiauja

su Vakarų partneriais, tarkime, į Lietuvos universitetus, kitas aukštąsias ir bendrojo lavinimo mokyklas.

Kaip teigia M. A. West (2011), remiantis moksliniais tyrimais, kad būtų gerai valdomas komandinis darbas, turi (gali) teigiamą poveikį organizacijos veiklai, pvz.:

- Kai vyksta pokyčiai organizacijoje, dalis komandos narių gali prisiimti atsakomybę už įgyvendinimą ir tai padaryti efektyviau ir nuosekliau nei asmenys, dirbantys atskirai.
- Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie dirba komandose patiria mažiau įtampos nei dirbdami atskirai.
- Akivaizdu ir tai, kad kūrybiškumas ir naujovės yra skatinamos komandos viduje. Tuose organizacijose, kuriuose komandos dirba efektyviai su kitomis komandomis, yra kaupiama geroji praktika, vyksta integracija į didesnes perspektyvas. Pastebima ir tai, kad dirbdamos komandos turi daugiau naujų ir tobulesnių idėjų, siekiant organizacijos tikslų.
- Komandos nariai nuolatos mokosi vieni iš kitų.
- Efektyvios komandos nariai pasižymi skirtingomis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais. Visa tai sudaro galimybę atrasti naujus ir tobulesnius būdus siekiant tikslo.
- Taip pat, praktika rodo, kad 49 darbuotojams reikia daugiau nei 7 vadovų, o tuo tarpu vienas vadovas gali prižiūrėti 7 darbuotojus. Esant 7 darbuotojų komandai, reikalingi tik 7 vadovai. O tai reiškia, kad kuo mažesnė komanda, tuo mažiau reikia vadovų, t.y. paprastesnis valdymas (West, 2011).

Remiantis Europos įmonių apklausos analizės duomenimis (2009), išskiriama, kad komandinis darbas, kaip viena iš praktinių priemonių, padedanti pasiekti gerų darbuotojų darbo rezultatų. Tyrimas rodo, kad komandinis darbas, tai:

- praktinė priemonė, kuria mažinamas darbuotojų neatvykimo į darbą atvejų skaičius;
- praktinė priemonė, kuri padeda mažinti su darbuotojų motyvacija susijusių problemų skaičių;
- praktinė priemonė, kuri padeda išlaikyti darbuotojus.

Taip pat Europos įmonių apklausos analizė parodė, kad komandinis darbas, viena iš praktinių priemonių, padedančių pasiekti gerų organizacijos darbo rezultatų. Komandinis darbas padeda pasiekti didesnę nei vidutinis produktyvumą, taip pat padeda kurti gerą darbo klimatą, prisideda prie įmonės geros ekonominės padėties, per pastaruosius trejus metus padėjo padidinti įmonių produktyvumą (Vadovavimo praktika ir tvarūs..., 2010).

Užsienio ir mūsų praktika įrodo, kad šiuolaikinėje organizacijoje vyksta pokyčiai dirbant komandinį darbą. Komandinis darbas organizacijose yra susijęs su įvairiais teigiamais padariniais. Šiandieninėje visuomenėje, atnaujinant ir rekonstruojant darbo ir kitas organizacijų struktūras, stiprinant organizacijų veiklą jų konkurencingoje aplinkoje, gerinant jų darbo kokybę bei rengiant specialistus atsakingai dirbti komandoje. Taigi, komandos tampa pagrindiniais vienetais, iš kurių sudarytos organizacijos. Galima teigti, kad ir ateityje didelėse organizacijose komandos taps esminėmis organizacijos veiklos elementais.

Tyrimai rodo, kad komandinio darbo nauda organizacijoms yra neabejotina, todėl svarbu atlikti tyrimą pelningai dirbančioje gamybinėje organizacijoje, siekiant išsiaiškinti kokie komandinio darbo principai joje yra taikomi bei su kokiomis problemomis yra susiduriama. Tokio pobūdžio tyrimas gamybinėje organizacijoje dar nebuvo atliktas. Remiantis moksline literatūra yra sudaroma anketa, kurioje siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį bei įvertinimą komandinio darbo bei jo organizavimo klausimais.

2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO AB „NEAUSTINIŲ MEDŽIAGŲ FABRIKAS“ TYRIMO METODIKA

Susipažinus su komandinio darbo teoriniais aspektais, šiame skyriuje siekiama atskleisti komandinio darbo principų taikymo gamybinėse įmonėse ypatumus, išskirti komandinio darbo organizavimo šiose organizacijose privalumus ir trūkumus bei identifikuoti jo tobulinimo galimybes. Norint tai pasiekti, formuluojamas tyrimo objektas, tikslas, sudaroma tyrimo strategija bei pristatomas tyrimo organizavimo procesas, tyrimo metu gauti duomenys.

Išanalizavus mokslinę literatūrą daroma prielaida, kad komandinio darbo principai gamybinėse organizacijose yra taikomi tinkamai. Taigi atliekamu kiekybiniu tyrimu bus siekiama išsiaiškinti analizuotų teorinių komandinio darbo principų pagrįstumą ir pritaikomumą gamybinių organizacijų atveju bei patvirtinti arba paneigti, remiantis atlikta teorine studija, iškeltas *hipotezes*:

H1. Darbuotojai pirmenybę atiduoda komandiniams, o ne individualiems tikslams.

H2. Respondentų užimamos pareigos lemia skirtingą požiūrį į komandinio darbo savybes.

H3. Egzistuoja komandinio darbo realizavimo sunkumai.

Tam, kad patikrinti iškeltas hipotezes, nuosekliai planuojamas empirinis tyrimas gamybinėse organizacijose.

Tyrimo tikslas – atskleisti komandinio darbo organizavimo aspektus ir jo tobulinimo galimybes gamybinėje organizacijoje.

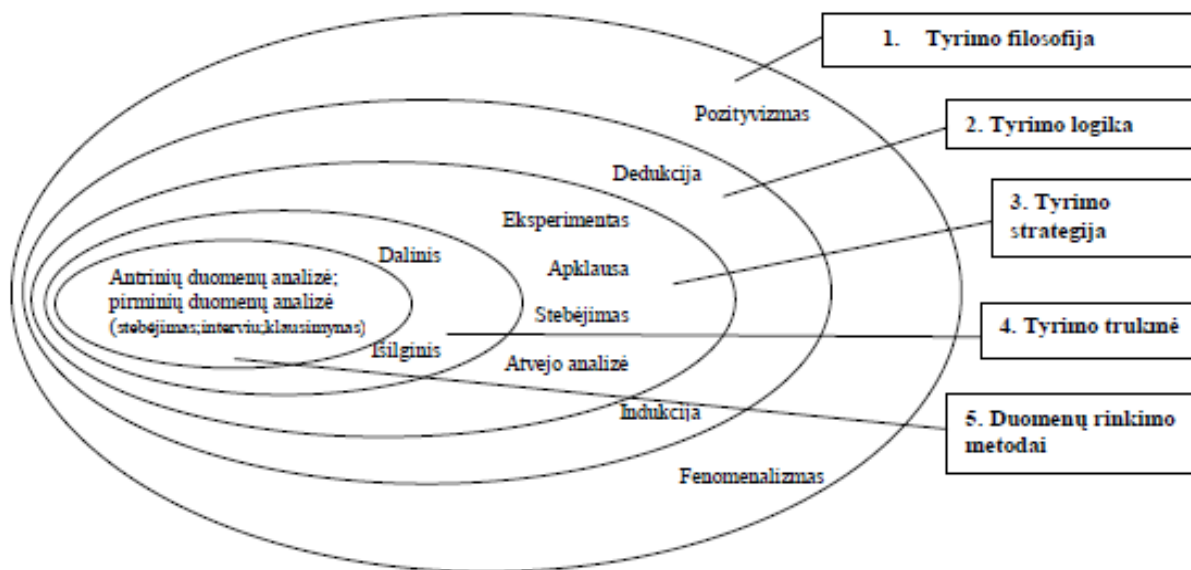
Tyrimo tikslui pasiekti iškelti šie *uždaviniai*:

- Išsiaiškinti ar AB "Neaustinių medžiagų fabrikas" yra taikomi komandinio darbo principai.
- Atskleisti su kokiais sunkumais organizuojant komandinį darbą dažniausiai susiduriama AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“.
- Išskirti komandinio darbo gamybinėse organizacijose privalumus.
- Identifikuoti komandinio darbo tobulinimo galimybes gamybinėse organizacijose.
- Išsiaiškinti, ar darbuotojų demografiniai požymiai turi įtakos įgyvendinant komandinio darbo organizavimo principus.

Norint patikrinti iškeltas hipotezes bei įgyvendinti suformuotus tikslus ir uždavinius, organizuojamas sudėtinis empirinis tyrimas, kurio struktūra aptariama toliau.

2.1. Tyrimo proceso organizavimas

Magistro darbe vykdomas sudėtinis tyrimas, t.y. taikomi du tyrimo metodai, kurie buvo pasirinkti, remiantis M. Saunders et. al. (2000) penkių sluoksnių tyrimo proceso modeliu, dar vadinamu tyrimo „svogūnu“ (žr. 2 pav.).



2pav. Tyrimo eiga

Šaltinis: Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. 2nd Ed. PrenticeHall.

2 paveiksle pateikiamas modelis pagrindžia tyrimo metodų pasirinkimą bei atskleidžia pačią tyrimo organizavimo proceso logiką. Šis modelis orientuoja į nuoseklumo laikymąsi ir pataria pirmiausia numatyti tyrimo filosofiją, kuria remiantis pasirenkama tyrimo logika, formuojama tyrimo strategija, apibrėžiama tyrimo trukmė bei pasirenkami objektyviausias tyrimo metodas.

Kaip matyti 2 paveiksle, pateikto modelio pirmajame sluoksnyje autoriai tyrimo filosofiją skiria į dvi dalis, t.y. pozityvizmas bei fenomenalizmas. Pažymėtina, kad autoriai teigia, jog dažniausiai praktikoje naudojama abiejų filosofijų kombinacija, t.y. pasitelkiami abiem filosofijoms būdingi bruožai. L. Pilelienė (2008), cituodama Gill, Johnson (1997), teigia, kad remiantis *pozityvizmo* filosofija, tyrėjas atlieka objektyvią analizę, kurios metu yra interpretuojami surinkti duomenys ir remiantis šia filosofija dažniausiai atliekami kiekybiniai tyrimai. Tuo tarpu

remiantis *fenomenalizo* filosofija, tyrimą apsprendžia aplinkybės, t.y. ieškoma detalių, siekiant suvokti realybę.

Remiantis 2 paveiksle pateiktu eiliškumu, pasirinkus tyrimo filosofiją yra nustatoma tyrimo logika. Pasak M. L. Saunders et. al. (2000) formuojant tyrimo strategiją egzistuoja galimybė pasirinkti vieną iš dviejų tyrimo metodų, apsprendžiančių tyrimo logiką, t.y. tyrimui gali būti naudojamas dedukcijos arba indukcijos metodas. Pasirinkus *dedukcijos* metodą, pirmiausiai yra suformuluojama teorija (tyrimo hipotezės), kuriai pagrįsti yra kuriama tam tikra tyrimo strategija. Tuo tarpu naudojant *indukcijos* metodą, pirmiausiai surenkami duomenys, kurių analizės pagrindu yra kuriama teorija.

Šiame baigiamajame darbe nuspręsta palaikyti abi filosofijas, t.y. taikyti jų kombinaciją bei remtis dedukcijos metodu. Taigi pirmiausia išanalizuojama mokslinė literatūra, o po to taikomas kiekybinis tyrimo metodas, t.y. anketinė apklausa.

2.2. Tyrimo duomenų rinkimo metodas

Kaip minėta, remiantis pozityvizmo bei fenomenalizo filosofijų principų derinimu baigiamajame darbe pasirenkamas kiekybinis tyrimo metodas, t.y. anketinė darbuotojų apklausa, padėsianti atskleisti komandinio darbo organizavimo aspektus bei jo tobulinimo galimybes gamybinėse organizacijose.

Tyrimo naudojamas tradicinis apklausos būdas, kai apklausėjas tiesiogiai susitinka su apklausiamuoju, paprašo jo užpildyti anketą, respondentui sutikus, palaukia kol jis tai atliks ir iš karto pasiima anketą. Pagal I. Luobikienę (2005), šis būdas prilygsta tradicinei apklausai, anketa užtikrina pakankamą atrankos dydį, šimtaprocentinį arba artimą jam anketų gražinimo lygį, galimybę apklausėjui instrukuoti respondentus. Pažymėtina, kad pasirinkta anoniminės apklausos rūšis. R. Tidikis (2003) tai dar vadina bevarde apklausa, kai atsakęs asmuo lieka nežinomas (atsakymai žymimi tik pliusu ar minusu, pabraukiamas atsakymas arba kaip nors kitaip žymima nieko nerašant). Šis būdas pasirinktas tikintis didesnio respondentų atvirumo atsakinėjant į klausimus.

Anketa pradedama instrukcine, pažintine informacija, kurioje pristatoma tyrimo tema, tikslas bei pagrindinės sąvokos. Pagrindinėje dalyje pateikiami anketos klausimai ir teiginiai, į kuriuos tikimasi gauti respondentų nuomonę atspindinčius atsakymus. Klausimai anketoje suformuluoti taip, kad būtų kuo aiškesni, paprastesni ir jų pildančiam asmeniui nekiltų sunkumų ar neaiškumų. Pasirinkti uždarojo tipo klausimai, nes tokie klausimai netrikdo respondentų, į juos

galima atsakyti lengvai ir labai greitai – norint apklausti kuo daugiau respondentų, tai ypač aktualu. Respondentams prie kiekvieno teiginio prašoma pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Anketos klausimus galima suskirstyti į tam tikrus blokus:

1 blokas - demografinis. Šiuo klausimų bloku siekiama atskleisti respondentų demografinės charakteristikas. Jį sudaro pirmi penki nesunumeruoti anketos klausimai.

2 blokas- komandinio darbo realizavimas. Šį bloką sudaro pirmasis ir antrasis anketos klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, ar šiuose gamybinėse įmonėse vyksta komandinis darbas.

3 blokas - „Komandiškumo“ požymių identifikavimas. Šį bloką sudaro trečiasis anketos klausimas. Pateiktais teiginiais siekiama išsiaiškinti ar respondentų veikla pasižymi individualaus ar komandinio darbo požymiais. Tuo tikslu pateikiami šeši teiginiai, kurie tinka apibūdinti komandiniam arba individualiam darbui.

4 blokas – komandinio darbo organizavimo principai. Jis skirtas komandinio darbo organizavimo ypatumų organizacijose įvertinimui. Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti, kaip gamybinėse įmonėse vyksta komandinio darbo organizavimas, kokie jo principai yra taikomi. J. Radvytės (2008) darbe yra pateikiami darbo organizavimo principai, kurie yra universalūs ir gali būti taikomi visose organizacijose: kompleksiško; sistemiško; reglamentacijos; specializacijos; stabilumo; kūrybiškumo. Šį klausimų bloką sudaro dvylika ketvirtojo klausimo teiginių.

5 blokas - „darbuotojų įsitraukimas“. Tikslas - išsiaiškinti kaip gamybinių organizacijų darbuotojai įsitraukia į komandinį darbą. Šį klausimų bloką sudaro penktojo klausimo penki teiginiai.

6 blokas - „komandos formavimasis“. Juo siekiama išsiaiškinti, kaip vyksta komandos vidiniai formavimosi procesai. Klausimų bloką sudaro šeštojo klausimo penki teiginiai.

7 blokas - „komandinio darbo efektyvumas“. Šiuo klausimų bloku siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie komandinio darbo efektyvumą jų įmonėje. Klausimų bloko rezultatai padės atskleisti komandinio darbo efektyvumą, darbuotojų nuomone, lemiančius veiksnius. Klausimų bloką sudaro septintojo klausimo aštuoni teiginiai.

8 blokas - komandinio darbo sunkumai. Jis skirtas AB "Neaustinių medžiagų fabrikas" vyraujančioms komandinio darbo problemoms bei kliūtims identifikuoti. Šį bloką sudaro aštuntojo klausimo vienuolika teiginių.

9 blokas - komandinio darbo privalumai. Jis skirtas įvertinti darbuotojų išskiriamus komandinio darbo privalumus. Komandinio darbo privalumų bloką sudaro devintojo klausimo aštuoni teiginiai.

10 blokas - komandinio darbo tobulinimo galimybės. Juo siekiama identifikuoti komandinio darbo tobulinimo galimybes AB "Neaustinių medžiagų fabrikas". Bloką sudaro dešimtojo klausimo dešimt teiginių.

2.3. Tyrimo imtis ir trukmė

Nustatant, koks turėtų būti imties tūris, buvo remiamasi imties dydžio skaičiuokle, pateikta internete (Apklausa.lt). Pirmiausia tam, kad būtų galima skaičiuoti tyrimo imtį, buvo apibrėžiama tyrimui tinkama populiacija. Vienu svarbiausiu atrankos kriterijumi, vykdant apklausą, galima laikyti darbuotojų skaičių. AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ viena iš įmonių, kuri sukuria daugiausiai darbo vietų Šiaulių rajone. Šiuo metu įmonėje dirba apie 1900 darbuotojų. 1600 darbuotojų dirba Šiaulių mieste įsikūrusiose dukterinėse įmonėse ir 300 darbuotojų dirba Ukrainoje ir Baltarusijoje įsikūrusiose įmonėse.

Administracija sudaro apie 15 procentų visų darbuotojų dirbančių šioje įmonėje. Svarbiausi žmogiškieji išteklių reikalingi šiai įmonei yra kvalifikuoti darbininkai – jie yra įmonės variklis.

Remiantis šiais duomenimis apklausti 282 darbuotojų. Reikia pažymėti tai, kad imties dydžio skaičiuoklė suskaičiavo, jog reikia apklausti 310 respondentų. Tačiau pavyko apklausti 28 respondentais mažiau.

Kaip matyti iš X paveikslo, norint nustatyti tyrimo trukmę yra galimybė rinktis iš dviejų alternatyvų, t.y. tyrimo trukmė pateikiama kaip *dalinė* ar *išilginė*. Anot M. Saunders et. al. (2000), dalinės trukmės tyrimų metu respondentai apklausiami vienu, iš anksto nustatytu, metu. Tuo tarpu išilgine tyrimo trukme vadinamas procesas, kai individas ar jų grupė yra stebimi tam tikrą laiko tarpą.

Kadangi formuojant tyrimo strategiją buvo pasirinkta vykdyti anketinę apklausą, pasirinkimas suponuoja į tai, kad tyrimo trukmė turėtų būti dalinė, kai kiekvienas respondentas turi galimybę dalyvauti apklausoje ne daugiau nei vieną kartą. Darbuotojų apklausa buvo vykdoma į tiesiogiai bendraujant su darbuotojais 2012 metų gruodžio – 2013 metų rugsėjo mėnesiais, AB "Neaustinių medžiagų fabrikas".

3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO AB „NEAUSTINIŲ MEDŽIAGŲ FABRIKAS“ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ charakteristika

AB "Neaustinių medžiagų fabrikas" yra savarankiška akcinio kapitalo įmonė. Jos gamybinė veikla prasidėjo 1940 m. pirminiu lino perdirbimu, vėliau buvo pradėtos gaminti neaustos, įdėklinės bei kamštinės medžiagos, regeneruota vilna. Metams bėgant fabrikas sėkmingai tobulino savo gamybinę veiklą ir šiuo metu AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ viena didžiausių gamybinių įmonių grupė Lietuvoje.

AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ vienija 16 įmonių, kurios puikiai žinomos ne tik Baltijos Šalyse, bet ir užsienyje, t.y.:

- **UAB Trivilita** - Čiužinių, čiužinių užtiesalų, kušečių, spyruoklinių blokų, antklodžių, lateksinių pagalvių, užvalkalų antklodėms ir pagalvėms, paklodžių, lovatiesių gamyba.
- **UAB Gemega** – Čiužinių gamyba.
- **UAB Neaustima**- Neaustinių medžiagų gamyba.
- **UAB Sintuva**- Baldų bei baldų apmušalų gamyba.
- **UAB Litsofa**- Minkštųjų baldų gamyba.
- **UAB Comco**- Antklodžių, pagalvių, čiužinių apmušalų, čiužinių užklotų, patalynės, miegmaišių, lovatiesių ir panašios produkcijos gamyba.
- **UAB Interscalit**– Pagalvių ir antklodžių gamyba.
- **UAB Artilux NMF** – Buitinių šviestuvų gamyba.
- **UAB PorolonBaltic**– Visų modelių drabužių peteliai, čiužinių užvalkalai, minkštų baldų užvalkalai, apsauginiai drabužių maišai, ritualiniai drabužiai, spyruokliniai čiužiniai, poroloniniai čiužiniai sodo baldams.

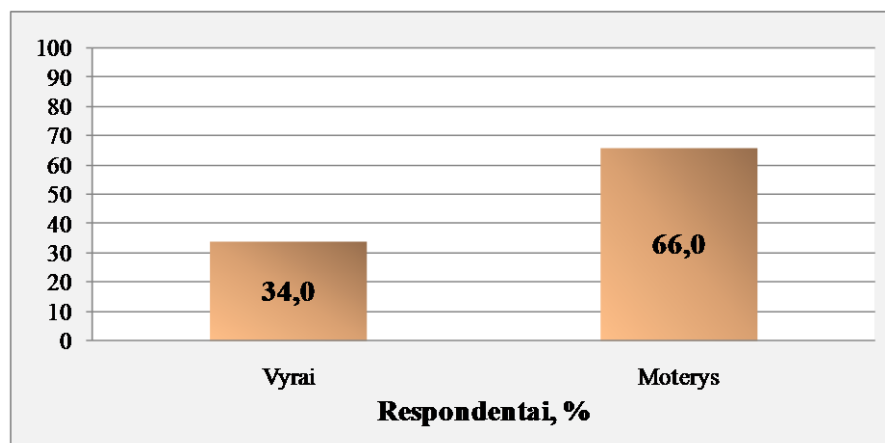
Remiantis „Verslo žinių“ archyvu, 2011m. AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ įmonių grupė užėmė 84 vietą didžiausių Lietuvos įmonių pagal pajamas statistikoje. 2011m. bendrovės pajamos buvo 272 mln. litų (2010m. – 223 mln. litų, 88 vieta tarp didžiausių Lietuvos įmonių pagal pajamas) (Verslo žinių archyvas, 2012). Galima teigti, kad AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ yra efektyviai dirbanti įmonė.

3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Išanalizavus komandinio darbo teorinius principus bei pristačius tyrimo organizavimo aspektus, bandoma įvertinti, ar iš tiesų gamybinėse organizacijose vyksta komandinis darbas, ar jis organizuojamas taikant teorijoje apibrėžtus principus bei siekiama atskleisti komandinio darbo tobulinimo galimybes analizuojamose įmonėse.

Duomenų analizei pasitelkiama Microsoft Office Excel programa ir SPSS statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programinė įranga. Atliekant analizę atsižvelgiama į tai, kad duomenys matuojami rangų skale, todėl taikomi ranginių kintamųjų ryšio matai. Duomenims apibendrinti pirmiausia naudojamos požymių priklausomumo lentelės (skaičiuojamas Chi-kvadrato kriterijus) bei atliekama koreliacinė analizė. Kadangi, kaip minėta, požymiai yra matuojami rangų skale, koreliacija vertinama naudojant dažniausiai praktikoje taikomą Spearman'o koreliacijos koeficientą bei, siekiant didesnio duomenų reprezentatyvumo – Kendall'o koreliacijos koeficientą.

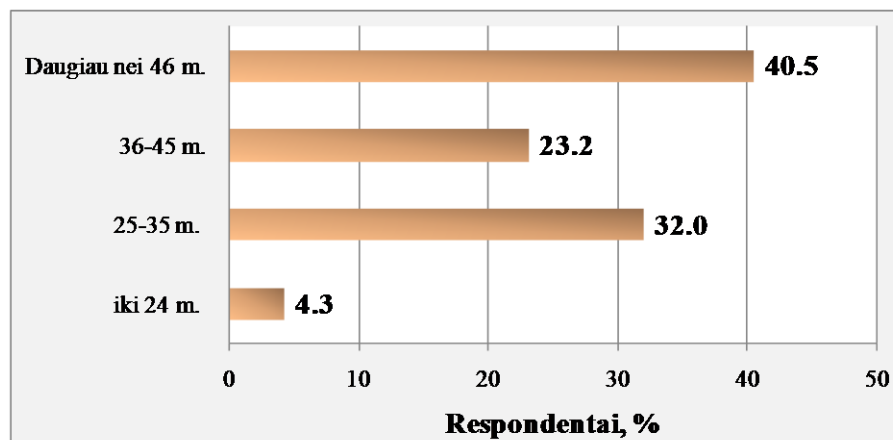
1 klausimų bloko rezultatų analizė. Šiuo klausimų bloku siekiama atskleisti respondentų demografines charakteristikas. Pirmiausiai respondentams užduodamas klausimas apie jų lytį. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=282)

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis apklaustųjų buvo moterys, t.y. 66,0 procentai (186 respondentai iš 282). Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį buvo tikėtinas, nes būtent moterys dažniausiai dirba administracijoje, bei darbus susijusius su siuvimu ir kirpimu.

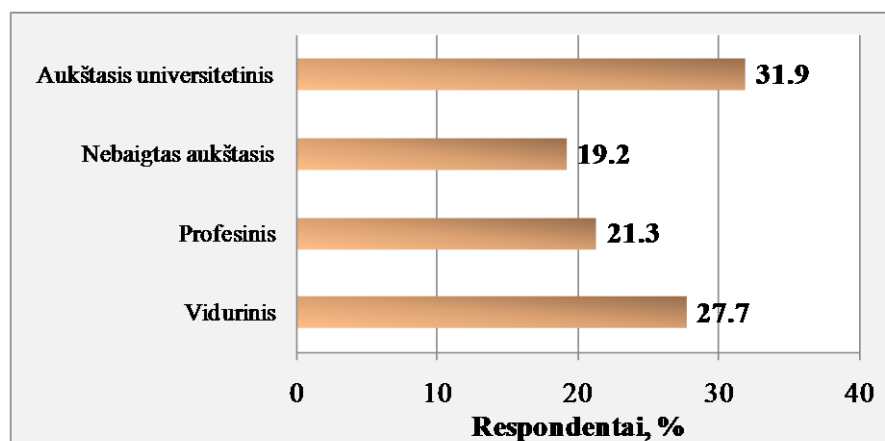
4 paveiksle pateikiamas apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal amžiaus grupes. Apibendrinus duomenis galima teigti, kad aktyviausiai anketą pildė vyresni nei 46 metų amžiaus grupės respondentai (40,5 proc.).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=282)

Tačiau reikia pastebėti, kad respondentai, kurių amžius nuo 25 iki 45 metų sudarė net 55,2 proc., taigi daugiausiai apklausoje dalyvavusių asmenų pagal savo amžių patenką būtent į šį amžiaus intervalą. Tik nedidelė dalis organizacijos darbuotojų yra iki 24 metų amžiaus (tik 4,3 proc. t.y. 12 darbuotojų). Toks duomenų pasiskirstymas leidžia manyti, kad darbuotojų kolektyvas yra nusistovėjęs, kadangi vyresnio amžiaus žmonės paprastai yra linkę rečiau keisti darbą.

Vertinant darbuotojų demografines charakteristikas, svarbu išsiaiškinti, kokį išsilavinimą turi organizacijų darbuotojai, kadangi įgytas išsilavinimas gali turėti įtakos darbuotojų kompetencijoms ir gebėjimams. Apklausoje dalyvavusių organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą pateikiamas 5 paveiksle.

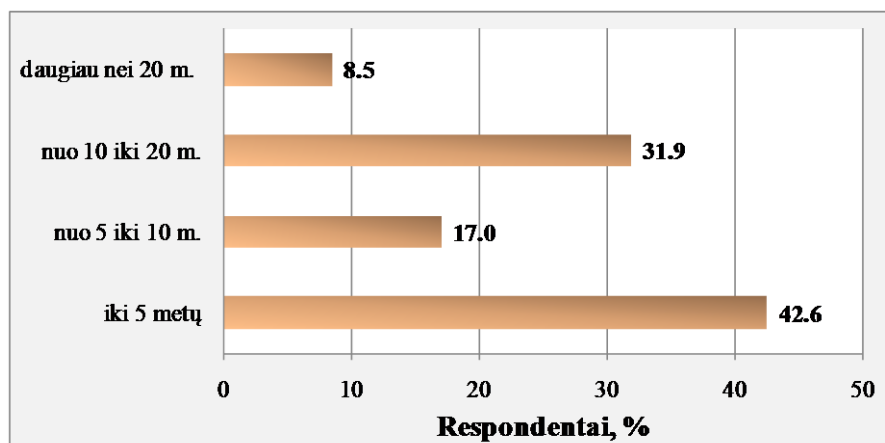


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=282)

Dalyvavę apklausoje AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ ir jos dukterinių organizacijų darbuotojai 31,9 proc. atvejų nurodė turintys aukštąjį išsilavinimą. 19,2 proc. respondentų nurodė, kad arba šiuo metu mokosi, arba mokėsi aukštojoje mokykloje, bet jos dėl tam tikrų priežasčių nėra baigę. 21,3 proc. respondentų turi profesinį išsilavinimą ir to buvo galima tikėtis, kadangi daugeli

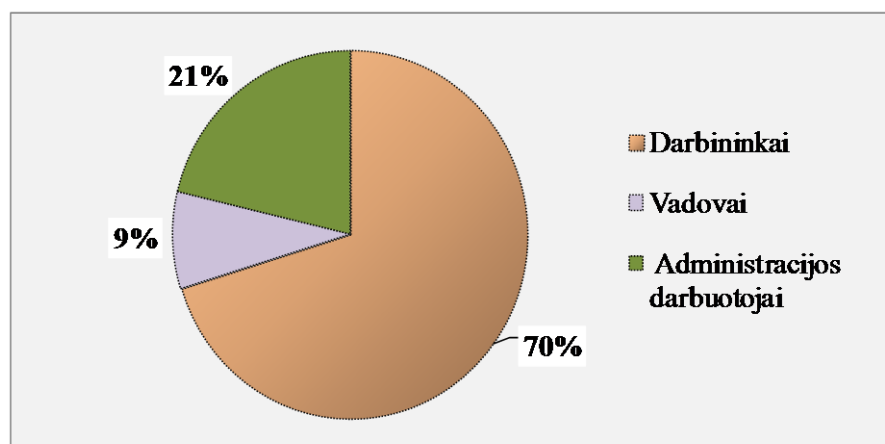
organizacijai reikalingų profesijų specialistų rengia profesinio ugdymo įstaigos. Nemaža respondentų dalis turi tik vidurinį išsilavinimą ir neturi kvalifikacijos (78 respondentai (27,7 proc.)). Taigi, galima daryti išvadą, kad didžiąją dalį darbininkų būtent ir sudaro vidurinį ir profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai, o aukštąjį išsilavinimą turi vadovai, gamybos meistrai bei administracijos darbuotojai.

Kitu šio bloko klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek laiko šiose organizacijose respondentai dirba (žr. 6 pav.). Kaip matyti iš X paveikslo, buvo išskirtos keturios pagrindinės darbo stažo grupės. Gauti duomenys, parodė, kad AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ didžiausia dalis darbuotojų dirba iki 5 metų (net 120 respondentų iš 282, tai sudaro 42,6 proc.). Tačiau taip pat ne maža dalis respondentų šioje organizacijoje dirba nuo 10 iki 20 metų, t.y. 31,9 proc., o iš viso respondentų kurių darbo stažas įmonėse didesnis nei 5 metai net 162 (57,5 proc.), taigi galima teigti, kad organizacijoje darbuotojų kaita nėra didelė.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=282)

Paskutiniu demografinio bloko klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios pareigas organizacijoje užima apklausos dalyviai.

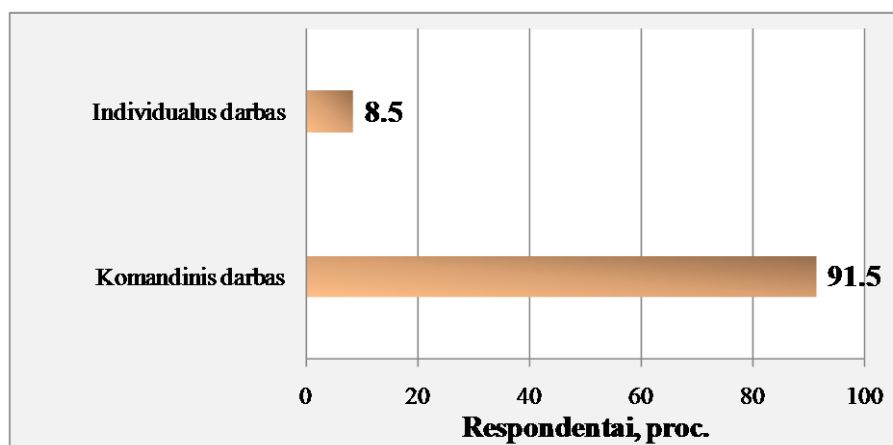


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=282)

Kaip matyti iš 7 paveikslo, didžiąją dalį apklaustų šių organizacijų darbuotojų sudarė darbininkai t.y. net 198 respondentai (70 proc.). To ir buvo galima tikėtis atsižvelgiant į šių įmonių veiklos specifiką ir įvertinus tai, kad įmonės administracijos darbuotojai sudaro tik 15 proc. visų įmonės darbuotojų. Be to reiktų pastebėti, kad atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių vadovų ir administracijos darbuotojų dalį tarp visų apklaustųjų, galima daryti išvadą, kad vadovai ir administracijos darbuotojai aktyviau dalyvavo apklausoje.

Taigi įvertinus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad didžioji dalis šių gamybinių organizacijų darbuotojų yra moterys. Beveik 60 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų yra vyresni nei 35 metai, taigi yra vidutinio ir vyresnio amžiaus žmonės. Taip pat galima paminėti, kad apie 60 proc. respondentų įmonėse dirba ilgiau nei penkerius metus. Visa tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijose darbuotojų kaita nėra didelė ir kolektyvas yra nusistovėjęs. Įvertinus duomenis apie respondentų išsilavinimą ir užimamas pareigas, galima manyti, kad darbuotojų turima kvalifikacija ir kompetencijos atitinka jų užimamas pareigas, kadangi apie 30 proc. respondentų nurodė esantys įmonių vadovai arba administracijos darbuotojai, o aukštąjį išsilavinimą yra įgiję taip pat apie 30 proc. respondentų.

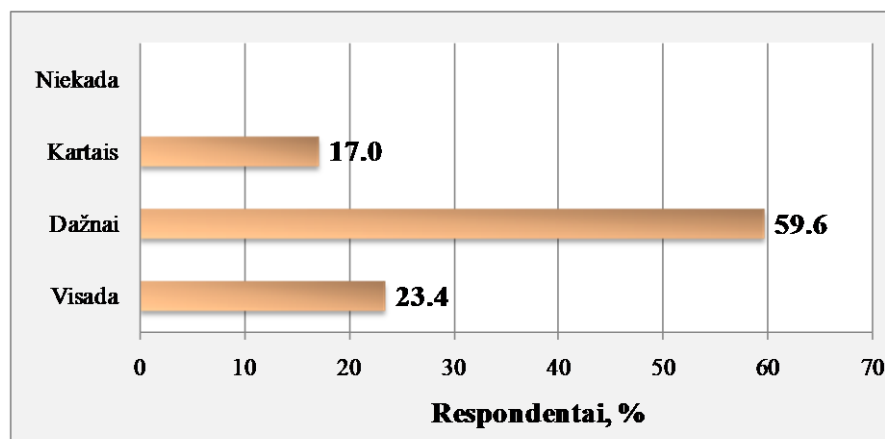
2 bloko - komandinio darbo realizavimas - rezultatų analizė. Šį bloką sudaro du klausimai. Pirmuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, koks darbo pobūdis, t.y. komandinis ar individualus darbas, respondentų nuomone, yra dažniau taikomas AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ (žr. 8 pav.).



8 pav. Respondentų nuomonių apie komandinio darbo realizavimą organizacijoje pasiskirstymas (N=282)

Kaip matyti iš 8 paveiksle pateiktų duomenų, 91,5 proc. respondentų teigia, kad jų organizacijoje dažniau dirbama komandomis ir tik 8,5 proc. apklaustųjų mano, kad darbas jų organizacijoje labiau individualaus pobūdžio.

Kitu šio bloko klausimu siekiama išsiaiškinti ar organizacijoje organizuojant darbą siekiama sutelkti žmones dirbti komandose. (žr. 9 pav.).

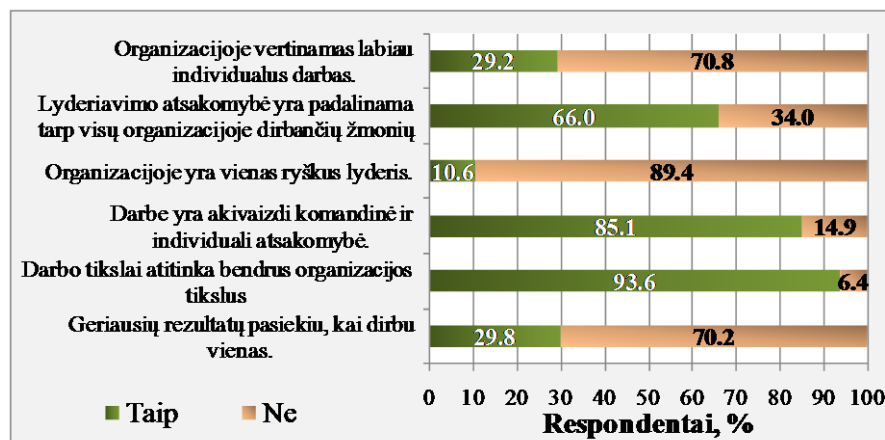


9 pav. Darbuotojų sutelkimas dirbti komandomis (N=282)

Kaip matyti iš 9 paveikslo, visi respondentai mano, kad komandinis darbas jų organizacijoje yra organizuojamas. Dauguma respondentų, net 168 iš 282, teigė, kad tai vyksta dažnai (59,6 proc.), o net 23,4 proc. apklausos dalyvių teigė, kad darbas komandomis organizuojamas visada. Taip pat reikia paminėti, kad nebuvo nei vieno respondento, kuris teigtų, kad jų organizacijoje komandinis darbas nevykdomas.

Apibendrinant pirmojo klausimų bloko analizės rezultatus galima teigti, kad analizuojamose gamybinėse organizacijose daugiau nei 90 proc. respondentų taiko komandinio, o ne individualaus darbo principus. Visų apklausos dalyvių nuomone darbas organizacijos kai kuriais ar net visais atvejais organizuojamas taip, kad žmonės yra sutelkiami dirbti komandose. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad komandinio darbo organizavimo gamybinėse organizacijos tyrimą vykdyti toliau yra tikslinga.

3 bloko - „komandiškumo“ požymių identifikavimas – rezultatų analizė. Trečiajame klausimų bloke pateiktais teiginiais siekiama išsiaiškinti, kokius požymius – komandinio ar individualaus darbo – respondentai įžvelgia organizacijos veikloje. (žr. 10 pav.).



10 pav. „Komandiškumo“ požymių indentifikavimas (N=282)

Tyrimo rezultatai (žr. 10 pav.) parodė, kad respondentai dažniau išskiria komandinės veiklos požymius. Teiginiui „organizacijoje vertinamas labiau individualus darbas“ nepritarė 70,8 proc. respondentų, o kad „organizacijoje geriausių rezultatų pasiekiu, kai dirbu vienas“ nepritarė 70,2 proc. apklaustųjų. Didelė dalis respondentų taip pat nepritarė ir kitam teiginiui „organizacijoje yra vienas ryškus lyderis“ (89,4 proc.). Visi šie trys minėti teiginiai identifikuoja individualaus darbo požymius.

Visi kiti 10 lentelės teiginiai t.y. „lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp visų joje dirbančiųjų“, „darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė“, „darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus“ identifikuoja komandinį darbą. Akivaizdu tai, kad didžioji dalis respondentų pritarė visiems šiems teiginiams, o net 264 respondentų (93,6 proc.) mano, kad „darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus“.

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijose vyksta komandinis darbas ir į tai, kad patys darbuotojai darbe dažniau įžvelgia komandinio, o ne individualaus darbo požymius, aktualu įvertinti ar darbuotojai, kurie nurodė individualų darbo pobūdį, mano, kad individualus darbas organizacijoje yra vertinamas labiau.

Iš dažnių lentelės matyti, kad didžioji dalis manančių, jog organizacijoje paplitęs komandinis darbas, linkę nesutikti, jog joje labiau vertinamas individualus darbas. Tuo tarpu individualų darbo pobūdį nurodę respondentai daugeliu atvejų mano priešingai, kad individualus darbas yra vertinamas labiau.

**Respondentų dirbančių komandinį arba individualų darbą nuomonė apie teiginį, kad
“organizacijoje vertinamas labiau individualus darbas“**

		Organizacijoje vertinamas labiau individualus darbas.		Viso, proc.:
		Taip	Ne	
Kaip manote, kuris iš pateiktų variantų labiausiai paplitęs Jūsų organizacijoje	Komandinis darbas	21,28	70,21	91,49
	Individualus darbas	7,8	0,71	8,51
Viso, proc.:		29,08	70,92	100

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad organizacijoje aiškiai identifikuojami „komandiškumo“ požymiai, kadangi juos išvelgia didesnė nei 70 proc. apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų dalis. Reikia pastebėti įvertinus tyrimo rezultatus galima išvelgti tam tikrų komandinio darbo organizavimo tiriamose organizacijose problemų, kadangi individualiai dirbantys ir manantys, kad individualus darbas organizacijoje yra vertinamas labiau, žmonės gali būti linkę ne taip noriai įsitraukti į komandinį darbą.

4 bloko – komandinio darbo organizavimo principai – rezultatų analizė. Bloku siekiama išsiaiškinti, kokie komandinio darbo organizavimo principai yra taikomi šioje gamybinėje organizacijoje (žr. 7 lentelė).

Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie komandinio darbo organizavimo principų taikymą jų organizacijoje (N=282)

<i>Komandinio darbo organizavimo principai</i>	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
	<i>Procentai</i>			
Visapusiškai įvertinami organizaciniai, techniniai, ekonominiai, socialiniai, psichologiniai, ir teisiniai aspektai.	12.8	36.2	44.7	6.3
Visos veiklos kryptys yra suderintos su darbo organizavimu, valdymu ir tobulinimu.	19.2	38.3	36.2	6.3
Organizuojant darbą yra laikomasi atitinkamų teisės aktų.	10.6	68.1	14.9	6.4
Organizacijoje yra nustatyta darbų apimtis ir pobūdis.	19.2	70.2	10.6	0
Organizacijoje nedidelė darbuotojų kaita.	44.7	29.8	19.1	6.4
Darbo lengvinimui yra diegiamos tobulinimo priemonės.	17.0	29.8	34.0	19.2
Darbai yra atitinkamai paskirstyti.	31.9	46.8	17.0	4.3
Atliekant užduotis yra sutariama dėl terminų.	25.5	55.3	14.9	4.3

Organizacijoje vyksta įvairūs pasitarimai.	17.0	29.8	34.0	19.2
Organizacijoje sprendimus priima vadovas.	38.3	42.5	19.2	0
Organizacijoje sprendimus priima visi darbuotojai.	8.5	23.4	36.2	31.9
Organizacijoje yra aiškiai nustatyta darbo atsiskaitymo tvarka.	23.4	42.6	14.9	19.1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Paaiškinimas: paryškintuose langeliuose pateikti statistikai reikšmingi duomenys

Su pirmuoju teiginiu, kad *“organizacijoje visapusiškai yra įvertinami organizaciniai, techniniai, ekonominiai, socialiniai, psichologiniai, ir teisiniai aspektai”* didžioji dalis respondentų, tai yra 44,7 proc. sutiko iš dalies. 36,2 proc. apklausos dalyvių dalis su šiuo teiginiu sutiko. Tačiau kadangi didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų, tai yra 51,1 proc. vis gi su šiuo teiginiu sutinka tik iš dalies arba visai nesutinka, todėl galima daryti išvadą, kad pirmasis darbo organizavimo principas, t.y. kompleksiskumo principas gali būti taikomas ne visose AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ organizacijų arba jo įgyvendinimas nėra iki galo užtikrinamas.

Antrasis teiginys atspindi sistemiškumo principą, t.y. *parodo visų darbo organizavimo krypčių ir aspektų visapusišką suderinimą*. Didžioji dalis apklaustųjų sutiko su šiuo teiginiu (38.3 proc.), kad ir iš dalies sutinka nurodė 36,2 proc. respondentų ir tik keli respondentai nepritarė šiam teiginiui. Jie mano kad jų organizacijoje šis principas nėra įgyvendinamas.

Reprezentatyvūs trečiojo teiginio rezultatai, kadangi net 68,1 proc. respondentų su teiginiu *“organizuojant darbą yra laikomasi atitinkamų normatyvų ir teisės aktų”* sutiko, tai sudaro 192 iš 282 respondentų dalyvavusių apklausoje. Remiantis gautais duomenimis, šis principas yra įgyvendinamas geriausiai palyginus su prieš tai buvusiais.

Taigi iš 7 lentelės duomenų matyti, kad visi šie trys minėti principai organizacijose yra įgyvendinami, nes tik 6,38 proc. apklaustųjų visų išsakytų teiginių atveju pareiškė nesutikimą, o tai sudaro tik 18 iš 282 respondentų.

Taip pat gan vieninga nuomone respondentai pasižymėjo vertindami teiginį, kad *“organizacijoje yra nustatyta darbų apimtis ir pobūdis”*. Reikia pažymėti, kad šis teiginys apibūdina specializacijos principą. Gauti rezultatai rodo, kad net 70,2 proc. respondentų mano, kad šis principas jų organizacijoje yra įgyvendinamas, o net 19,15 proc. respondentų mano, kad jis visiškai realizuojamas.

Kitas, labai svarbus principas - stabilumo, nes *kolektyvo darbas nebus efektyvus, dažnai keičiant darbuotojus ir darbų pobūdį*. Didžioji dalis respondentų, t.y. 44,7 proc. visiškai sutiko su teiginiu, kad darbuotojų kaita organizacijoje nėra didelė, o dar 29,8 proc. respondentų taip pat pritarė šiam teiginiui. Tai leidžia manyti, kad organizacijoje darbuotojų kaita yra labai maža.

Pažymėtina, kad dėl to, jog šis teiginys yra geriausiai vertinamas respondentų (net 44,68 proc. darbuotojų visiškai su juo sutinka) galima manyti, kad stabilumo principo įgyvendinimas organizacijoms yra ypač svarbus.

Vertinant kūrybiškumo principą, kuris *įgalina pasiekti du susijusius tikslus: projektuoti bei diegti mokliškai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones ir maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą kasdieniniame darbe*, galima teigti, kad respondentų nuomonės pasiskirstė gana tolygiai. Tačiau reikia pastebėti, kad visgi didesnė dalis respondentų, tai yra 53,2 proc. su šiuo teiginiu sutiko tik iš dalies arba nesutiko visiškai. Tai leidžia manyti, kad šio principo įgyvendinimas analizuojamose organizacijose nėra visiškas arba jis ne visiškai įgyvendinamas tik kai kuriose iš jų.

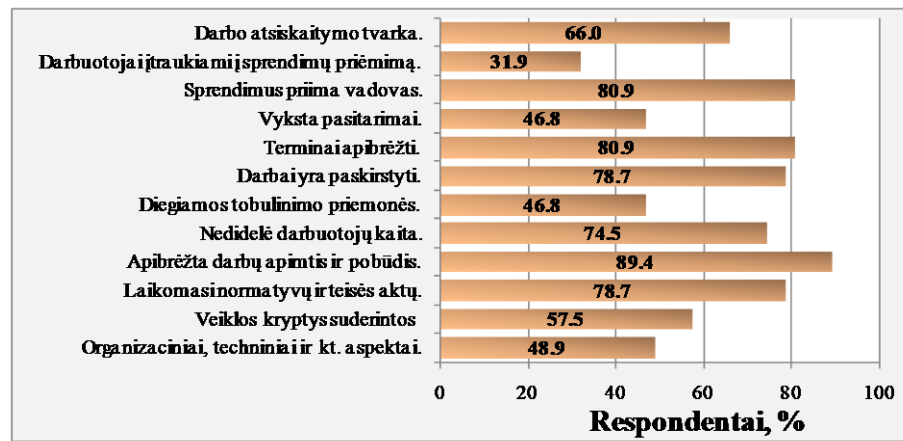
Komandinio darbo organizavimą taip pat apibūdina ir šie aspektai:

- *pasiskirstymas darbais*. Tyrimo duomenys rodo, kad beveik 80 proc. respondentų mano, kad darbai darbuotojams yra paskirstyti atitinkamai, o su tuo nesutinka tik 4,26 proc. respondentų.
- *dalykiniai susitarimai ir susitarimai dėl terminų*. 55,3 proc. respondentų sutinka, kad atliekant užduotis yra susitariama dėl terminų, o dar 25,5 proc. apklaustųjų su šiuo teiginiu sutinka visiškai.
- *sprendimų priėmimo būdai*. Gauti rezultatai parodė, kad 36,2 proc. respondentų su teiginiu, jog sprendimai jų įmonėje yra priimami visų darbuotojų, sutinka tik iš dalies, o 31,9 proc. respondentų - nesutinka. Tik labai maža dalis apklausos dalyvių šiam teiginiu pritaria visiškai, t.y. 8,5 proc. Kalbant apie teiginį, jog sprendimus priima vadovas, 42,5 proc. apklaustųjų pareiškė sutikimą, o dar 38,3 proc. respondentų su juo sutiko visiškai. Taip pat pažymėtina, kad nebuvo nei vieno respondento, kuris paneigtų šį teiginį. Taigi gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad įmonės darbuotojai yra nepakankamai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą ir daugeliu atveju vadovai sprendimus priima individualiai.
- *pasitarimų organizavimas*. Teiginiui, kad organizacijose vyksta įvairūs pasitarimai, visiškai pritarė tik 17,02 proc. respondentų ir dar 29,79 proc. respondentų su juo sutiko. Taigi didžioji dalis respondentų su šiuo teiginiu sutiko tik iš dalies arba visiškai nesutiko, kas rodo, kad įmonėje organizuojamų pasitarimų skaičius darbuotojams gali būti nepakankamas.

- *darbo atsiskaitymo dokumentų parengimo tvarka* (sąskaitų, tabelių ir kitos svarbios darbinės dokumentacijos tvarkymas bei pateikimas). Remiantis tyrimo duomenimis, 42,6 proc. respondentų sutinka, kad darbo atsiskaitymo tvarka yra aiškiai nustatyta. Taip pat ne maža dalis, t.y. 23,4 proc. respondentų visiškai pritaria šiam teiginiui. Tačiau reikia pastebėti, kad net beveik 20 proc. respondentų mano, kad darbo atsiskaitymo tvarka nėra aiški, todėl reiktų susirūpinti šio principo įgyvendinimu.

X paveiksle pateikiama apibendrinta respondentų nuomonė apie komandinio darbo principų įgyvendinimą jų organizacijoje, tai yra, pateikiamas bendras su pateiktais teiginiais sutikusių arba visiškai sutikusių respondentų skaičius, procentais.

Kaip matyti iš 11 paveikslo, daugelis komandinio darbo organizavimo principų, didžiosios dalies apklausos dalyvių nuomone, organizacijose yra įgyvendinami. Tik su keturiais iš dvylikos teiginių, tai yra , kad „*darbo lengvinimui yra diegiamos tobulinimo priemonės, organizacijoje vyksta įvairūs pasitarimai, sprendimus priima visi darbuotojai ir visapusiškai įvertinami organizaciniai, techniniai, ekonominiai, socialiniai, psichologiniai, ir teisiniai aspektai*“ didžioji dalis respondentų sutiko tik iš dalies arba visiškai nesutiko.

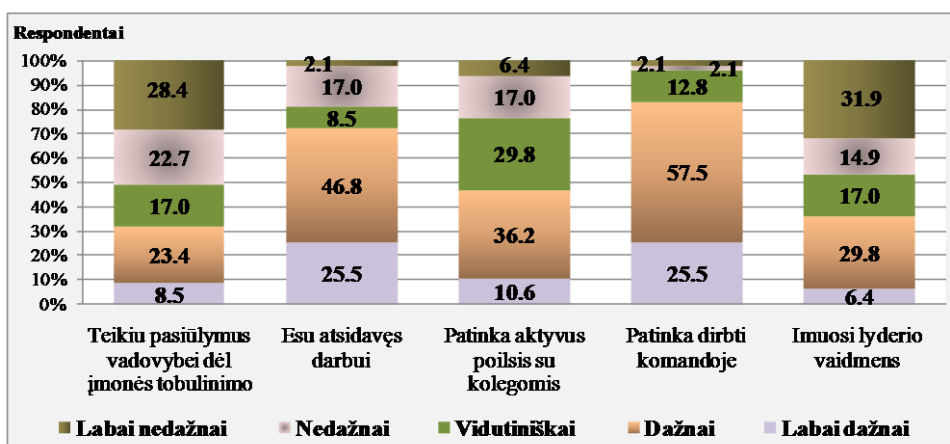


11 pav. Komandinio darbo organizavimo principų taikymas

Taigi apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad ne visi pateikti komandinio darbo organizavimo principai organizacijose yra tinkamai įgyvendinami. Kadangi daugelio respondentų nuomone įvairių pasitarimų poreikis organizacijoje nėra visiškai patenkinamas. Sprendimai priimami nedalyvaujant visiems organizacijos darbuotojams. Galima manyti, kad organizacijos darbuotojai nėra pakankamai išklausomi ir įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Tai patvirtina ir daugiau nei 80 proc. respondentų nuomonė, kad sprendimus organizacijoje priima būtent vadovas. Atsižvelgiant į visą tai galima daryti išvadą, kad

organizacijoje gali būti neužtikrinama tinkama vadovų ir darbuotojų komunikacija bei darbuotojų komunikacija tarpusavyje. Šios priežastys gali lemti ir likusių principų, kurių taikymu organizacijoje dauguma respondentų taip pat abejoja, įgyvendinimo problemas, kadangi neorganizuojant pasitarimų bei neįtraukiant darbuotojų į sprendimų priėmimą sunkiau įvertinti kokias tobulinimo priemones, skirtas darbo lengvinimui, konkrečiu atveju reiktų diegti bei sudėtingiau visapusiškai įvertinti kitus organizacijos veiklos aspektus. Kadangi siekiant geresnių tiek visos organizacijos, tiek joje organizuojamo komandinio darbo rezultatų labai svarbu tinkamai įgyvendinti komandinio darbo organizavimo principus, tyrimo metu identifikuotas problemas galima išskirti kaip organizacijos veiklos sritis, kurias reiktų tobulinti.

5 bloko - „darbuotojų įsitraukimas“ – rezultatų analizė. Šiuo klausimų bloku siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai kaip vertina ir kaip įsitraukia į komandinį darbą (žr. 12 pav.).



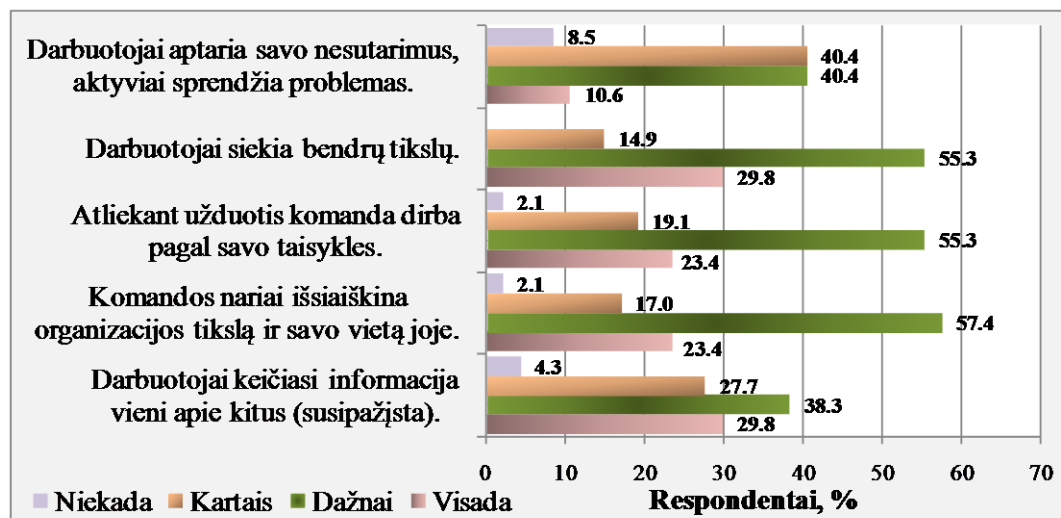
12 pav. Respondentų įsitraukimą į komandinį darbą (N=282)

Tyrimo rezultatai parodė, kad itin didelė dalis respondentų (t.y. daugiau nei 50 proc.) dirbdami komandoje retai teikia pasiūlymus vadovybei dėl įmonės veiklos tobulinimo. Taip pat gan didelė respondentų dalis, tai yra 46,8 proc. nurodė, kad dirbdami komandoje retai imasi lyderio vaidmens. Tuo tarpu atitinkamai apie 70 ir 80 proc. respondentų teigė, kad dirbdami komandoje dažnai yra atsidavę darbui ir jiems darbas komandoje dažniausiai patinka. Taip pat galima pastebėti, kad respondentų, kuriems darbas komandoje patinka retai buvo tik 4,25 proc. Apie 47 proc. respondentų nurodė, kad komandinio darbo metu jiems dažnai patinka aktyvus poilsis su kolegomis, apie 30 proc. respondentų jis patinka vidutiniškai ir atitinkamai likusiai daliai jis patinka retai. Taigi aktyvus poilsis su kolegomis buvo vertinamas prieštaringsiausiai.

Apibendrinant gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad darbuotojams komandinio darbo pobūdis yra priimtinas ir daugeliui jis dažniausiai patinka. Dirbdami komandomis žmonės

daugeliu atvejų yra atsidavę darbui, tačiau gana didelė komandos narių dalis yra nelinkusi imtis lyderio vaidmens ir teikti pasiūlymus vadovybei.

6 bloko - „komandos formavimasis“- rezultatų analizė. Šiame bloke siekiama išsiaiškinti, kaip AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ vyksta komandos vidinis formavimasis. Tyrimo rezultatai pateikiami 13 paveiksle.

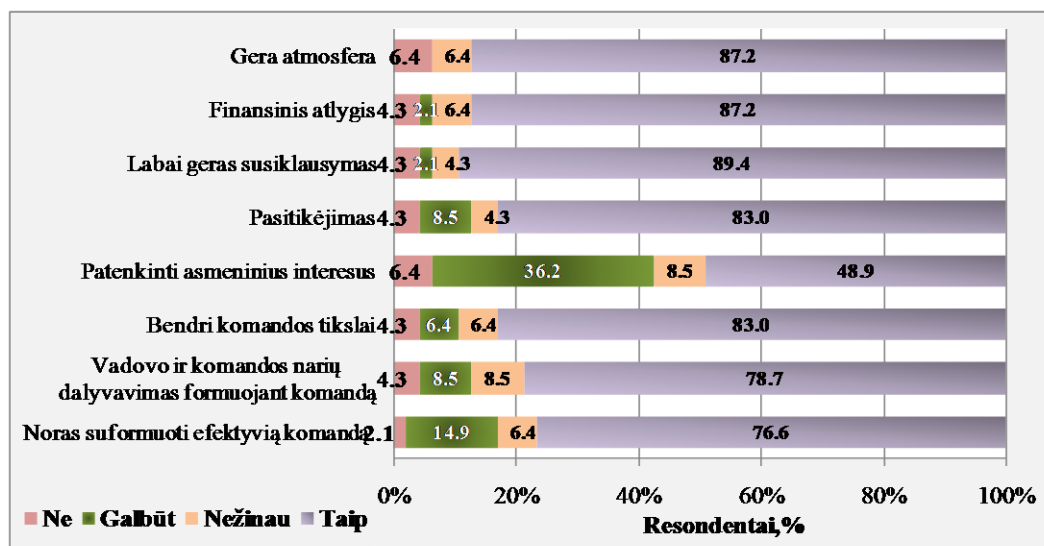


13 pav. Vidinis komandos formavimasis (N=282)

Pateiktas teiginys „darbuotojai keičiasi informacija vieni apie kitus“ atspindi pradinį komandos formavimosi etapą. 68,1 proc. respondentų teigė, kad komandos nariai dažnai ar net visais atvejais susipažįsta vieni su kitais, o kad šio etapo dirbant komandoje nėra nurodė tik 4,3 proc. apklausos dalyvių. Aptariant kitą teiginį „komandos nariai išsiaiškina organizacijos tikslą ir savo vietą joje“, galima pastebėti, kad darbuotojams svarbus organizacijos tikslas ir jų vieta joje, kadangi net 57,4 proc. respondentų tai išsiaiškina dažnai, o 23,4 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų – visada. Kad tuo nesidomi nurodė, tik 2,1 proc. respondentų. Kitas komandos formavimosi etapas, tai *susitelkimas*. Šio etapo metu nariai sukuria savo taisykles ir sutinka su savo vaidmeniu komandoje. Dauguma tiriamųjų, tai yra 55,3 proc., nurodė, kad tai vyksta dažnai, o dar 23,4 proc., kad visada. Teiginys „komanda siekia bendrų tikslų“ apima normalizavimo etapą. Gauti rezultatai parodė, kad nei vienas respondentas nemano, jog dirbant komandoje nėra siekiama bendrų tikslų. Paskutinis teiginys „darbuotojai aptaria savo nesutarimus, aktyviai sprendžia problemas“ atspindi permainas komandoje etapą. Tyrimo rezultatai parodė, kad tik 51 proc. respondentų stengiasi išspręsti komandinio darbo metu kilusius nesutarimus ir problemas, o 49 proc. tai daro tik kartais arba nedaro visiškai.

Atlikus tyrimo duomenų analizę galima daryti išvadą, jog dirbdami komandoje beveik visi jos nariai išsiaiškina organizacijos tikslus ir savo vietą joje, sukuria savo komandinio darbo taisykles ir visi kartu siekia užsibrėžtų tikslų. Tačiau palyginti didesnis darbuotojų, dirbančių komandoje, skaičius yra mažiau linkęs keistis informacija, t.y. susipažinti bei spręsti kilusius nesutarimus ir problemas.

7 bloko – „komandinio darbo efektyvumas“ – rezultatų analizė. Šiuo bloku siekiama išsiaiškinti, kas patiems respondentams yra svarbu dirbant komandoje ir kokius efektyvaus komandinio darbo bruožus gali išskirti vertindami savo veiklą. Komandinio darbo efektyvumo vertinimas pateikiamas 14 paveiksle.



14 pav. Komandinio darbo efektyvumas (N=282)

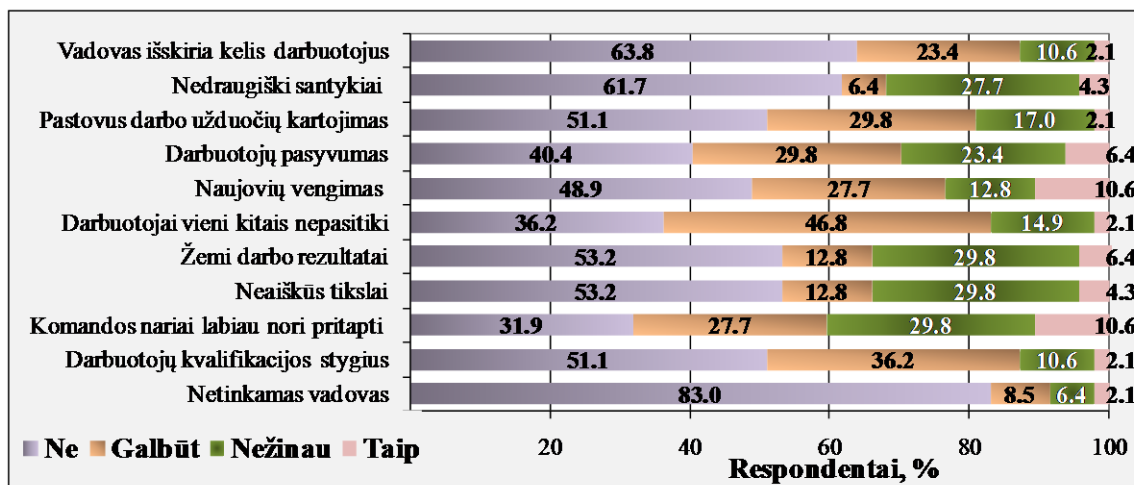
X paveiksle pateikti rezultatai parodė, kad AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ darbuotojai dirbdami komandoje nurodo visus efektyvaus komandinio darbo bruožus. Apklausos rezultatai rodo, kad dirbant komandoje rečiausiai pastebimas asmeninių interesų tenkinimas, nes tik 48,9 proc. respondentų pažymi, kad jiems tai svarbu. Visų kitų išskirtų efektyvaus komandinio darbo bruožų užtikrinimas svarbus daugiau nei 75 proc. respondentų. Kaip svarbiausius bruožus, kurie būtini efektyviam komandiniam darbui, respondentai išskiria *labai gerą susiklausimą, gerą atmosferą, pasitikėjimą ir bendrus komandos tikslus* (juos išskyrė daugiau nei 80 proc. respondentų).

Taigi tyrimo rezultatai parodė, jog visi pateikti efektyvaus komandinio darbo bruožai respondentams yra svarbūs ir galima daryti išvadą, kad gera darbo atmosfera, labai geras komandos narių susiklausimas ir pasitikėjimas vienas kitu bei bendri komandos tikslai yra komandos darbo efektyvumą labiausiai lemiantys veiksniai.

Šiame darbe patikrinama, ar iš tiesų komandinio darbo organizavimo principai siejasi su darbuotojų išskirtomis efektyvaus komandinio darbo savybėmis. Ryšys parodys, ar principų įgyvendinimas lemia efektyvų komandinį darbą šioje organizacijoje. Išanalizavus 2 priede pateiktą 8 lentelę pastebima, kad egzistuoja efektyvus komandinis darbas paremtas komandinio darbo organizavimo principais. Tarp šių komponentų stebimas statistiškai reikšmingas, tiesioginis silpnas arba vidutinio stiprumo ryšys. Stipriausias (t.y. 0,615) statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas tarp darbuotojų, kurie pasirenge vienas kitam padėti, kai diegiamos tobulinimo priemonės, siekiant darbo palengvinimo.

Kitas ryšys pastebėtas tarp darbo atsiskaitymo tvarkos ir galimybės save realizuoti. Tačiau šis ryšys yra silpnas (Spearman'o koeficientas lygus 0,466). Galima teigti, kad esant aiškiam darbo atsiskaitymo tvarkai darbuotojai gali save realizuoti. Taigi, principų įgyvendinimas turi įtakos efektyviam komandiniam darbui.

8 bloko – komandinio darbo sunkumai – rezultatų analizė. Šiame klausimų bloke siekiama išsiaiškinti su kokiomis problemomis ir sunkumais susiduria respondentai dirbdami komandose. Tyrimo rezultatai pateikiami 15 pav.



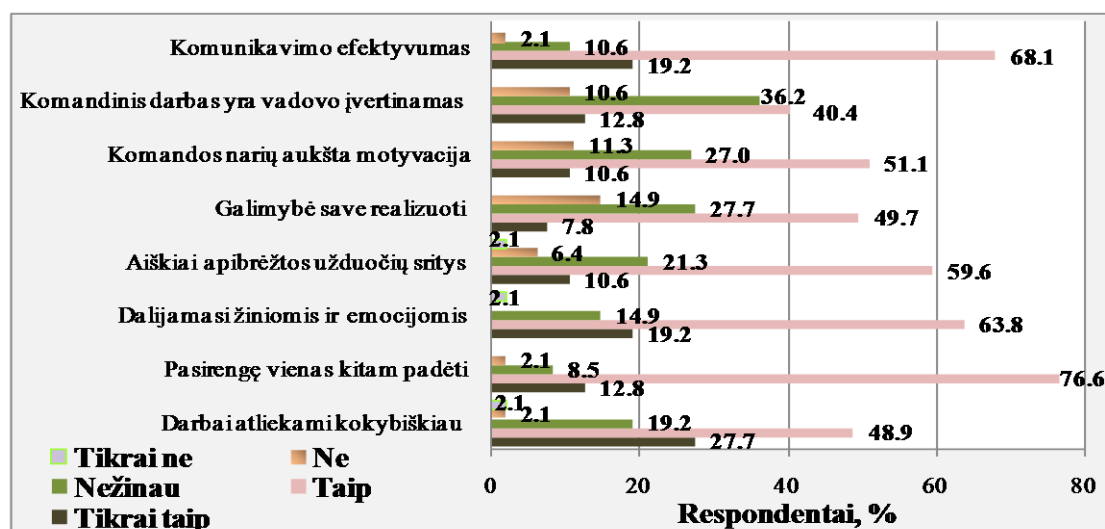
15 pav. Komandinio darbo sunkumai (N=282)

X pav. reprezentatyviai parodo, kad daugelio išskirtų problemų didžioji dalis respondentų (daugiau nei 50 proc.) komandinio darbo metu neišvelgia. Kaip galimas problemas organizacijoje galima būtų išskirti tik *darbuotojų pasyvumą*, *naujovių vengimą*, *nepasitikėjimą vieni kitais* ir *norėjimą tik pritapti*, kadangi šių problemų neišvelgiančių respondentų skaičius nesiekia 50 proc., o kad tokios problemos kaip *naujovių vengimas* ir *norėjimas tik pritapti prie komandos* tikrai egzistuoja nurodo, net 10,64 proc. apklausos dalyvių. Taigi galima manyti, kad jos dažniausiai pastebimi dirbant komandoje.

Atlikus duomenų analizę taip pat galima pastebėti, kad problemų kylančių dėl netinkamo vadovavimo ir dėl to, kad vadovas būtų linkęs išskirti kelis darbuotojus, atitinkamai nenurodo 83,0 proc. ir 63,8 proc. respondentų. Taigi galima daryti prielaidą, kad problemos dėl netinkamo vadovavimo organizacijoje kyla rečiausiai.

Apibendrinant galima pastebėti, kad atlikus tyrimo rezultatų analizę paaiškėjo, jog didžiausios kliūtys organizacijoje, siekiant efektyvaus darbo komandoje, yra darbuotojų pasyvumas ir didesnis noras pritapti nei būti visaverte komandos dalimi. Todėl būtent į šias problemas organizuojant komandinį darbą reikėtų kreipti didžiausią dėmesį ir siekti jų išvengti arba bent sumažinti. Taigi tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti trečiąją hipotezę (H3): egzistuoja komandinio darbo realizavimo sunkumai.

9 bloko – komandinio darbo privalumai – rezultatų analizė. Šiuo klausimų bloku siekiama išsiaiškinti, kokius komandinio darbo privalumus išskiria respondentai. Gauti duomenys apibendrinti ir pateikti 16 paveiksle.



16 pav. Komandinio darbo privalumai (N=282)

Kaip matyti iš šio 16 paveikslo, visais atvejais didžioji dalis apklausos dalyvių pateiktus komandinio darbo privalumus įžvelgia. Daugiau nei 70 proc. respondentų kaip komandinio darbo jų įmonėje privalumus nurodo tai, kad *darbai atliekami kokybiškiau* ir yra *aiškiai apibrėžtos užduočių ribos*. O net daugiau nei 80 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų kaip komandinio darbo privalumus išskiria tai, kad yra *dalijamasi žiniomis ir emocijomis*, *didėja komunikacijos efektyvumas* ir *komandoje nariai yra pasirengę vienas kitam padėti*.

Reikia paminėti, jog tokius komandinio darbo privalumus, kaip *galimybė save realizuoti* ir *komandinis darbas yra įvertinamas vadovo*, išskyrė atitinkamai 57,5 ir 53,2 proc. respondentų,

todėl galima teigti, kad šie komandinio darbo privalumai AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ yra išskiriami rečiau lyginant su kitais. Reikia pastebėti, kad daugiau nei 10 proc. respondentų komandinio darbo privalumu visiškai nelaiko aukštos darbuotojų motyvacijos, galimybės realizuoti save ir tinkamo vadovo įvertinimo.

Kad būtų galima tiksliau įvertinti, kokius komandinio darbo privalumus dažniausiai išskiria respondentai, 9 lentelėje pateikiami komandinio darbo privalumai pradedant nuo apklausos dalyvių išskiriamų dažniausiai ir baigiant įžvelgtais mažiausio respondentų skaičiaus.

9 lentelė

Dažniausiai nurodomi komandinio darbo privalumai (N=282)

Komandinio darbo privalumai	Privalumus išskyrusių respondentų procentinė dalis
Komandos nariai pasirenge vienas kitam padėti	89,4
Dirbant komandose yra pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas	87,2
Komandoje dalijamasi žiniomis ir emocijomis	83,0
Darbai atliekami kokybiškiau	76,6
Aiškliai apibrėžtos užduočių ir atsakomybių sritys	70,2
Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai	61,7
Suteikiama galimybė save realizuoti	57,5
Komandinis darbas yra vadovo tinkamai įvertinamas	53,2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Taigi remiantis 9 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad dažniausiai įžvelgiamas komandinio darbo privalumas analizuojamoje organizacijoje yra komandos narių pasirengimas vienas kitam padėti (išskyrė 89,4 proc. respondentų), o mažiausias respondentų skaičius nurodo, kad komandinio darbo privalumas jų organizacijoje yra tai, jog komandinis darbas vadovo yra tinkamai įvertinamas.

Taigi atlikus tyrimo rezultatų analizę pastebėta, kad didžiausi respondentų išskiriami komandinio darbo privalumai yra susiję su glaudesniu nei dirbant individualiai darbuotojų tarpusavio ryšiu, kadangi dirbant komandoje ir norint, kad jos darbas būtų efektyvus, darbuotojams yra būtina vienas kitam padėti, dažniau komunikuoti tarpusavyje, keistis žiniomis, patirtimi. Natūralu ir tai, kad tokius komandinio darbo privalumus kaip aukšta motyvacija, galimybė realizuoti save ir tinkamas komandinio darbo įvertinimas respondentai įžvelgė rečiau arba visai neįžvelgė, kadangi komandos nariai tiek atsakomybę neša, tiek savo turimas

kompetencijas demonstruoja dirbdami bendrai ir išskirti kurio nors konkretaus komandos nario indėlį tampa sunkiau.

10 bloko - komandinio darbo tobulinimo galimybės – rezultatų analizė. Šiuo klausimų bloku siekiama identifikuoti komandinio darbo tobulinimo galimybes AB "Neaustinių medžiagų fabrikas" (žr. 10 lentelėje).

10 lentelė

Respondentų nuomonių apie komandinio darbo tobulinimo galimybes pasiskirstymas (N=282)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiau apibrėžtos užduotys ir atsakomybių sritys	19.2	59.5	21.3	0	0
Didesnės galimybės visapusiškam savęs realizavimui	8.5	49.0	40.4	2.1	0
Efektyvesnis vadovavimas	10.6	34.1	34.0	21.3	0
Stipresnė motyvacija įgyvendinant bendrus komandos tikslus	10.7	63.8	25.5	0	0
Tinkamas vadovo įvertinimų adekvatumas	8.5	51.1	34.0	6.4	0
Stiprinti lyderio vaidmenį komandoje	4.4	25.4	36.2	31.9	2.1
Sąlygų sukūrimas neformaliai bendravimui	10.6	36.2	38.3	14.9	0
Efektyvi komunikacija tarp komandos narių	8.5	55.3	31.9	4.3	0
Komandos narių pasitikėjimas vienas kitu	12.8	68.1	17.0	2.1	0
Komandos psichologinio klimato gerinimas	17.0	57.5	23.4	2.1	0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Paaškinimas: paryškintuose langeliuose išskirti reikšmingiausi tyrimo rezultatai

Kaip matome iš 2 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, didžiausia dalis respondentų nemano, kad reiktų *stiprinti lyderio vaidmenį komandoje ir efektyvesnio vadovavimo komandai*, tai yra atitinkamai 34,0 ir 21,3 proc. Tuo tarpu net 80,9 proc. respondentų mano, kad komandinio darbo efektyvumą jų organizacijoje padidintų *didesnis komandos narių pasitikėjimas vienas kitu*. Dar 74,5 proc. apklausos dalyvių nurodo, kad komandos darbas būtų efektyvesnis, jei būtų *stipresnė motyvacija įgyvendinant bendrus tikslus*. Kad šios srities tobulinti nereikia nenurodė nei vienas respondentas, o 25,5 proc. buvo neapsisprendę šiuo klausimu. Nei vienas iš respondentų taip pat neprieštaravo tam, kad *užduotys ir atsakomybių sritys turėtų būti aiškiau apibrėžtos*, o šiai komandinio darbo tobulinimo galimybei pritarė net 78,7 proc. respondentų. Be jau minėtų tobulinimo galimybių, 74,47 proc. respondentų nurodo, kad *psichologinio klimato gerinimas* taip pat galėtų padidinti komandinio darbo efektyvumą.

Taigi atlikus tyrimą galima daryti išvadą, kad norint padidinti komandinio darbo efektyvumą organizacijoje, darbuotojų nuomone, didžiausia dėmesį reikia skirti komandos narių pasitikėjimo

vienas kitu didinimui, aiškiasniam užduočių ir atsakomybės sričių apibrėžimui, motyvacijos įgyvendinant bendrus tikslus stiprinimui ir psichologinio klimato gerinimui.

Taip pat šiame darbe patikrinama, ar iš tiesų darbuotojų išskirtos komandinio darbo tobulinimo galimybės siejasi su pateiktomis komandinio darbo organizavimo problemomis. Tai leidžia pagrįsti tobulinimo galimybių įgyvendinimo būtinumą. Kad patvirtinti ar paneigti šį teiginį, buvo atliekama koreliacinė ranginių požymių analizė, pasitelkiant moksliniuose tyrimuose dažniausiai naudojamus Spearman'o bei Kendall'okoreliacijos koeficientus.

Išanalizavus 3 priede pateiktą 11 lentelę pastebima, kad egzistuoja respondentų išskirtų komandinio darbo tobulinimo galimybių įgyvendinimo būtinybė, t.y. jas įgyvendinant gali būti panaikinami egzistuojantys komandinio darbo sunkumai. Tarp šių komponentų stebimas statistiškai reikšmingas, tiesioginis silpnas arba vidutinio stiprumo ryšys. Stipriausias (t.y. 0,512) statistiškai reikšmingas ryšys pastebėtas tarp galimybės stiprinti motyvaciją ir pastovaus darbo užduočių kartojimo problemos. Taigi, galima daryti išvadą, kad jeigu organizacija stiprins motyvaciją, tai pastovus užduočių kartojimas nebus problema.

Ryšys tarp demografinių požymių ir tyrimo rezultatų. Toliau remiantis tyrimo duomenimis yra siekiama įvertinti ar „komandiškumo“ požymių identifikavimą lemia respondentų lytis (žr. 12 lentelė).

12 lentelė

Komandinio darbo požymių identifikavimas atsižvelgiant į respondentų lytį (N=282)

Teiginiai	Lytis	Taip	Ne	P reikšmė
		Procentais		
Geriausių rezultatų pasiekiu, kai dirbu vienas.	Vyrai	25	75	,059
	Moterys	32,26	67,74	
Darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Vyrai	93,75	6,25	,002
	Moterys	96,77	3,23	
Darbe yra akivaizdi individuali ir komandinė atsakomybė.	Vyrai	81,25	18,75	,863
	Moterys	87,1	12,9	
Organizacijoje yra vienas ryškus lyderis.	Vyrai	18,75	81,25	,139
	Moterys	6,45	93,55	
Lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp visų joje dirbančių.	Vyrai	68,75	31,25	,001
	Moterys	67,74	32,26	
Organizacijoje vertinamas labiau individualus darbas.	Vyrai	25	75	,065
	Moterys	29	71	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Kaip žinia, priklausomybės tarp vardinių ir rangų skalės kintamųjų analizei SPSS naudojamos požymių dažnių lentelės, todėl šiuo klausimu yra sudaroma priklausomumo 13 lentelė

tarp „komandiškumo“ požymių ir lyties (žr. 4 priedą). Tarp „komandiškumo“ požymių kaip *lyderiavimo atsakomybės, kuri yra padalinta tarp visų joje dirbančių ir darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus* yra priklausomumas lyties atžvilgiu. Taip teigiama todėl, kad kriterijaus p reikšmė yra mažiau už numatytą reikšmingumo lygį ($p=0,05$). Tarp šių dviejų požymių ir lyties yra statistiškai reikšmingas, tačiau labai silpnas arba silpnas ryšys (Cramer's $V = 0,2$) (žr. X priede). Tačiau vis dėlto galima daryti išvadą, kad lytis neturi labai didelės įtakos „komandiškumo“ požymių pasirinkimui.

Remiantis X lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad tiek dauguma moterų, tiek dauguma vyrų išskiria komandinio darbo požymius. Teiginiui, *kad organizacijoje labiau vertinamas individualus darbas* nepritarė 75 proc. apklausoje dalyvavusių vyrų ir 71 proc. joje dalyvavusių moterų. Kad *geriausių rezultatų pasiekia, kai dirba vienas* nemano taip pat 75 proc. respondentų ir 68 proc. respondenčių. Taip pat reikia paminėti, kad 81 proc. apklausoje dalyvavusių vyrų ir net 94 proc. moterų nepitaria tam, jog *įmonėje yra vienas ryškus lyderis*. Kadangi šie trys teiginiai apibūdina individualaus darbo požymius, atlikus duomenų analizę galima teigti, kad vyrai yra labiau linkę manyti, kad geriausių rezultatų nepasiekama, kai dirbama individualiai ir jie šiek tiek palankiau nei moterys vertina komandinį darbą. Tuo tarpu moterys yra labiau linkusios nepripažinti vieno žmogaus lyderystės nei vyrai.

Likę X lentelės teiginiai, t.y. *lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp visų joje dirbančiųjų, darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė, darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus*, apibūdina komandinio darbo požymius. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad moterys labiau nei vyrai yra linkusios manyti, kad jų darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus bei darbe yra akivaizdi individuali ir komandinė atsakomybė (taip mano, atitinkamai, 97 ir 87 proc. moterų ir 94 ir 81 proc. vyrų, dalyvavusių apklausoje). Tuo tarpu, kad lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp visų joje dirbančių žmonių vyrai sutinka šiek tiek labiau nei moterys (nurodė 69 proc. vyrų ir 68 proc. moterų).

Apibendrinant galima pastebėti, kad nors dauguma vyrų ir moterų panašiai išskiria komandinio darbo požymius, tačiau juos vertinant galima įžvelgti ir tam tikrų skirtumų. Žymiausi skirtumai pastebimi vertinant teiginius „geriausių rezultatų pasiekiu, kai dirbu vienas“ ir „organizacijoje yra vienas ryškus lyderis“. Kad geriausių rezultatų pasiekia, kai dirba vienos dažniau mano moterys (taip nurodė 32 proc. apklausoje dalyvavusių moterų ir 25 proc. vyrų). Tuo tarpu, kad organizacijoje yra vienas ryškus lyderis nemano net 94 proc. moterų ir tik 81 proc. vyrų.

Ivertinus visą tai, galima daryti išvadą, kad moterys ir vyrai vis dėl to komandinio darbo požymius įžvelgia kiek skirtingai.

Toliau pateikiami duomenys apie respondentų išskiriamus efektyvaus komandinio darbo požymius atsižvelgiant į jų užimamas pareigas (žr. X lentelę).

14 lentelė

Skirtingas pareigas užimančių respondentų išskiriami efektyvaus komandinio darbo požymiai (N=282)

	Darbininkai				Vadovai				Administracijos darbuotojai			
	Ne	Galbūt	Nežinau	Taip	Ne	Galbūt	Nežinau	Taip	Ne	Galbūt	Nežinau	Taip
	Procentai											
Noras suformuoti efektyvią komandą turi būti vadovo ir jos narių poreikis	6	6	3	85	0	0	25	75	0	5	10	85
Svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą	9	39	6	46	0	22	22	46	0	0	33	67
Bendri komandos tikslai	6	6	3	85	0		25	75	0	0	10	90
Komanda turi leisti kiekvienam žmogui patenkinti asmeninius interesus	6	3	0	91	0	0	25	75	0	6	10	84
Komandos nariai turi vienas kitu pasitikėti	6	3	6	85	0	0	0	100	0	0	10	90
Tarp komandos narių turi būti labai geras susiklausymas	9	0	6	85	0	0	0	100	0	0	6	94
Finansinis atlygis	3	6	6	85	0	0	50	50	0	10	14	76
Gera atmosfera	0	36	15	49	0	0	0	100	0	10	20	70

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais

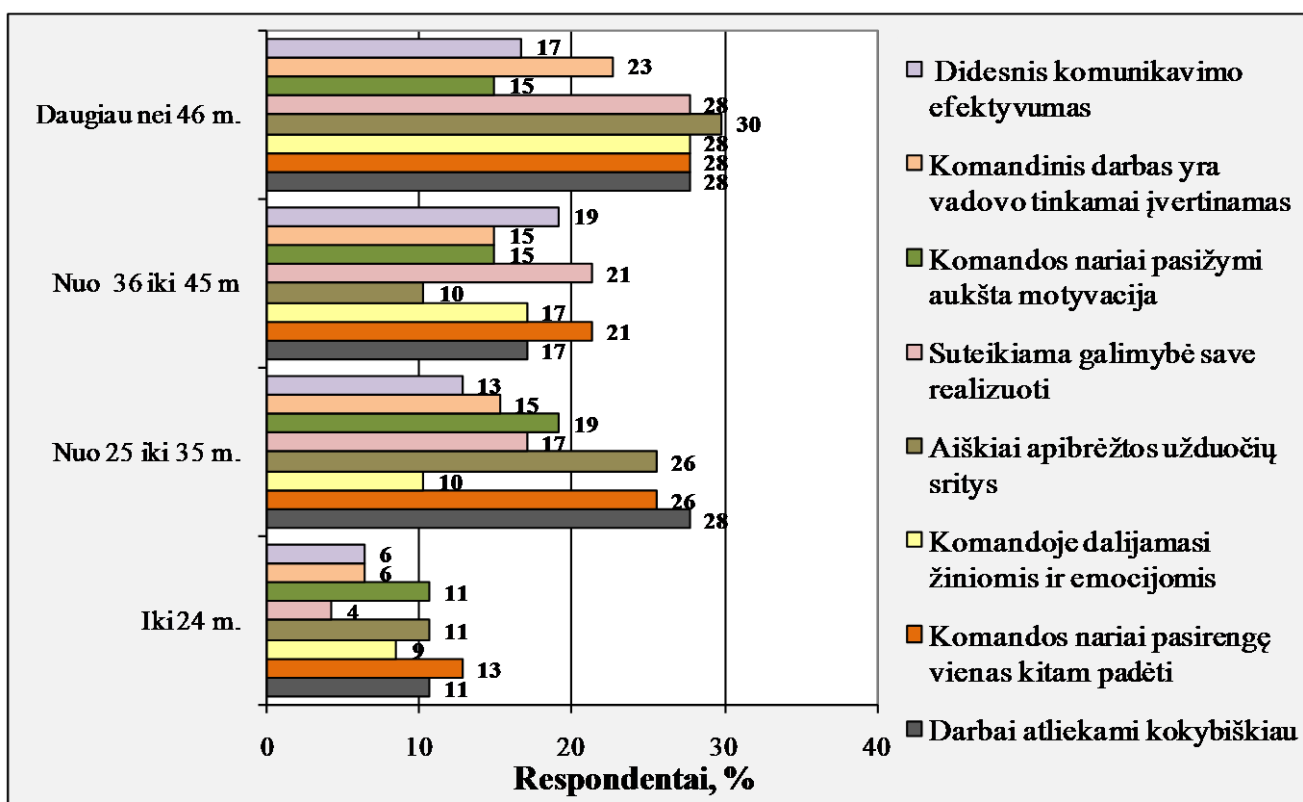
Kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų duomenų, respondentai, nepaisant jų užimamų pareigų, išskiria visus efektyvaus darbo požymius, tačiau nuomonė dėl jų svarbos dažnai skiriasi. Net 91 proc. darbininkų mano, kad *komandos turi leisti kiekvienam žmogui patenkinti asmeninius interesus*. Tuo tarpu mažiausiam skaičiui darbininkų svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą ir gera darbo atmosfera (atitinkamai 46 ir 49 proc.). Visi apklausoje dalyvavę AB „Neaustinių medžiagų fabrikas” vadovai kaip svarbius efektyvaus komandinio darbo požymius nurodo *komandos narių pasitikėjimą vienas kitu, labai gerą susiklausimą tarp komandos narių ir gerą atmosferą*. Tuo tarpu 94 proc. administracijos darbuotojų mano, kad dirbant komandoje svarbus labai geras komandos narių susiklausymas. 90 proc. administracijos darbuotojų taip pat mano, kad svarbūs *bendri komandos tikslai ir komandos narių pasitikėjimas vienas kitu*. Rečiausiai kaip efektyvaus komandinio darbo požymį vadovai ir administracijos (kaip ir darbininkai) išskiria *vadovo dalyvavimą formuojant komandą (46 proc. vadovų ir 67 proc. administracijos darbuotojų)*.

Taigi tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad skirtingas pareigas užimantys organizacijos darbuotojai, gan skirtingai nurodo efektyvaus komandinio darbo požymius. Visiems

organizacijos vadovams ir didžiausia daliai administracijos darbuotojų siekiant efektyvaus komandinio darbo svarbus labai geras komandos narių susiklausimas ir pasitikėjimas vienas kitu. Tuo tarpu didžiausiai daliai darbininkų komandinio darbo metu svarbi galimybė patenkinti asmeninius interesus. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad itin skirtingai, atsižvelgiant į jų užimamas pareigas, respondentai vertino geros darbo atmosferos svarbą. Kad ji svarbi komandos darbo metu mano visi apklausoje dalyvavę vadovai, 70 proc. administracijoje dirbančių respondentų ir tik 49 proc. darbininkų. Tuo tarpu tiek mažiausias skaičius vadovų, tiek administracijos darbuotojų, tiek darbininkų nurodė, kad jiems svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą.

Taigi tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti **antrąją hipotezę (H2): respondentų pasiskirstymas pagal pareigas lemia skirtingą požiūrį į komandinio darbo savybes.**

17 paveiksle pateikiami skirtingoms amžiaus grupėms priklausančių respondentų išskiriami komandinio darbo privalumai. 17 paveikslas reprezentatyviai parodo, kad dažniausiai išskirtus komandinio darbo privalumus AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ įžvelgia vyresni nei 46 metų apklausoje dalyvavę įmonės darbuotojai. Tuo tarpu jauniausi įmonės darbuotojai juos nurodo rečiausiai.



17 pav. Respondentų nuomonių apie komandinio darbo privalumus pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (N=282)

30 proc. vyresnių nei 46 metai respondentų kaip komandinio darbo privalumą nurodo *aiškiai apibrėžtas užduočių sritis*. 28 proc. šios amžiaus grupės darbuotojų mano, kad komandinio darbo privalumai yra *suteikiama galimybė realizuoti save, dalijimasis žiniomis ir emocijomis, komandos narių pasirengimas vienas kitam padėti ir kokybiškesnis darbų atlikimas*. 23 proc. vyresnių nei 46 metai respondentų nurodo, kad komandinio darbo privalumas yra tai, kad *jis tinkamai įvertinamas vadovo*. Tuo tarpu kitose išskirtose amžiaus grupėse taip manančių darbuotojų dalis mažesnė. Didžiausia dalis, lyginant su kitomis amžiaus grupėmis, 36 – 45 metų respondentų (19 proc.) mano, kad komandinio darbo jų įmonėje privalumas yra *didesnis komunikavimo efektyvumas*. O 25 – 35 metų amžiaus grupėje didžiausia dalis respondentų lyginant su kitomis amžiaus grupėmis (19 proc.) kaip komandinio darbo privalumą išskiria *komandos narių pasižymėjimą aukšta motyvacija*.

Vertinant kiekvienoje amžiaus grupėje dažniausiai išskiriamus privalumus galima pastebėti, kad daugiausiai iki 24 metų amžiaus respondentų, tai yra 13 proc., kaip komandinio darbo privalumą išskiria tai, kad *komandos nariai yra pasirengę vienas kitam padėti*. Didžiausia dalis 25 – 35 metų amžiaus respondentų (28 proc.) nurodė, kad komandinio darbo privalumas yra *kokybiškesnis darbų atlikimas*. Daugiausiai 36 – 45 metų respondentų (21 proc.) nurodė, kad komandinio darbo privalumai yra *galimybė realizuoti save ir komandos narių pasirengimas vienas kitam padėti*. *Aiškiai apibrėžtas užduočių ribas* kaip komandinio darbo privalumą išskiria didžiausia dalis vyresnių nei 46 metų respondentų (30 proc.).

Taigi tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų įžvelgiami komandinio darbo privalumai priklauso nuo jų amžiaus. Taip pat galima teigti, kad vyriausi darbuotojai visais atvejais juos įžvelgia dažniau nei jauniausi organizacijos darbuotojai.

15 lentelėje pateikiami apibendrinti viso tyrimo rezultatai.

15 lentelė

Tiriamosios dalies apibendrinti rezultatai (N=282)

	Bendras rezultatas	Rezultatų pasiskirstymas pagal demografines respondentų charakteristikas
2 blokas - komandinio darbo realizavimas	91,5 proc. respondentų nurodo, kad paplitęs komandinis darbas; 82,9 proc. respondentų teigia, kad darbas yra organizuojamas dirbti komandose	<u>Pasiskirstymas pagal lytį:</u> vyrai – 87,5 proc., moterys – 93,5 proc. teigia, kad organizacijoje paplitęs komandinis darbas. <u>Pasiskirstymas pagal lytį:</u> vyrai – 81,3 proc., moterys – 83,8 proc. mano, kad darbas organizuojamas dirbti komandose.

3 blokas - „komandiškumo“ požymių identifikavimas	79,9 proc. respondentų išskiria „komandiškumo“ savybes	Pasiskirstymas pagal lytį: vyrai - 79, 2 proc.; moterys – 80,6 proc.
4 blokas – komandinio darbo organizavimo principai	89,72 proc. respondentų nurodo, kad taikomi komandinio darbo organizavimo principai	Pasiskirstymas pagal išsilavinimą: vidurinis išsilavinimas 24,5 proc., profesinis - 19,5 proc., nebaigtas aukštasis 16,6 proc., aukštasis universitetinis 28,5 proc.
5 blokas - „darbuotojų įsitraukimas“.	68,8 proc. respondentų yra įsitraukę į komandinį darbą	Pasiskirstymas pagal amžiaus grupes: Iki 24 m. – 10,4, nuo 25 iki 35 m. – 21,1 proc., nuo 36 iki 45 m. – 16,82 proc., daugiau nei 46 m. - 20,4 proc.
6 blokas - vidinių komandos formavimasis	48,8 proc. respondentų identifikavo vidinius komandos formavimosi etapus	Pasiskirstymas pagal amžiaus grupes: Iki 24 m. – 19,1, nuo 25 iki 35 m. – 10,6 proc., nuo 36 iki 45 m. – 14,0 proc., daugiau nei 46 m. – 5,1 proc.
7 blokas - „komandinio darbo efektyvumas“.	79,2 proc. respondentų identifikavo efektyvaus komandinio darbo požymius	Pasiskirstymas pagal pareigas: 56,0 proc. – darbininkai; 6,6 proc.– vadovai; 16,5 proc. – administracijos darbuotojai.
8 blokas - komandinio darbo sunkumai	6,1 proc. respondentų identifikavo komandinio darbo sunkumus	Pasiskirstymas pagal lytį: Vyrai - 26,3 proc., moterys- 73,7 proc.
9 blokas - komandinio darbo privalumai.	72,3 proc. respondentų išskyrė komandinio darbo privalumus	Pasiskirstymas pagal amžiaus grupes: Iki 24 m. – 11,9, nuo 25 iki 35 m. – 19,1 proc., nuo 36 iki 45 m. – 16,98 proc., daugiau nei 46 m. - 24,3 proc.
10 blokas – komandinio darbo tobulinimo galimybės	61,1 proc. respondentų išskyrė komandinio darbo tobulinimo galimybes	Pasiskirstymas pagal pareigas: 41,9 proc. – darbininkai; 5,7 proc.– vadovai; 13,4 proc.– administracijos darbuotojai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais

3.3 Tyrimo rezultatų aptarimas

Įvertinus tyrimo metu identifikuotas 282 respondentų demografines charakteristikas, galima teigti, kad didžiąją dalį AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ darbuotojų sudaro vyresnės nei 35 metų moterys, dirbančios šioje organizacijoje ilgiau nei penkerius metus. Įvertinus respondentų pateiktus duomenis apie jų darbo stažą organizacijoje, galima daryti išvadą, kad darbuotojų kaita šioje organizacijoje nėra didelė ir kolektyvas yra nusistovėjęs. Įvertinus duomenis apie respondentų išsilavinimą ir užimamas pareigas, galima daryti prielaidą, kad darbuotojų turima kvalifikacija ir kompetencijos atitinka jų užimamas pareigas, kadangi apie 30 proc. respondentų nurodė esantys įmonių vadovai arba administracijos darbuotojai, o aukštąjį išsilavinimą yra įgiję taip pat apie 30 proc. respondentų.

Vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinė veikla. Tyrimu paaiškėjo, kad AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ nėra išimtis. Jos gamybinė veikla vykdoma realizuojant komandinio darbo principus. Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad tiriamoje organizacijoje labiau taikomi komandinio, o ne individualaus darbo principai. Visų

apklausos dalyvių nuomone darbas organizacijose kai kuriais ar net visais atvejais organizuojamas taip, kad žmonės yra sutelkiami dirbti komandose.

Faktą, kad organizacijoje dirbama komandomis patvirtino ir tai kad jos darbuotojai daugeliu atvejų išskyrė komandinio darbo požymius, tai yra dauguma apklausos dalyvių vertindami savo organizacijos darbą nurodė, V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007) pateiktus komandos požymius: lyderiavimo atsakomybė padalinimą tarp visų komandos narių; komandos bendrus tikslus; akivaizdžią individualią ir komandinę atsakomybę darbo metu. Juos identifiko daugiau nei 70 proc. respondentų.

Šio baigiamojo darbo tikslas buvo atskleisti komandinio darbo organizavimo gamybinėje organizacijoje aspektus. Šiam tikslui pasiekti anketoje buvo pateikti J. Radvytės (2007) išskirti komandinio darbo organizavimo principai. Tyrimo rezultatai parodė, kad AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ darbuotojai savo darbe identifiko juos visus. Tačiau tyrimo rezultatų analizė leidžia daryti išvadą, kad ne visi pateikti komandinio darbo organizavimo principai organizacijoje yra tinkamai įgyvendinami. Kadangi daugelio respondentų nuomone įvairių pasitarimų poreikis organizacijoje nėra visiškai patenkinamas, o sprendimai priimami nedalyvaujant visiems organizacijos darbuotojams, galima manyti, kad darbuotojai nėra pakankamai išklausomi ir įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Tai patvirtina ir daugiau nei 80 proc. respondentų nuomonė, kad sprendimus organizacijoje priima būtent vadovas. Atsižvelgiant į visą tai galima daryti prielaidą, kad organizacijoje gali būti neužtikrinama tinkama vadovų ir darbuotojų komunikacija bei darbuotojų komunikacija tarpusavyje. Šios priežastys gali lemti ir likusių principų, kurių taikymu organizacijoje dauguma respondentų taip pat abejoja, įgyvendinimo problemas, kadangi neorganizuojant pasitarimų bei neįtraukiant darbuotojų į sprendimų priėmimą sunkiau įvertinti kokias tobulinimo priemones, skirtas darbo lengvinimui, konkrečiu atveju reikėtų diegti bei sudėtingiau visapusiškai įvertinti ir kitus organizacijos veiklos aspektus. Kadangi siekiant geresnių organizuojamo komandinio darbo rezultatų labai svarbu tinkamai įgyvendinti komandinio darbo organizavimo principus, tyrimo metu identifikuotas problemas galima išskirti kaip organizacijos veiklos sritis, kurias reiktų tobulinti. Reikia pažymėti, kad tyrimo rezultatai parodė, jog AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ geriausiai įgyvendinami specializacijos ir stabilumo principai, kurie apima darbo pobūdį ir jo apimtį, bei nedidelę darbuotojų kaitą.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojams komandinio darbo pobūdis yra priimtinas ir daugeliui jis dažniausiai patinka. Tačiau reikia pastebėti, kad gana didelė komandos narių dalis yra nelinkusi imtis lyderio vaidmens ir teikti pasiūlymus vadovybei. Tai

atskleidžia būtinybę didelį dėmesį skirti būsimos komandos formavimui, kadangi tik tinkamai parinkus komandos narius galima tikėtis efektyvaus komandos darbo.

Kiekviena komanda pereina tam tikras formavimosi stadijas, tačiau patys darbuotojai to tiesiogiai nejaučia. Tyrimo rezultatai parodė, kad AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ komandos nariai atlikdami bendras užduotis stengiasi išsiaiškinti komandos sudarymo tikslą ir savo vietą joje, sukuria savo komandinio darbo taisykles ir visi kartu siekia užsibrėžtų tikslų. Tačiau palyginti didesnis darbuotojų, dirbančių komandoje, skaičius yra mažiau linkęs keistis informacija, t.y. susipažinti bei spręsti kilusius nesutarimus ir problemas. Geriausiai šį etapą įgyvendina iki 24 metų amžiaus respondentai, todėl galima daryti išvadą, kad šio amžiaus darbuotojai greičiau reaguoja į pokyčius ir yra labiau linkę išbandyti naujas galimybes. Tačiau palyginti didesnis darbuotojų, dirbančių komandoje, skaičius yra mažiau linkęs spręsti kilusius nesutarimus ir problemas, kas, kaip jau buvo pastebėta anksčiau, gali reikšti, kad komunikavimas tarp organizacijos darbuotojų nėra tinkamas ir tai yra viena iš problemų, kurias būtina organizacijoje spręsti.

Šiuolaikinėms organizacijoms vis svarbiau tampa kurti efektyvias komandas. Šiam požiūriui pritaria Lietuvos ir užsienio mokslininkai, teigdami, kad komandinio darbo privalumai yra akivaizdūs, t.y. kokybiškesnis darbas, geresni rezultatai, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumams. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik subūrusi tobulai dirbančias komandas. Reikia atkreipti dėmesį, kad pats komandos egzistavimo organizacijoje faktas dar negarantuoja sėkmės, ji turi būti produktyvi, todėl reikia nustatyti komandos efektyvumą, t.y. svarbu išsiaiškinti, ar komandos sukūrimas yra tikslingas, ar jos veikla bus ekonomiškai naudinga ir pagrįsta, lyginant su tradicinėmis darbo formomis.

Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ įžvelgiami visi efektyviam komandiniui darbui reikalingi elementai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai visas išskirtas efektyvaus komandinio darbo savybes laiko svarbiais dirbant komandoje. Kaip svarbų efektyvaus komandos darbo požymį daugiausiai respondentų išskyrė gerą darbo atmosferą, labai gerą komandos narių susiklausimą, pasitikėjimą vienas kitu ir bendrus komandos tikslus. Taigi, galima teigti, kad labai svarbu, kad respondentai išskiria šias komandinio darbo savybes, nes tai leidžia teigti, kad organizacija pasiekia geriausių rezultatų.

Reikia pažymėti, kad ne visad komandos būna efektyvios, o kartais ir puikiai susitelkusios jos patiria nesklandumų savo veikloje. L. Šimanskienė (2004), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) pateikia, Woodcock, Francis (1998) išskirtus komandos organizavimo sunkumus bei kliūtis. Tyrimo rezultatai parodė, kad ir AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ dirbant komandose egzistuoja

problemos. Apibendrinant galima pastebėti, kad atlikus tyrimo rezultatų analizę paaiškėjo, jog didžiausios kliūtys organizacijoje, siekiant efektyvaus darbo komandoje, yra darbuotojų pasyvumas ir didesnis noras pritaipyti nei būti visaverte komandos dalimi. Todėl būtent į šias problemas organizuojant komandinį darbą reikėtų kreipti didžiausią dėmesį ir siekti jų išvengti arba bent sumažinti. Ir nors kitas išskirtas problemas kiekvienu atveju išvelgia palyginti maža dalis respondentų, tačiau tai patvirtina, kad organizuojant komandinį darbą ir šių problemų išvengti dažniausiai nepavyksta.

Tyrimo rezultatai padėjo identifikuoti ne tik komandinio darbo AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ sunkumus, bet ir privalumus. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausi respondentų išskiriami komandinio darbo privalumai yra susijęs su glaudesniu nei dirbant individualiai darbuotojų tarpusavio ryšiu, kadangi dirbant komandoje ir norint, kad jos darbas būtų efektyvus, darbuotojams yra būtina vienas kitam padėti, dažniau komunikuoti tarpusavyje, keistis žiniomis, patirtimi. Natūralu ir tai, kad tokius komandinio darbo privalumus kaip aukšta motyvacija, galimybė realizuoti save ir tinkamas komandinio darbo įvertinimas respondentai išvelgė rečiau arba visai neišvelgė, kadangi komandos nariai tiek atsakomybę neša, tiek savo turimas kompetencijas demonstruoja dirbdami bendrai ir išskirti kurio nors konkretaus komandos nario indėlį tampa sunkiau.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad norint padidinti komandinio darbo efektyvumą tiriamojoje gamybinėje organizacijoje, darbuotojų nuomone, didžiausia dėmesį reikia skirti komandos narių pasitikėjimo vienas kitu didinimui, aiškiasniam užduočių ir atsakomybės sričių apibrėžimui, motyvacijos įgyvendinant bendrus tikslus stiprinimui ir psichologinio klimato gerinimui. Galima teigti, kad šios tobulinimo sritys yra neįgyvendintos arba nepakankamai siekiant efektyvaus komandinio darbo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą daromos tokios išvados:

- Komanda, tai kompleksinis darinys, apimantis komandos narių žinias, įgūdžius, gebėjimus, pastangas, siekiant bendro tikslo, besiremiantis kolegialumo ir bendradarbiavimo principais.
- Literatūroje tyrinėtojai linkę nediferencijuoti „grupės“ ir „komandos“ sąvokos, t.y. tapatina šių sąvokų traktuotes. Esminis „grupės“ ir „komandos“ skirtumas, yra tas kad „komanda“ atspindi aukštesnę darbuotojų organizacinės sąveikos kokybę nei „grupė“. Komandą nuo grupės skiria dar ir tuo, kad komandos nariai užsiima panašia veikla ir siekia to paties tikslo, o grupėje žmonės dažniausiai dirba greta, bet nesitaria ir nederina savo veiksmų.
- *Efektyvi komanda* yra tokia komanda, kurios nariai efektyviai bendrauja ir bendradarbiauja, padeda vienas kitam, pasitiki ir siekia bendrų tikslų. Dauguma autorių nurodo, kad svarbiausi komandos efektyvumą lemiantys veiksniai yra šie: tiksliai apibrėžti komandos tikslai, tinkamas komandos dydis, gerai parinkti vaidmenys komandoje, geras vadovavimas/lyderiavimas, narių motyvacija, komandos normos, psichologinis klimatas komandoje. Efektyviai dirbančios komandos naudingos organizacijai, komandai ir pačiam darbuotojui.
- Komandinis darbas organizacijose yra susijęs su įvairiais teigiamais padariniais: komandai priklausantys žmonės patiria mažiau netikrumo ir įtampos darbe, jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai, sumažina darbuotojų neatvykimo į darbą atvejų skaičius. Taip pat įvedus komandinį darbą ir sukūrus komandas, sumažėja vidurinio lygio vadovų skaičius. Komandinis darbas padeda pasiekti didesnę nei vidutinę produktyvumą, taip pat padeda kurti gerą darbo klimata, prisideda prie įmonės ekonominės padėties gerinimo, produktyvumo. Taip pat komandinis darbas padeda išlaikyti pačius darbuotojus.

Tyrimo rezultatų analizė leidžia daryti tokias išvadas:

- AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ komandinis darbas lyginant su kitomis darbo organizavimo formomis paplitęs labiausiai, t.y. jį išskiria 91,5 proc. respondentų. Taip pat, net apie 83 proc. darbuotojų teigia, kad pats darbas įmonėje yra organizuojamas dirbti komandomis.
- AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ darbuotojai dirbdami komandomis daugeliu atvejų yra atsidavę darbui. Dirbdami komandoje beveik visi jos nariai išsiaiškina organizacijos tikslus ir savo vietą joje, sukuria savo komandinio darbo taisykles ir visi kartu siekia užsibrėžtų tikslų

- Gana didelė komandos narių dalis yra nelinkusi imtis lyderio vaidmens (36,2 proc.) ir teikti pasiūlymus vadovybei (31,9 proc.), susipažinti (4,3 proc.) bei spręsti kilusius nesutarimus ir problemas (8,5 proc.).

- Organizacijoje aiškiai identifikuojami „komandiškumo“ požymiai, kadangi juos išvelgia didesnė nei 70 proc. apklausoje dalyvavusių organizacijos darbuotojų dalis.

- AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ yra išvelgiami komandinio darbo organizavimo principai. Geriausiai taikomas specializacijos principas (jį nurodo 89,4 proc. respondentų), tai nustatytos darbų apimties ir pobūdžio priskyrimas kiekvienam struktūriniam padalinii ar asmeniui. Taip pat dažniausiai organizacijoje organizuojant komandinį darbą yra sutariama dėl terminų. Išskirtus komandinio darbo organizavimo principus organizacijoje išvelgia 61 proc. respondentų.

- Dažniausiai darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, kadangi, jog sprendimus priima vadovai nurodo 80,8 proc. respondentų.

- Kaip svarbius efektyvaus komandinio darbo bruožus įmonės darbuotojai dažniausiai išskiria gerą darbo atmosferą, gerą komandos narių susiklausimą ir pasitikėjimą vienas kitu, bendrus komandos tikslus.

- Skirtingas pareigas užimantys organizacijos darbuotojai dažniausiai išvelgia ne tuos pačius efektyvaus komandinio darbo požymius. Visiems organizacijos vadovams ir didžiajai daliai administracijos darbuotojų siekiant efektyvaus komandinio darbo svarbus labai geras komandos narių susiklausimas ir pasitikėjimas vienas kitu. Tuo tarpu didžiausiai daliai darbininkų komandinio darbo metu svarbi galimybė patenkinti asmeninius interesus.

- Problemos, kurioms organizuojant komandinį darbą reikėtų skirti didžiausią dėmesį, yra darbuotojų pasyvumas ir didesnis noras pritaipiti nei būti visaverte komandos dalimi. Tiriamosiose organizacijose iš visų išskirtų komandinio darbo problemų darbuotojai išskyrė tik 6,1 proc.

- AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“ išskirti komandinio darbo privalumai yra susiję su glaudesniu nei dirbant individualiai darbuotojų tarpusavio ryšiu, kadangi dirbant komandoje ir norint, kad jos darbas būtų efektyvus, darbuotojams yra būtina vienas kitam padėti, dažniau komunikuoti tarpusavyje, keistis žiniomis, patirtimi.

- Darbuotojų išvelgiami komandinio darbo privalumai priklauso nuo jų amžiaus. Tyrimo rezultatai parodė, kad vyriausi darbuotojai visais atvejais juos išvelgia dažniau nei jauniausi organizacijos darbuotojai.

- Darbuotojai išskyrė tokias komandinio darbo tobulinimo sritis kaip pasitikėjimo tarp komandos narių didinimą, motyvacijos įgyvendinant tikslus stiprinimą ir psichologinio klimato gerinimą.

Įvertinant empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos tokios rekomendacijos:

- Individualiai dirbantys ir manantys, kad individualus darbas organizacijoje yra vertinamas labiau, žmonės gali būti linkę ne taip noriai įsitraukti į komandinį darbą. Todėl reikėtų skatinti šiuos žmones koncentruotis į bendrus, o ne individualius tikslus ir labiau įsitraukti į komandinę veiklą.

- Organizacijos darbuotojai nėra pakankamai išklausomi ir įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Tai patvirtina daugiau nei 80 proc. respondentų nuomonė, kad sprendimus organizacijoje priima būtent vadovas. Atsižvelgiant į visą tai galima teigti, kad organizacijoje gali būti neužtikrinama tinkama vadovų ir darbuotojų komunikacija bei darbuotojų komunikacija tarpusavyje. Šios priežastys gali lemti komandinio darbo organizavimo principų, įgyvendinimo problemas. Kadangi siekiant geresnių tiek visos organizacijos, tiek joje organizuojamo komandinio darbo rezultatų labai svarbu tinkamai įgyvendinti komandinio darbo organizavimo principus, tyrimo metu identifikuotas problemas galima išskirti kaip organizacijos veiklos sritis, kurias reikėtų tobulinti.

- Dirbant komandoje darbuotojai yra mažiau linkę keistis informacija, t.y. susipažinti bei spręsti kilusius nesutarimus ir problemas. Visa tai gali turėti įtakos komandinio darbo efektyvumui. Todėl svarbu, kad darbuotojai bendrautų vienas su kitais, pasitikėtų ir padėtų vienas kitam.

- Kadangi organizacijoje įžvelgiamas darbuotojų pasyvumas ir didesnis noras pritapti nei būti visaverte komandos dalimi, siekiant efektyvaus darbo komandoje reikėtų skatinti darbuotojus labiau įsitraukti į komandinį darbą ir geriau supažindinti su jo teikiamais privalumais.

- Siekiant kad komandinio darbo organizavimas būtų efektyvus, rekomenduojama didinti pasitikėjimą tarp komandos narių, gerinti psichologinį klimatą, stiprinti motyvaciją siekiant bendrų tikslų, ne visa tai lemia komandinio darbo organizavimo problemas.

- Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad komandinio darbo principai nėra visiškai įgyvendinami. Todėl rekomenduojama didesnę dėmesį skirti kompleksiskumo, sistemiškumo ir kūrybiškumo principų įgyvendinimui.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AB „Neustinių medžiagų fabrikas“. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-06-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.neaustines.lt/>>.
2. Aleksandravičienė, I. (2004). *Grupė ar komanda?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/domu/straipsniai/gru_ar_komanda/814>
3. Apklausa.LT. *Imties dydžio skaičiuoklė*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-10-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.apklausa.lt/imties-dydis>>.
4. Appelbaum, E., Batt, R. (1994). *The new American workplace: transforming work systems in the United States*. Ithaca, New York: ILR Press. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-04-12]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
5. Bakanauskienė, L., Šalkauskienė, L. (2008). *Komandinio darbo raiškos ypatumai Lietuvos kaimo prekybos įmonėse*. Vytauto Didžiojo Universitetas.
6. Baker, D. P., Horvath, L., Campino, M., Salas, E. (2005). *The ALL Teamwork Framework. Measuring Adult Literacy and Life Skills: New Frameworks for Assessment*. Canada.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
8. Belbin, M. (1993). *Komandos vaidmenys*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.belbin.com/content/page/2944/BELBIN%20Team%20Role%20Summary%20Descriptions.pdf>>.
9. Beniušienė, I., Vveinhardt, J. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija*. Magistro darbas. Šiauliai.
10. Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M., Merkys, G. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai*. Socialiniai tyrimai. Nr. 1 (5). Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
11. Bitinas, B. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
12. Buljac-Samardzic, M., Wijngaarden, J.D.H., Wijk, K.P., Exel, N.J.A. (2011). *Perceptions of team workers in youth care of what makes teamwork effective*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-05-19]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.

13. Cannon, M., Griffith, B. (2007). *Effective Groups: Concepts and skills to meet leadership challenges Boston (Mass)*: Person: Allyn and Bacon.
14. Chapman, M.B. (2006). *Teamwork*. Chain Leader.
15. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. *Dabartinis lietuvių kalbos žodynas* (2008). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-12]. Prieiga per internetą: < <http://lkzd.lki.lt/Zodynas/Visas.asp>>.
17. Dromantas, M. (2007). *Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje*. Viešoji politika ir administravimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-04-06]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
18. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). *Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose*. Viešoji politika ir administravimas. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2012-12-17]. Prieiga per internetą: < www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=5467&id=1383>.
19. Dunn, A. (2004). *Life tree... growing people and organizations*. [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.lifetree.co.uk/main/news-articles-and-research/20040716163436/55/>>.
20. Eisenbeiss, S.A., Knippenberg, D., Boerner, S. (2008). *Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles*. Journal of applied psychology.
21. Endriulaitienė, A., Raižienė, S. (2007). *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai: metodinė priemonė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. . [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-04-06]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
22. Feinberg, T. Team Based Organization. *Self Growth Articles*. [žiūrėta 2013-02-09]. Prieiga per internetą: < http://www.selfgrowth.com/articles/Team_Based_Organizations.html>.
23. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
24. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedinė, L. (2003). *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija.
25. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera.
26. Ivančikaitė – Ustinovienė, V. (2009). *Komandinio darbo efektyvumo rodikliai švietimo ir verslo organizacijoje*. Magistro darbas. Vilnius.

27. Jezerskytė, E., Žydžiūnaitė, V. (2005). *Comparing Teamwork Comperencies of The School Administration and Educators: The Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing*. Social Sciences. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-08-07]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2005%20\(49\)/7%20Jezerskyte_Zydzionaite.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2005%20(49)/7%20Jezerskyte_Zydzionaite.pdf)>.
28. Jonušaitė, A. (2005). *Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai gamybinėje įmonėje „Vičiūnai“*. Magistro darbas. Šiauliai.
29. Kasiulis, J. Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
30. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
31. Katzenbach J.R., Smith, D.K. (1993). *The Discipline of Teams*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://boardoptions.com/teamsversusworkgroups.pdf>>.
32. Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. New York: Harper Business.
33. Kinicki, A., Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: key, concepts, skills and best*. London: McGraw-Hill.
34. Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Lakis, J. (2003). *Permainos ir iššūkiai organizacijoje vidaus administravimo srityje*. Viešoji politika ir administravimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-08-8]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239885>.
36. Larson, C.E., LaFasto, F.M. (1989). *Teamwork: What Must Go Right. What Can Go Wrong*. Newbary Park, C.A.
37. Leventry, J. (2012). *The Recipe for Perfect Teams*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-06-15]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
38. *Lietuvių kalbos žodynas* (2011-2013). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://dz.lki.lt/>>.
39. Luobikienė, I. (2005). *Socialinių mokslų metodika*. Kaunas: technologija.
40. Mahfuz, J. (2011). *An Examination of the Effect of Employee Involvement on Teamwork Effectiveness: An Empirical Study*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-05-19]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing.
41. Maxwell J.C. (2009). *Teamwork 101: what every leader needs to know*. Thomas Nelson Inc.

42. Mendelsohn, R. (1998). Teamwork – the key to productivity. *Journal of Management in Engineering*, 1(14).
43. Merfeldaitė, O. (2007). *Socialinės pedagoginės pagalbos komandos veiklos modelis bendrojo lavinimo mokykloje*. Vilnius. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-12]. Prieiga internete : <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005>>.
44. Mikuličiūtė, V. (2012). *Komandos sutelktumo, pasitikėjimo ja, suvokto aš ir kolektyvinio efektyvumo, patiriamo streso ir veiklos efektyvumo sąveika karinėse komandose*. Vilniaus universitetas.
45. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Kauno technikos universiteto leidykla.
46. Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. (2001). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
47. Obrazcovas V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas.
48. On Leadership (2010). *The three types of teamwork problems*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://muzeleadership.blogspot.com/2010/07/three-types-of-teamwork-problems.html>>.
49. Palskytė, J. (2010). *Dalykinės etikos institucionalizavimas Utenos apskrities turizmo informacijos centruose kaip komandinio darbo formavimo priemonė*. Magistro baigiamasis darbas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-04-06]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
50. Pilelienė, L. (2008). *Pardavimų skatinimu pagrįstas vartotojų lojalumo formavimas*. Daktaro disertacija. Vyrauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
51. *Put teamwork above individual success*. (2012). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-06-16]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
52. Radytė, J. (2007). *Vilniaus miesto sveikatos apsaugos įstaigų komandinio darbo organizavimo galimybės*. Magistro baigiamasis darbas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-02-16]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
53. Robbins P. S. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
54. Salas, E., Burke C.S., Cannon-Bowers, J.A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*.
55. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija.

56. Saunders, M. Lewis, P., Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. 2nd Ed. Prentice Hall.
57. Scholtes, P.R., Joiner, B.L., Streibel, B.J. (2003) *The Team Handbook*. Oriel Incorporated.
58. Seibold, D.R., Kang, P. (2008). Using critical praxis to understand and teach teamwork. *Business Communication Quarterly*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-02-16]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
59. Seilius, A. (1999). *Kolektyvinis valdymas: Teorija ir praktika*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU.
60. Smilga, E., Bosas, A. (1999). *Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) - bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
61. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2008). *Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą?* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
62. Smith, G.P. (2006). *United We Stand. Divided We Fall*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-02-16]. Prieiga per internetą: <<http://chartcourse.blogspot.com>>.
63. Sonnentag S., Volmer J. (2010). *What you do for your team comes back to you: A cross-level investigation of individual goal specification, team-goal clarity, and individual performance // Human Performance*.
64. Stagers, J., Garcia, S., Nagelhout, E. (2008). Teamwork through team building: face – to – face to online. *Business Communication Quarterly*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-04-12]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
65. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
66. Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Liucilijus.
67. Šalkauskienė, L., Vveinhardt, J. (2008). *Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
68. Šimanskienė, L. (2004). *Darbo komandose principai*. Mokomoji medžiaga verslininkams pagal PHARE projektą "Klaipėdos regiono verslo įmonių žmoniškųjų išteklių gebėjimų vystymas, didinant įmonių konkurencingumą ir gerinant verslo plėtros galimybes. Klaipėda: Druka.

69. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: ŠU leidykla.
70. Tidikis, R. (2003). *Magistrų baigiamųjų darbų rengimas ir gynimas: metodiniai nurodymai*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
71. Turnbull, B. (2005). *Evaluating school-based management: A tool for team self-review*. Leadership in education. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-02-16]. Prieiga per SCHOLARGOOGLE duomenų bazę.
72. Vadovavimo praktika ir tvarūs organizacijos veiklos rezultatai. 2009 m. *Europos įmonių apklausos analize*. (2010). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-08-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/481/lt/1/EF11481LT.pdf>>
73. Verslo žinių archyvas (2012). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/index.php?ss=51cb0e35d3eed78eb4721b38a8839222&sa=1&sn=1&sp=1&s=Neaustini%F8+med%FEiag%F8+fabrikas&st=2>>.
74. Vileikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma,
75. Wallace, T. (2007). *Mother Died Today or Maybe Yesterday: Reflections of L'etranger on Team – Based Forms of Work Organization*. Culture and Organization. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-05-11]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
76. White, D. W., Lean, A. (2008). The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment. *Journal of Business Ethics*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-08-15]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
77. West, M. A. (2011). *Effective Teamwork– Practical Lessons from Organizational Research*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-08-15]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
78. Žalimienė, L. (2007). *Vaikų socialinės globos kokybė ir jos vertinimas*. Vilnius: VU leidykla.
79. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: VU leidykla.
80. Žiobienė, R. (2009). *Komandinio darbo raiškos vietos veiklos grupėse vertinimas*. Magistro darbas. Šiauliai.
81. Žydžiūnaitė, V. (2005). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Slaugytojų veiklos požiūriu*. Kaunas: Judex.
82. Žukauskienė, J.V. (2010). *Komandinio darbo veiksmingumas vaikų globos namuose*. Magistro darbas. Kaunas.
83. Кариакин, А. М., Янкелович Д. (2003). *Командная работа: основы теории и практики Иван. гос. энерг. ун-т. -Иваново*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą:

<<http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/index.shtml><http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/07.shtml>>.

84. Паркер, Г., Кропп, Р. (2002). *Формирование оланды: сборник упражнений для тренеров*. Санкт-Петербург.

PRIEDAI

Darbo grupės ir komandos skirtumai pagal charakteristikas
(adapuota pagal Smilga, Bosas, 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2001, Дафт, 2003; Stephen, 2003; Seilius, Šimanskienė, (2008))

	Darbo grupė	Komanda
Tikslas	Tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Komandos tikslai yra specifiniai, vienijantys komandos narius. Akcentuojamas komandinis užduočių atlikimas bei bendri veiklos rezultatai.
Sinergija	Neutrali, kartais net neigiama.	Pozityvi.
Atsakomybė	Individuali. Grupės narys atsakingas tik už savo darbo rezultatus	Akivaizdi individuali ir komandinė atsakomybė.
Įgūdžiai	Atsitiktiniai, skirtingi ir įvairūs.	Vienas kitą papildantys.
Susitikimai	Susitikimai trumpi ir neproduktyvūs. Diskutuojama, nutariama, kas atliks tam tikrą užduotį.	Sprendžiamos aktualios problemos, diskutuojama ir visi kartu atlieka komandos užduotį.
Normos ir įstatymai	Laikosi visuomeninių normų ir įstatymų.	Komanda turi savo elgesio taisykles.
Motyvacija	Grupės narių motyvacija fragmentiška ir segmentiška. Laimėjimai – dažnai individualus darbo vaisius.	Komandos nariams būdinga aukšta motyvacija įgyvendinant bendrus komandos tikslus, kadangi individualūs tikslai atitinka komandos tikslus. Darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas
Tarpasmeniniai santykiai	Sunkiai prognozuojami (labai priklauso nuo aplinkos pasikeitimų).	grindžiami bendradarbiavimu, parama, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu.
Sprendimų priėmimas	Sprendimus dažniausiai priima vadovas (arba po diskusijos nusprendžia) ir paveda kam nors atlikti darbus.	Sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu. Kiekvienas komandos narys turi konkretų vaidmenį.
Vadovavimas	Yra vienas ryškus lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybė yra pasidalinama tarp visų komandos narių

Veikimas iš vien	Neutralus arba neigiamas, kadangi grupės nariai nėra suinteresuoti atlikti bendrų užduočių. Jiems svarbiau asmeninis pasiekimas, nenoriai dalijamasi informacija ir patirtimi su kitais grupės nariais. Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Teigiamas, nes pagrindinis komandos tikslas yra pasiekti kuo geresnį rezultatą. Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas ir individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį.
Struktūra	Pateikta, ją formuojant.	Turi savo vidinę struktūrą
Komunikacija	Uždaro rato, grandinės Y formos tinklai	Rato stipinų ir visuotinių jungčių formos tinklai
Bendravimas	Esant reikalui	Nuolatinis
Bendradarbiavimas	Pageidautinas, bet ne būtinas	Nuolatinis
Darbo pasidalijime	Siaura specializacija	Plati specializacija

Ryšys tarp komandinio darbo organizavimo principų ir komandinio darbo privalumai

	Visapusiškai įvertinami organizaciniai, techniniai, ekonominiai, socialiniai, psichologiniai ir teisiniai aspektai.		Visos veiklos kryptys yra suderintos su darbo organizavimu, valdymu ir tobulinimu		Organizuojant darbą yra laikomasi atitinkamų normatyvų ir teisės aktų.		Yra nustatyta darbų apimtis ir pobūdis		Nedidelė darbuotojų kaita		Darbo lengvinimui yra diegiamos tobulinimo priemonės		Darbai yra atitinkamai paskirstyti	
	Kendall'o	Spearman	Kendall'o	Spearman	Kendall'o	Spearman	Kendall'o	Spearman	Kendall'o	Spearman	Kendall'o	Spearman	Kendall'o	Spearman
	KOEFCIENTAI													
Darbai atliekami kokybiškiau	,171**	,275**	,134**	,196**	,158**	,214**	,216**	,295**	,205**	,289**	,225**	,329**	,186**	,246**
Komandos nariai pasirengę vienas kitam padėti	,302**	,463**	,193**	,266**	,063**	,101**	,252**	,333**	,280**	,384**	,448**	,615**	,273**	,351**
Komandoje dalijamasi žiniomis ir emocijomis	,100**	,152**	,216**	,293**	-,080**	,093**	,438**	,561**	,069**	,093**	,077**	,105**	,379**	,447**
Aiškiai apibrėžtos užduočių ir atsakomybių sritys	,132**	,198**	,042**	,051**	,140**	,171**	,107**	,134**	,142**	,174**	,276**	,352**	,035**	,045**
Suteikiama galimybė save realizuoti	,132**	,199**	,088**	,177**	,055**	,074**	,221**	,270**	,290**	,364**	,267**	,346*	,307**	,377**
Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai	,095**	,163**	,273**	,413**	,163**	,207**	,286**	,402**	,140**	,207**	,123**	,188*	,231**	,325**
Komandinis darbas yra vadovo tinkamai įvertinamas	,031**	,043**	,041**	,057**	,074**	,089**	,130**	,158**	,018**	,018**	-	-	-,124*	-,144*
Dirbant komandose yra pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas	,086**	,138**	,158**	,214**	,054*	,081**	,251**	,326**	,069**	,091**	,085**	,118**	-	-

**Statistinis reikšmingumas lygus 0,01

*Statistinis reikšmingumas lygus 0,05

Ryšys tarp komandinio darbo organizavimo principų ir komandinio darbo privalumų

	Atliekant užduotis yra sutariama dėl terminų		Organizacijoje vyksta įvairūs pasitarimai		Sprendimus priima vadovas		Sprendimus priima visi darbuotojai		Yra aiškiai nustatyta darbo atsiskaitymo tvarka	
	Kendall'o	Spearmano	Kendall'o	Spearmano	Kendall'o	Spearmano	Kendall'o	Spearmano	Kendall'o	Spearmano
	KOEFICIENTAI									
Darbai atliekami kokybiškiau	,018**	,019**	,092**	,128**	,238**	,315*	,236**	,309**	,239**	,332**
Komandos nariai pasirengę vienas kitam padėti	,202**	,244**	,147**	,192**	,287**	,409*	,052**	,072**	,242**	,352**
Komandoje dalijamasi žiniomis ir emocijomis	-,054*	-,068*	,197**	,254**	-	-	,036**	,048**	,049**	,063**
Aiškiai apibrėžtos užduočių ir atsakomybių sritys	,141**	,162**	,077**	,099**	,148**	,188*	,313**	,399**	,348**	,451**
Suteikiama galimybė save realizuoti	,079**	,088**	,014**	,016**	,178**	,212*	,173**	,225**	,365**	,466**
Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai	,027**	,036**	,127**	,182**	,126**	,178*	,219**	,268**	,064**	,096**
Komandinis darbas yra vadovo tinkamai įvertinamas	,016**	,026**	,130*	,154*	,288**	,336*	,058**	,083**	,155**	,192**
Dirbant komandose yra pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas	,083**	,097**	,057**	,073**	,236**	,309*	,125**	,144**	,068**	,094**

**Statistinis reikšmingumas lygus 0,01

*Statistinis reikšmingumas lygus 0,05

Ryšys tarp komandinio darbo organizavimo sunkumų ir tobulinimo galimybių

	Aiškiau apibrėžtos užduotys ir atsakomybių sritys		Didesnės galimybės visapusiškam savęs realizavimui		Efektyvesnis vadovavimas		Stipresnė motyvacija įgyvendinant bendrus komandos tikslus		Tinkamas vadovo įvertinimų adekvatumas	
	Kendall's tau c	Spearman	Kendall's tau c	Spearman	Kendall's tau c	Spearman	Kendall's tau c	Spearman	Kendall's tau c	Spearman
Netinkamas vadovas.	,031**	,04**	,060**	,077**	,097**	,129**	,097**	,129**	,068**	,085**
Darbuotojų kvalifikacijos stygius.	,100**	,133**	,151**	,199**	,091**	,125**	,091**	,125**	,014**	,020**
Komandos nariai labiau nori pritaipyti nei būti visaverte komandos dalimi.	,021**	,039**	,212**	,278**	,060**	,081**	,060**	,081**	,151**	,196**
Neaiškūs tikslai.	,046**	,056**	,003**	,008**	,006**	,011**	,006**	,011**	,091**	,119**
Žemi darbo rezultatai.	,030**	,030**	,113**	,149**	,054**	-,069**	-,054**	,069**	,216**	,275**
Darbuotojai vieni kitais nepasitiki.	,063**	,084**	,091**	,115**	,163**	-,210**	-,163**	,210**	,109**	,136**
Naujovių vengimas	,186**	,229**	,144**	,193**	,113**	-,161**	-,113**	-,161**	-,133**	-,175**
Darbuotojų pasyvumas	,093**	,127**	,049**	,064**	,097**	-,142**	-,097**	-,142**	-,013**	-,017**
Pastovus darbo užduočių kartojimas.	,155**	,215**	,100**	,139**	,075**	-,112**	,075**	0,512**	,005**	,005**
Nedraugiški santykiai su kitais kolektyvais.	,429**	,440**	,110**	,149**	,017**	-,023**	-,017**	-,023**	,029**	,038**
Vadovas išskiria kelis darbuotojus.	-,010**	-,015**	-,049**	-,074**	-,006**	-,011**	-,006**	-,011**	,065**	,107**

**Statistinis reikšmingumas lygus 0,01

*Statistinis reikšmingumas lygus 0,05

Ryšys tarp komandinio darbo organizavimo sunkumų ir tobulinimo galimybių

	Sąlygų sukūrimas neformaliai bendravimui		Efektyvi komunikacija tarp komandos narių		Komandos narių pasitikėjimas vienas kitu		Stiprinti lyderio vaidmenį grupėje	
	Kendall's tau c	Spearman	Kendall's tau c	Spearman	Kendall's tau c	Spearman	Kendall's tau c	Spearman
Netinkamas vadovas.	,008**	,011**	-,134**	-,196**	-,116**	-,153**	,145**	,176**
Darbuotojų kvalifikacijos stygius.	,041**	,056**	,017**	,028**	-,004**	-,003**	,252**	,329**
Komandos nariai labiau nori pritaipyti nei būti visaverte komandos dalimi.	-,11**	-,155**	-,088**	-,137**	-,029**	-,041**	,229**	,297**
Neaiškūs tikslai.	-,01**	-,008**	-,083**	-,130**	-,167**	-,234**	,077**	,101**
Žemi darbo rezultatai.	-,15**	-,200**	-,146**	-,220**	-,132**	-,180**	,034**	,046**
Darbuotojai vieni kitais nepasitiki.	-,23**	-,297**	-,159**	-,232**	-,085**	-,114**	-,030**	,040**
Naujovių vengimas	-,12**	,166**	,01**	,012**	,089**	,121**	-,11**	-,137**
Darbuotojų pasyvumas	-,09**	-,138**	-,082**	,134**	-,058**	-,084**	-,06**	-,074**
Pastovus darbo užduočių kartojimas.	-,14**	-,208**	-,039**	-,063**	-,056**	-,081**	-,13**	-,179**
Nedraugiški santykiai su kitais kolektyvais.	,113**	,153**	,076**	,115**	,059**	,083**	,101**	,134**
Vadovas išskiria kelis darbuotojus.	,121**	,198**	,086**	,163**	-,046**	-,074**	,025**	,039**

**Statistinis reikšmingumas lygus 0,01

*Statistinis reikšmingumas lygus 0,05

Ryšys tarp lyties ir “komandiškumo” požymių

Lytis ir “komandiškumo“ požymis:	Cramer's V
Darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus	,189**
Lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp visų joje dirbančių	,236**

**Statistinis reikšmingumas lygus 0,01

6 Priedas
GERBIAMI DARBUOTOJAI,



Šios apklausos tikslas – atskleisti komandinio darbo organizavimo aspektus bei jo tobulinimo galimybes Jūsų organizacijoje.

**NUOŠIRDŽIAI KVIEČIAME DALYVAUTI APKLAUSOJE
JŪSŲ NUOMONĖ LABAI SVARBI!**

Komanda – tai darni kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui pasiekti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

Grupė - tai žmonės organizacijoje, turintys nustatytus tikslus, apimantys tam tikrą veiklos aspektą, viešai identifikuojami.

Individualus darbas – kai žmogus atlieka užduotis vienas, be kitų pagalbos.

Anketa yra ANONIMINĖ. Išsakykite savo nuomonę į žemiau pateiktus teiginius. Jeigu reikia ĮRAŠYKITE savo atsakymą. Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip:

Keletas klausimų apie Jus:

Lytis:	<input type="radio"/> Vyras	<input type="radio"/> Moteris		
Amžius:	<input type="radio"/> iki 24	<input type="radio"/> 25-35	<input type="radio"/> 36-45	<input type="radio"/> Daugiau nei 46
Išsilavinimas:	<input type="radio"/> vidurinis	<input type="radio"/> profesinis	<input type="radio"/> nebaigtas aukštasis	<input type="radio"/> aukštasis universitetinis
Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?	<input type="radio"/> iki 5 metų	<input type="radio"/> nuo 5 iki 10 metų	<input type="radio"/> nuo 10 iki 20 metų	<input type="radio"/> daugiau nei 20 metų
Pareigos organizacijoje:	<input type="radio"/> darbuotojas	<input type="radio"/> vadovas	<input type="radio"/> administracijos darbuotojas	



1. Kaip manote, kuris iš pateiktų variantų labiausiai paplitęs Jūsų organizacijoje:

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Komandinis darbas | <input type="radio"/> Individualus darbas. |
|---|--|

2. Ar manote, jog darbas organizuojamas sutelkiant žmones dirbti komandomis?

- | | | | |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> Visada | <input type="radio"/> Dažnai | <input type="radio"/> Kartais | <input type="radio"/> Niekada |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|

3. Kaip manote:

	Taip	Ne
... geriausių rezultatų pasiekiu, kai dirbu vienas.		
... darbo tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus.		
... darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė.		
... yra vienas ryškus lyderis.		
... lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp visų joje dirbančių.		
... organizacijoje vertinamas labiau individualus darbas.		

4. Jūsų organizacijoje:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
... visapusiškai įvertinami organizaciniai, techniniai, ekonominiai, socialiniai, psichologiniai, ir teisiniai aspektai.				
... visos veiklos kryptys yra suderintos su darbo organizavimu, valdymu ir tobulinimu.				
...organizuojant darbą yra laikomasi atitinkamų normatyvų ir teisės aktų.				
... yra nustatyta darbų apimtis ir pobūdis.				
... nedidelė darbuotojų kaita.				
... darbo lengvinimui yra diegiamos tobulinimo priemonės.				
... darbai yra atitinkamai paskirstyti.				
... atliekant užduotis yra sutariama dėl terminų.				
... organizacijoje vyksta įvairūs pasitarimai.				
... sprendimus priima vadovas.				
... sprendimus priima visi darbuotojai.				
... yra aiškiai nustatyta darbo atsiskaitymo tvarka.				

5. Jūsų dalyvavimas komandiniame darbe: (Pažymėkite tinkamą variantą)

	Labai dažnai	Dažnai	Vidutiniškai	Nedažnai	Labai nedažnai
Teikiu pasiūlymus vadovybei dėl įmonės tobulinimo					
Esu atsidavęs darbui					
Patinka aktyvus poilsis su kolegomis					
Patinka dirbti komandoje					
Imuosi lyderio vaidmens					

6. Darbo metu atliekant bendras užduotis: (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums tinkamą atsakymą).

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Darbuotojai keičiasi informacija vieni apie kitus (susipažįsta).				
Komandos nariai išsiaiškina organizacijos tikslą ir savo vietą joje.				
Atliekant užduotis komanda dirba pagal savo taisykles.				
Darbuotojai siekia bendrų tikslų.				
Darbuotojai aptaria savo nesutarimus, aktyviai sprendžia problemas.				

7. Kas Jums yra svarbiausia dirbant komandoje?	Ne	Galbūt	Nežinau	Taip
Noras suformuoti efektyvią komandą turi būti vadovo ir jos narių poreikis.				
Svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą.				
Bendri komandos tikslai.				
Komanda turi leisti kiekvienam žmogui patenkinti asmeninius interesus.				
Komandos nariai turi vienas kitu pasitikėti.				
Tarp komandos narių turi būti labai geras susiklausymas.				
Finansinis atlygis.				
Gera atmosfera.				

8. Jūsų nuomone, kokie komandos organizavimo sunkumai bei kliūtys vyrauja Jūsų organizacijoje?	Ne	Galbūt	Nežinau	Taip
Netinkamas vadovas.				
Darbuotojų kvalifikacijos stygius.				
Komandos nariai labiau nori pritapti nei būti visaverte komandos dalimi.				
Neaiškūs tikslai.				
Žemi darbo rezultatai.				
Darbuotojai vieni kitais nepasitiki.				
Naujovių vengimas				
Darbuotojų pasyvumas				
Pastovus darbo užduočių kartojimas.				
Nedraugiški santykiai su kitais kolektyvais.				
Vadovas išskiria kelis darbuotojus.				

10. Kokius galėtumėte išskirti komandinio darbo privalumus Jūsų organizacijoje?	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Darbai atliekami kokybiškiau					
Komandos nariai pasirengę vienas kitam padėti					
Komandoje dalijamasi žiniomis ir emocijomis					
Aiškiai apibrėžtos užduočių ir atsakomybių sritys					
Suteikiama galimybė save realizuoti					
Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai					
Komandinis darbas yra vadovo tinkamai įvertinamas					
Dirbant komandose yra pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas					

11. Kas Jūsų manymu, galėtų padidinti komandinio darbo efektyvumą Jūsų įmonėje?

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiau apibrėžtos užduotys ir atsakomybių sritys					
Didesnės galimybės visapusiškam savęs realizavimui					
Efektyvesnis vadovavimas					
Stipresnė motyvacija įgyvendinant bendrus komandos tikslus					
Tinkamas vadovo įvertinimų adekvatumas					
Stiprinti lyderio vaidmenį grupėje					
Sąlygų sukūrimas neformaliai bendravimui					
Efektyvi komunikacija tarp komandos narių					
Komandos narių pasitikėjimas vienas kitu					
Komandos psichologinio klimato gerinimas					

Ačiū už dalyvavimą.