

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Dinara JANKAUSKIENĖ**

**KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS BRUOŽAI ŠIAULIŲ  
SPECIALŲJŲ UGDYMAŲ TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Dinara JANKAUSKIENĖ**

**KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS BRUOŽAI ŠIAULIŲ  
SPECIALŲJŲ UGDYMAŲ TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius**.....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas**.....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Dinara Jankauskienė

**Komandinio darbo raiškos bruožai Šiaulių specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose.**  
Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių komandinio darbo teoriniai aspektai. Remiantis teorine analize ir atsižvelgiant į švietimo organizacijų ypatumus ir veiklos specifiką, atliktas komandinio darbo praktikos Šiaulių miesto specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose tyrimas. Naudojant anketinės apklausos metodą, įvertinta komandinio darbo situacija pasirinkto segmento organizacijose, nustatyti komandiniam darbui būdingi bruožai, veiksniai skatinantys ir ribojantys jo plėtrą, išsiaiškintos veiksmingiausios komandinio darbo tobulinimo kryptys. Surinkti empirinio tyrimo duomenys leido patvirtinti suformuluotą mokslinę hipotezę, jog komandinio darbo raiška, Šiaulių specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose, didina organizacijų veiklos efektyvumą.

## SUMMARY

Dinara Jankauskienė

**The features of team work expression in the institutions lending special education in Šiauliai.** Master work.

Theoretical aspects of team work of various Lithuanian and foreign authors are analyzed in the Master work. Basing on the analysis of theory and taking into account the peculiarities of education organizations and a specificity of the actions it was done a research of the team work practice in the institutions lending special education in Šiauliai. Using a questionnaire inquest method, a situation in chosen segment organizations was appraised; the features of team work, the factors which induce and restrict its development were established; the trends of team work improvement were found out. The data of empiric investigation let to corroborate a formulated scientific hypothesis that an expression of team work in the organizations lending special education in Šiauliai increases an effectiveness of organizations' activities.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	7
<b>1. KOMANDINIO DARBO SAMPRATA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJŲ VADYBOJE</b> .....	13
1.1. Komandinio darbo reikšmė organizacijų kaitos kontekste.....	13
1.2. Komandinio darbo samprata.....	14
1.2.1. Komandų tipai ir klasifikacija.....	17
1.2.2. Komandų formavimosi stadijos.....	19
1.2.3. Komandose atliekami vaidmenys.....	21
1.3. Komandinio darbo efektyvumas.....	23
1.3.1. Vadovo įtaka komandinio darbo veiksmingumui.....	29
1.3.2. Psichologinio klimato įtaka komandiniam darbui.....	34
1.4. Specialiojo ugdymo įstaigos kaip savitos organizacijos.....	36
<b>2. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO SPECIALŲJŲ UGDYMĄ TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO ORGANIZAVIMAS</b> .....	39
2.1. Tyrimo metodologija.....	39
2.2. Tyrimo imties apibūdinimas.....	41
2.3. Respondentų nuomonių apie poreikių patenkinimo lygį analizė.....	46
2.4. Komandinio darbo įtakos organizacijų veiklai analizė.....	48
2.5. Komandinio darbo efektyvumo analizė.....	57
<b>IŠVADOS</b> .....	74
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	76
<b>DISKUSIJA</b> .....	77
<b>LITERATŪRA</b> .....	78
<b>PRIEDAI</b> .....	81

**LENTELĖS**

1.2.1. lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai.....	16
1.3.1. lentelė. Komandų formavimo galimybės.....	30
2.3.1. lentelė. Respondentų nuomonė apie poreikių tenkinimą.....	46
2.4.1. lentelė. Respondentų nuomonė apie organizacijų bendruomenes.....	49
2.4.2. lentelė. Respondentų dalys vertinančios komandos sąvoką.....	50
2.4.3. lentelė. Respondentų dalyvavimo komandose savanoriškumas amžiaus atžvilgiu.....	52
2.4.4. lentelė. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui.....	53
2.4.5. lentelė. Respondentų nuomonė apie situacijas organizacijų veikloje.....	54
2.5.1. lentelė. Respondentų nuomonė dėl geresnio komandinio darbo organizavimo būtinybės.....	58
2.5.2. lentelė. Respondentų nuomonė apie tai, kokią įtaką darbuotojų kompetencijos turi komandinio darbo efektyvumui.....	58
2.5.3. lentelė. Respondentų nuomonė apie situacijas komandiniame darbe.....	63
2.5.4. lentelė. Respondentų nuomonė apie veiksnius skatinančius ir ribojančius komandinio darbo plėtrą.....	66
2.5.5. lentelė. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo motyvavimo priemones.....	69
2.5.6. lentelė. Respondentų nuomonė apie komandos vadovui būdingas savybes.....	70
2.5.7. lentelė. Respondentų siūlymai dėl komandinio darbo efektyvinimo.....	73

## PAVEIKSLAI

1.3.1. paveikslas. Komandos efektyvumo modelis.....	25
1.3.2. paveikslas. Valdymo metodai valdymo objektų atžvilgiu.....	31
2.2.1. paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	42
2.2.2. paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	43
2.2.3. paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	43
2.2.4. paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	44
2.2.5. paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas.....	45
2.2.6. paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal vadybines kategorijas.....	45
2.3.1. paveikslas. Skirtingo amžiaus respondentų poreikių tenkinimas.....	47
2.3.2. paveikslas. „U“ formos ryšys pasireiškiantis tarp respondentų pasitenkinimo darbu ir darbo stažo vienoje organizacijoje.....	48
2.4.1. paveikslas. Respondentų nuomonės apie švietimo organizacijų bendruomenes.....	49
2.4.2. paveikslas. Respondentų priklausymas švietimo organizacijų komandoms.....	50
2.4.3. paveikslas. Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe savanoriškumas.....	52
2.4.4. paveikslas. Respondentų nuomonės apie komandinio darbą įtaką veiklos rezultatyvumui....	54
2.4.5. paveikslas. Šaltiniai, iš kurių respondentai sukaupė žinias apie komandinį darbą.....	56
2.5.1. paveikslas. Asmeninis ir bendras organizacijose veikiančių komandų darbo vertinimas.....	57
2.5.2. paveikslas. Respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką organizacijų darbuotojų kompetencijos turi komandinio darbo efektyvumui.....	59
2.5.3. paveikslas. Skirtingo amžiaus respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką darbuotojų kompetencijos turi komandinio darbo efektyvumui.....	59
2.5.4. paveikslas. Respondentų nuomonės apie kompetencijų tobulinimą.....	61
2.5.5. paveikslas. Įvairaus amžiaus respondentų nuomonės apie kompetencijų tobulinimą.....	62
2.5.6. paveikslas. Veiksnių darančių įtaką komandinio darbo efektyvumui reitingas.....	64
2.5.7. paveikslas. Respondentų nuomonės apie išteklius ribojančius ir skatinančius komandinio darbo efektyvumą.....	65
2.5.8. paveikslas. Respondentų nuomonės apie veiksnius skatinančius ir ribojančius komandinio darbo plėtrą specialiojo ugdymo organizacijose.....	67
2.5.9. paveikslas. Respondentų nuomonės apie komandinio darbo motyvavimą organizacijose.....	68
2.5.10. paveikslas. Respondentų aktyvumas reiškiant nuomonę laisva forma.....	68
2.5.11. paveikslas. Respondentų nuomonės apie komandų vadovų rinkimo būdą.....	69
2.5.12. paveikslas. Respondentų nuomonės apie komandos vadovui reikalingas savybes.....	70

2.5.13. paveikslas. Respondentų nuomonės apie specialiojo ugdymo organizacijų vadovų žinių lygį.....	71
2.5.14. paveikslas. Respondentų nuomonės apie komandinio darbo įgūdžių tobulinimo būtinybę...	72
2.5.15. paveikslas. Respondentų nuomonės apie tinkamiausius komandinio darbo įgūdžių tobulinimosi būdus.....	72

## IVADAS

Pasak, M. Fullan (1998), „pokyčiai mūsų tyko už kiekvieno posūkio, jie negailestingi ir visur esantys, tačiau tobulėjimo ir plėtros paslaptis – išmokti pažaboti pokyčių jėgas, kuo geriausiai panaudoti jų privalumus ir sumenkinti trūkumus.“

Šiuolaikinė moderni organizacija neišsivaizduojama be naujo požiūrio į vadybą, į organizacijos kaitą, į greitą prisitaikymą prie aplinkos pokyčių. Organizacijos ieško būdų darančių įtaką jų veiklos efektyvumui, užsibrėžtų tikslų pasiekimui, naujų idėjų įgyvendinimui ir operatyvesniam orientavimuisi besikeičiančioje aplinkoje. Anot, A. Sakalo (1998), lengviausia tai pasiekti darbuotojams dirbant komandose, kai tikslus komandos nariai nustato kartu, o darbo procesai organizacijose deleguojami žmonių grupėms. Autoriaus teigimu, tai pagrįsta vadovaujantis horizontaliuoju vadybos modeliu.

Daugelio atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu pavieniai žmonės, kai įvykdyti užduotis reikia įvairių įgūdžių, nuomonių ir patirties. Pertvarkiusios savo struktūrą, kad galėtų veiksmingiau ir efektyviau dirbti ir konkuruoti, organizacijos dabar renkasi komandas kaip geresnį būdą panaudoti darbuotojų gebėjimams. Komandos yra lankstesnės ir geriau reaguoja į pokyčius nei tradiciniai skyriai ar kiti nuolatiniai dariniai. S. P. Robbins (2003) teigia, kad komandos yra veiksminga priemonė demokratizuoti organizacijai ir didinti darbuotojų suinteresuotumui. Komandos sudaro sąlygas darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus, tai reiškia, jog darbuotojai įtraukiami į valdymą, o tai ir yra svarbus personalą motyvuojantis veiksnys.

O Monkevičienė ir L. Jankauskienė (2006) teigia, jog „komandinis darbas turi poveikį institucijos kultūrai, nes įstaigoje turi vyrauti kūryba, skatinanti gerą nuotaiką, tinkama diskusijų kultūra, dėmesys įvairioms idėjoms“, ko pasekoje plėtojasi demokratija organizacijoje. Esant tokiai situacijai, tikslai tampa aiškesni, uždaviniai konkretesni, lengviau prisitaikoma prie išorinių pokyčių, atsiranda darbo metodų įvairovė, ir, žinoma, kyla darbo kokybė.

Išorinių idėjų ir pokyčių pritaikymą prie organizacijų situacijos ir poreikių palengvina organizacijos lankstumas (Stoll, Fink, 1998). Lanksti organizacijos struktūra lemia jos santykį su aplinka, o lanksti struktūra – vienas iš besimokančios organizacijos bruožų (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991).

B. Simonaitienė (2007), remdamasi Leithwood (1996) teorija, pažymi, kad besimokanti organizacija sudaro sąlygas bei skatina visus organizacijos narius reikštis įvairiuose galimuose vaidmenyse. Šią mintį autorė interpretuoja kaip galimybę kiekvienam individui tapti mobilios komandos ar grupės, suburtos konkrečiai problemai spręsti, nariu. Autorė teigia, kad tokioje organizacijoje skatinama ir palaikoma asmeninė iniciatyva, toleruojami ir skatinami eksperimentai



ir naujovės, taikoma atlikimo būdų įvairovė, skatinami „idėjų“ kūrėjai, diegiamos naujovės – t. y. organizacinės struktūros yra lanksčios ir atviros.

Komandinis darbas – tai vienas iš veiksnių, darančių įtaką visos organizacijos veiklos efektyvumui (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Komandinis darbas, pabrėžiant jo pozityvų vaidmenį organizacijose, analizuojamas daugelio užsienio autorių darbuose (T. O. Davenport (1999), R. Heller (2000), D. Hopkins (1998), R. Freeman (1999), J. Stoner (1999), D. R. Gilbert (1999), B. Everard (1997), G. Moris (1997) P. Dalin (1999) ir kt.). Pastarąjį dešimtmetį komandinis darbas gana plačiai analizuojamas ir Lietuvos mokslininkų darbuose (A. Sakalo (1998), R. Jucevičiaus (2001), B. Vileikienės (2000), J. Vijeikio (2000), B. Neverausko (2001), R. Želvio (2003), T. Tamošiūno (1999), V. Tarvydienės (2001), J. Kasiulio (2001) ir kt.). Daugelio šių autorių darbų yra informacinio, šviečiamojo pobūdžio, tačiau pastaruoju metu ypač aktualūs ir empiriniai tyrimai komandinio darbo tema.

Pokyčių, novacijų banga pastaraisiais metais užgriuvo specialųjų ugdymą teikiančias švietimo organizacijas, o tai lemia organizacijų aplinkos pasikeitimus. Švietimo įstaigų personalas – vadovai, mokytojai, įvairių sričių specialistai, priversti žaibiškai reaguoti į vykstančius pokyčius. B. Jankūnaitė (2004) akcentuoja, kad anksčiau girdėti žodžiai – „rinka“, „konkurencija“ – palietė ir švietimo sistemą. Šių dienų pokyčiai reikalauja atitinkamo specialųjų ugdymą teikiančių švietimo organizacijų vadovų elgesio, įgūdžių, kompetencijų numatant tikslus ir siekiant juos kartu įgyvendinti su savo organizacijų komandos nariais.

Didėjantis švietimo uždavinių sudėtingumas, pasikeitimai švietimo įstaigų organizavimo procese, įtraukia visą bendruomenės komandą į sprendimų priėmimą. Augantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai skatina specialiųjų švietimo įstaigų personalą kartu ieškoti ir atrasti naujų efektyvių bendradarbiavimo būdų, kurie prisidėtų prie švietimo organizacijų tobulinimo, kokybiško specialiųjų poreikių vaikų ugdymo ir kaitos procesų. Todėl labai svarbi vieta tenka švietimo organizacijų bendruomenių narių tarpusavio santykiams, gerosios patirties dalijimuisi, bendravimui, bendradarbiavimui ir, žinoma, komandiniam darbui.

Teoriniai komandinio darbo klausimai dažniausiai analizuojami verslo įmonių kontekste. Žinoma, švietimo organizacijos funkcionuoja labai panašiai kaip ir visos kitos verslo įmonės, tačiau tikrai ne visi klasikinės vadybos komandinio darbo principai, gali būti tinkami ir taikomi nemažai savitumų turinčioms švietimo organizacijoms.

Taigi teorinis problemos aspektas sietinas su specifine sritimi – komandiniu darbu specialųjų ugdymą teikiančiose švietimo organizacijose.

Sprendžiant mokslinę problemą siekiama išsiaiškinti klasikinės vadybos teorijos pritaikymo galimybes, komandinio darbo specialiosiose švietimo įstaigose analizei, bei nustatyti, kokie teoriniai klausimai reikalauja modifikavimo, atsižvelgiant į švietimo organizacijų veiklos specifiką.

**Tyrimo problema.** Apibendrinant specialųjį ugdymą teikiančių švietimo organizacijose komandinio darbo raiškos bruožus, galima pateikti probleminius tyrimo klausimus:

- Koks psichologinis klimatas vyrauja organizacijose, ar jis palankus komandinio darbo plėtrai?
- Kokia valdymo situacija, ir kokią įtaką ji turi komandinio darbo veiklai?
- Ar yra švietimo organizacijose komandinio darbo trukdžių?
- Kokie galimi komandinio darbo plėtros ir efektyvinimo būdai?

Taigi, apibendrinant probleminius klausimus, galima teigti, kad tyrimu siekiama nustatyti komandinio darbo raiškos bruožus specialųjį ugdymą teikiančiose švietimo organizacijose, bei identifikuoti veiksnius skatinančius ir ribojančius komandinio darbo plėtrą.

**Tyrimo aktualumas.** Kuomet organizacijos veikia socialinio neapibrėžtumo sąlygomis, sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius kūrybinio priėjimo ir daugialypės specialistų kompetencijos, išauga komandinio darbo vaidmuo (Krupavičius, Merkys, 2002). Specialųjį ugdymą teikiančioms įstaigoms, kaip ir kitoms organizacijoms, labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas. Taigi organizacijos, siekdamos prisiderinti prie dinamiškų ir sudėtingų aplinkos pokyčių, vertikalios modelio hierarchines sistemas keičia į horizontalų valdymo modelį. Būtent tokiu modeliu veikiančiose organizacijose, pagrindinis funkcionavimo elementas – komandinis darbas, partnerystė, nuolatinis darbuotojų ir organizacijos mokymasis.

Ilgą laiką švietimo įstaigose labiau buvo skatinamas individualus darbas. Tai nesudarė palankių sąlygų komandinio darbo įsiskverbimui, nes įstaigų darbuotojai buvo orientuoti į asmeninių rezultatų siekimą.

Komandinio darbo atžvilgiu galima išvelgti netgi pasipriešinimo elementų. Tokią situaciją Lietuvos mokyklose atskleidė B. Janiūnaitė (2004). Ji teigia, kad „pokyčiai užgriuvę mokyklas dažnai pedagogams sukelia stresines situacijas. Nauji laikai diktuoja mokykloms, vadovams ir mokytojams, tarp kurių yra nemažai konservatyvių, naujus reikalavimus. Ir pedagogams, ypač vyresnio amžiaus, kartais sunkiai pavyksta reaguoti į pokyčius (kompiuteriai, internetas, projektai, programos, moduliai ir kt.) – vadovams ir mokytojams darosi vis sunkiau sukontroliuoti aplinką, nes jie dažnai pasijunta bejėgiais prieš šią novacijų bangą.“ Taip pat, autorė, empiriniu tyrimu nustatė, kad pedagogai ypač priešinosi tiems pokyčiams, kurie reikalauja iš jų naujų vaidmenų ir kūrybiškos bei novatoriškos veiklos. Todėl komandinio darbo principų diegimą bei plėtrą švietimo organizacijose pagrįstai vis dar galime laikyti iššūkiu.

Siekiant efektyvaus komandinio darbo švietimo organizacijose būtinos atitinkamos žinios, įgūdžiai bei psichologinis pasirengimas. Tuo tarpu daugelis pedagogų nėra pakankamai pasirengę grupiniam, komandiniam darbui.

Komandinio darbo taikymas švietimo institucijose priklauso nuo organizacijų vadovybės. Tikėtis efektyvaus komandinio darbo ir visos organizacijos veiklos kokybės galima tuomet, jei švietimo organizacijų vadovai yra susipažinę su šiuolaikinėmis vadybos teorijomis.

Taigi, norint plėtoti komandinį darbą švietimo organizacijose, būtinas laipsniškas visų bendruomenės narių įtraukimas į bendras veiklas, jų suinteresuotumo dirbti komandose skatinimas ir didinimas.

**Tyrimo objektas** – komandinio darbo raiškos bruožai.

**Tyrimo dalykas** – komandinio darbo situacija ir ypatumai organizacijose.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti komandinio darbo raiškos bruožus Šiaulių miesto specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti pasirinkto segmento organizacijų mikroklimatą, apibūdinant organizacijų bendruomenių narių poreikių tenkinimo lygį.
2. Nustatyti valdymo stilių vyraujančią specialiojo ugdymo organizacijose.
3. Įvertinti komandinio darbo situaciją pasirinkto segmento įstaigose.
4. Identifikuoti veiksnius darančius įtaką komandinio darbo efektyvumui.
5. Numatyti ir pagrįsti komandinio darbo plėtros ir efektyvinimo galimybes specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose.

**Mokslinė hipotezė** – komandinio darbo taikymas specialųjį ugdymą teikiančiose Šiaulių miesto švietimo organizacijose didina veiklos efektyvumą.

**Tyrimo imtis:**

Respondentais pasirinkti Šiaulių miesto specialųjį ugdymą teikiančių organizacijų ( Šiaulių sanatorinė mokykla, Šiaulių logopedinė mokykla, Jono Laužiko specialioji mokykla, Šiaulių Ringuvos specialioji mokykla, Petro Avižonio regos centras, Šiaulių sutrikusios klausos vaikų ugdymo centras, Logopedinis lopšelis - darželis, Šiaulių sanatorinė mokykla, Specialiojo ugdymo centras) vadovai, pedagoginis personalas ir kiti specialistai. Apklausoje dalyvavo 238 respondentai.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Komandinio darbo raiškos bruožų nustatymui Šiaulių miesto specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose empiriniam pagrindimui buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti realią

komandinio darbo situaciją organizacijose ir gauti kuo tikslesnius rezultatus, vykdytas anoniminis anketavimas.

### **Tyrimo instrumentarijus:**

Konstruojant anketos klausimus buvo pasiremta įvairių autorių publikacijomis apie komandas, ir jų bruožus. Išanalizavus įvairias teorijas, remiantis apklausos metodo reikalavimais, buvo sudaryta anketa, kurią sudaro instrukcija ir trijų dalių klausimynas. Anketoje pateikiami uždaro, pusiau uždaro ir atviro tipo klausimai. Bendra anketos apimtis, - 8 puslapiai, pateikta 30 klausimų (žr. 1 priedą).

*Instrukcijoje* nusakomas tyrimo tikslas, akcentuojama kiekvieno respondento atsakymų ir nuomonių svarba tyrimui, primenama apie duomenų konfidencialumą, anonimiškumą, pateikiama informacija apie tyrėją.

*Pirmoji anketos dalis* – demografinė. Pateikti septyni klausimai, kuriais tikimasi išsiaiškinti tyrimui reikalingas ir reikšmingas respondentų charakteristikas. Taip pat, šioje dalyje pateiktais teiginiais, stengiamasi išsiaiškinti apklausiamųjų poreikių tenkinimo lygį švietimo organizacijose, kas leidžia daryti prielaidas apie organizacijose vyraujančią mikroklimatą.

*Antroje dalyje* pateikti 8 klausimai. Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti kokios komandos veikia švietimo organizacijose. Respondentų bendrą požiūrį į komandinį darbą ir jo poveikį darbinei veiklai. Atsakymų, į šiuos klausimus, dėka mėginta išsiaiškinti ar pasirinkto segmento organizacijos pasižymi besimokančios organizacijos bruožais, kaip tyrimo dalyviai traktuoja „komandos“ sąvoką, komandinio darbo raiškos lygį, organizacijos valdymo įtaka komandiniam darbui ir jo plėtrai bei išsiaiškinti, kokios informacijos šaltiniai suteikia daugiausia žinių apie komandinį darbą.

*Trečiąją anketos dalį* sudaro penkiolika klausimų. Ši dalis skirta komandinio darbo organizacijoje efektyvumo ir jo didinimo galimybių nustatymui. Atsakymų dėka, tikimasi išsiaiškinti respondentų indėlį komandinio darbo efektyvumui, vertinama jų patirtis ir požiūriai. Trečios dalies dėka surinkta informacija turėtų padėti nustatyti veiksnius įtakančius komandinio darbo efektyvumo lygį ir jo plėtros galimybes.

### **Tyrimo organizavimo etapai:**

1. Parengiamas pasirinkto mokslinio darbo įvadas, teorinės dalies struktūra, parengiama tyrimo strategija (2006 m. rugsėjo – gruodžio mėn.).
2. Pasirinktos literatūros išanalizavimas, studijavimas, mokslinio darbo conceptualiosios dalies parengimas (2007 m. vasario – gegužės mėn.).
3. Atliekamas tyrimas, kaupiami duomenys, kurie apdorojami statistiniais metodais, daromos išvados (2007 m. rugsėjo – gruodžio mėn.)

4. Rengiamos apibendrinamosios išvados, pasiūlymai, tikrinamas mokslinio darbo hipotezės pagrįstumas (2008 m. vasario – balandžio mėn.).

**Tyrimo reikšmingumas:**

Empirinių tyrimų, kurie būtų atlikti, nagrinėjant komandinį darbą Lietuvos specialiojo ugdymo organizacijose, tikrai nėra daug. Atlikto tyrimo rezultatai papildo jau žinomus faktus apie komandinio darbo raišką švietimo įstaigose.

Gauti tyrimo duomenys turėtų būti įdomūs specialiojo ugdymo įstaigų vadovams, pedagogams, specialistams, esamų ir būsimų ugdytinių tėvams ar globėjams. Tiriamojo darbo rezultatai gali pasitarnauti siekiant pagerinti organizacijų mikroklimatą, patobulinti komandinį darbą ir tuo pačiu padidinti bendrą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinant ugdymo kokybę.

## 1. KOMANDINIO DARBO SAMPRATA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJŲ VADYBOJE

### 1.1. Komandinio darbo reikšmė organizacijų kaitos kontekste

Pasaulyje vyksta jungimosi, globalizacijos procesai. Ateities žmonės bus įtraukiami į glaudesnius tarpusavio santykius ir kuo toliau, tuo labiau priklausys vien nuo kitų (Indrašienė, 2004).

Šiuolaikinės organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuoatų aplinkos pokyčių. Didėjanti konkurencija verčia įmones keisti ne tik teikiamų paslaugų spektrą ar kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą.

Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.

Visų pirma dėl to, kad komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių. Akivaizdūs pranašumai – našesnė ir kokybiškesnė veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, o atskiram individui – didesnės galimybės atsiskleisti (Pranys, 2007).

Komandų išpopuliarėjimą paaiškina tai, jog yra įrodymų, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu pavieniai žmonės, kai įvykdyti užduotis reikia įvairių įgūdžių, nuomonių ir patirties. Kad galėtų veiksmingiau ir efektyviau konkuruoti, organizacijos dabar renkasi komandas kaip geresnį būdą panaudoti darbuotojų gebėjimams. Pastebėta, kad komandos yra lankstesnės ir geriau reaguoja į pokyčius nei tradiciniai skyriai ar kiti nuolatiniai dariniai. Komandos gali greitai susiburti, išsiskleisti veiklai, iš naujo sutelkti dėmesį ir išsisklaidyti. Dar viena komandų išpopuliarėjimo priežastis – vadovybės priemonė demokratizuoti savo organizacijas ir didinti darbuotojų suinteresuotumui (Robbins, 2006).

Daugelis autorių, apibūdindami organizaciją akcentuoja bendrą tikslą. Kituose siūlomose organizacijos apibrėžimuose pabrėžiamas organizacijos veikimas pagal sistemiškumo principą, jai siekiant numatytų tikslų, organizacija veikia kaip sistema. Pasak V. Damašienės (2002), tai tam tikrais ryšiais ir tam tikru sutvarkytų komponentų visuma su jai būdingomis savybėmis, kurių neturi ją sudarantys komponentai. B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001) pateikia tokį apibrėžimą: organizacija – grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų.

R. Jucevičius (1998) teigia, jog organizacija – tai visuma, daugiau orientuota į veiklos kryptį, o ne į funkcijas. Valdžia tokioje organizacijoje yra išskaidyta. Keičiasi vadovų statusas, sprendimų priėmimo ir veiklos metodai.

Šiuolaikinėje vadyboje vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai. R. Želvys (2003) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visumą. Kultūra organizacijai suteikia unikalumo, formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimasis su organizacija, kurioje jis dirba. Taip pat kultūra padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai misijai, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą, formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną (Želvys, 2003).

Organizacija, neturinti suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ryškų veiklos stilių, atpažįstama tarp kitų, pasižymi visiems nariams suprantamomis normomis (Jucevičius, 1998).

Ypač didelę įtaką bet kurios organizacijos pastangoms organizuoti ir koordinuoti turi tikslai ir strategijos. Kartais darbuotojai nesuvokia naujų tikslų svarbos ar poreikio, kadangi jie neturi tos informacijos, kurią žino organizacijos vadovai (Stoner ir kt., 2001).

Organizacinis vystymas yra ilgalaikis, daug apimantis, sudėtingas ir brangiai kainuojantis pokyčio būdas, kurio tikslas pakelti organizaciją į aukštesnį lygį ir kartu žymiai pagerinti jos narių darbo rezultatus ir pasitenkinimą. Organizacijos vystymasis pirmiausia susitelkia ties žmonių bei jų darbo santykių kokybės ir pobūdžio pokyčių.

Organizacijos vystimosi procese ypač svarbi vieta tenka mokymuisi – besimokančios organizacijos, save ugdančios organizacijos kūrimui. Žiūrint į organizaciją kaip į intelektualią, žinias generuojančią ir jas naudojančią organizaciją, jos darbuotojų, o ir visos sistemos mokymasis ir tobulėjimas tampa vienu svarbiausiu uždaviniu.

Organizacijai, siekiančiai besimokančios organizacijos būvio, itin svarbu kurti ir puoselėti mokymąsi palaikantį klimatą kaip prielaidą įsisavinti organizacijoje sukauptas žinias, kaip sąlygą naujovėms ateiti į organizaciją bei įgyti reikiamą kompetenciją svarbiems organizacijai sprendimams priimti (Simonaitienė, 2007).

Sėkmingas organizacijos vystymas įveikiant galimus pasipriešinimo būdus kaitai – besimokančios organizacijos kūrimas, kurios vienas iš požymių – komandų kūrimas, mokymas dirbti komandose ir komandinio darbo efektyvumo valdymas.

## 1.2. Komandinio darbo samprata

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Bendravimas, bendradarbiavimas, pasitikėjimas, lyderiavimas, atsakingumas, probleminių situacijų sprendimas, pasiūlymų teikimas, komandinis mąstymas – tai savybės, kurios yra nepakeičiamos šiuolaikinėje organizacijoje. Šių dienų organizacijų veiklai didelę įtaką daro išorinė aplinka, joje veikiantys ekonominiai, politiniai, teisiniai, visuomeniniai, techniniai, sociokultūriniai, etiniai, ekologiniai ir kiti veiksniai, kurių pačios organizacijos pakeisti negali, tačiau į kuriuos privalo reaguoti. Taigi būtent tai ir sąlygoja darbo grupių ir komandų reikšmingumo didėjimą.

Reikėtų pabrėžti, kad sąvokos „darbo grupė“ ir „komanda“ yra skirtingos, nors šnekamojoje kalboje dažnai yra sutapatintos. Komandomis vadinamos, aukščiausią lygį pasiekusios, efektyvios darbo grupės (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Autoriai teigia, jog „kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda“.

Įvairūs autoriai, šiek tiek skirtingai traktuoja grupinio ir komandinio darbo sąvokas. Todėl prasminga apžvelgti kai kurių autorių pateikiamas grupinio ir komandinio darbo koncepcijas.

Vieni autoriai šias dvi sąvokas sutapatina, t. y. komandas prilygina grupėms, kiti – išryškina antrąją poziciją, jog komanda ir grupė nėra adekvačios sąvokos. Ypač tai išryškėja paskutiniuose J. Kasiulio (2001), V. Barvydienės (2001), T. Tamošiūno (1999) mokslo darbuose.

Pasak T. Tamošiūno (1999), kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms, tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Mokslininkas komanda siūlo vadinti tik efektyviai veikiančią grupę.

Komandą, kaip kartu dirbančių asmenų grupę, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti, apibūdina J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001). Autoriai pabrėžia, kad tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės. Tai ko jie panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai, kuo jie skiriasi, daro buvimą kartu vaisingą ir visavertį.

T. Pranys (2007) komandą apibūdina kaip efektyviai dirbančią grupę, pasiekusią tokį integracijos lygį, kai veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, jų tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas ir motyvacija.

Komanda - du ar daugiau tarpusavyje susijusių ir darančių vienas kitam įtaką žmonių, siekiančių bendro tikslo (Stoner, 2001).

M. Armstrong (2002) nuomone, komanda – tai nedidelė žmonių grupė, turinti vienas kitą papildančių įgūdžių, suburta bendram uždavinių sprendimui, siekiant padidinti organizacijos našumą. Tuo tarpu S. Tannenbaum, R. Beard, E. Salas, (1992) komanda vadina nedidelę grupę žmonių, kurie paskirsto tikslus, vertybes ir bendras galimybes įgyvendinant bendrą veiklą, bei nustato savo ir partnerių priklausomybę esamai grupei. Be to, jie nurodo, jog komandos nariai



papildo vienas kito įgūdžius, prisiima atsakomybę už galutinius darbo rezultatus bei visi nariai yra pajėgūs atlikti bet kurio kito savo komandos nario vaidmenį (Kariakin, 2003).

T. Tamošiūnas (1999) teigia, jog skirtingai nuo grupės, pagrindiniai komandos darbo bruožai yra: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra. Pasak autoriaus, komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, bei pasirengusi keisti savo veiklą.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), remdamiesi N. T. Katzenback ir A. Smith (1993), pateikia dešimt darbo grupių ir komandų skirtumų (žr. 1.2.1.lentelę).

1.2.1. lentelė

### Darbo grupių ir komandų skirtumai

Eil. Nr.	Darbo grupė	Komanda
1.	Grupėje yra vienas aiškus lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda
2.	Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus	Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant „tikslą jausmą“
3.	Grupės laimėjimai – dažnai individualaus darbo vaisius	Komandos darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas
4.	Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
5.	Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė	Komandos darbe akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė
6.	Vertinimas ir atlyginimas individualus darbas	Vertinimas ir atlyginimas komandos darbas; taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį
7.	Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų.
8.	Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, nusprendžia, kam nors paveda atlikti darbus.	Susitikimuose komanda diskutuoja, nusprendžia, ir visi kartu padaro, kas reikia. Kiekvienas prisiima rolę pagal pomėgius ir sugebėjimus.
9.	Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą.
10.	Grupės struktūra pateikta, ją formuojant	Komanda turi savo vidinę struktūrą.

Šaltinis : J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001). Vadovavimo psichologija. Technologija, Kaunas.

Autoriai teigia, kad iš kiekvienos suburtos grupės, labai stengiantis ir turint pakankamai žinių gali išsivystyti gabi ir norinti dirbti grupė, kurią galima vadinti komanda.

B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000) apžvelgę teorinius šaltinius, išskiria keletą veiksnių, lemiančių žmonių siekį priklausyti komandoms:

- **Saugumas.** Susijungę į grupę žmonės jaučiasi saugesni ir stipresni. Grupei lengviau apsiginti nuo priešų, lengviau įtikinti kitus savo teisumu, išsikovoti geresnes sąlygas ir t.t. Žmonės grupėje linkę labiau pasitikėti savimi bei tampa atsparesni grėsmėms.

- **Savęs vertinimas ir statusas.** Grupė suteikia žmogui savo vertės jausmą. Pripažinimas grupės nariu ir gautas grupės nario statusas, lyginant su tais, kurie grupei nepriklauso, didina buvimo grupės nariu vertę, o kartu kelia ir savo vertės jausmą.
- **Socialiniai poreikiai.** Grupė patenkina socialinius žmogaus poreikius. Grupės nariai reguliariai bendrauja tarpusavyje. Daugumai žmonių tai – pagrindinė priežastis, dėl ko jie siekia tapti grupės nariais.
- **Galimybės.** Tai ko negali pasiekti vienas žmogus, dažnai pasiekama grupei. Tai kiekybės jėga, grupei žmonių leidžianti padaryti daugiau nei galėtų atlikti vienas žmogus.
- **Tikslo siekimas.** Sudėtingų užduočių sėkmingam atlikimui gali neužtekti vieno žmogaus gebėjimų. Atskiri žmonės darydami tai, ką sugeba geriausiai, gali „sujungti“ bendram tikslui savo gebėjimus ir įgūdžius bei pasiekti kokybiškai naują tikslą ar sukurti naują produktą.

Taigi, 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 (Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė, 2003).

### 1.2.1. Komandų tipai ir klasifikacija

Remiantis anksčiau pateiktomis įvairių autorių teorijomis apie grupinį ir komandinį darbą, galime spręsti, kad tiek grupės, tiek komandos gali būti klasifikuojamos įvairiai, pagal tai, kaip jos susibūrė, kokiam tikslui buvo sutelktos, kokiai veiklos rūšiai buvo formuotos ir t.t.

Tradiciškai komandos būna dviejų tipų : formalios ir neformalios.

Neformalių komandų susikuria visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Tokių komandų susikuria ir formalioje organizacijos struktūroje. Jų nariai aukoja kai kuriuos savo poreikius komandos poreikių labui. Neformalios komandos veikla gali įtakoti formalių komandų veiklą ir pakoreguoti organizacijos interesus.

Formalias komandas sukuria vadovai tam, kad jos padėtų siekti organizacijai tikslų.

R. Heller (2000) formalias komandas apibrėžia, kaip grupes, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą, o neformalias – kaip grupes, kurios dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialioms poreikiams.

B. Vileikienė ir J. Vijeikis (2000) pateikia D.W.Johson komandų klasifikaciją, kur komandos išskiriamos į tris tipus:

- **Problemų sprendimo komandos;** jas sudaro 5-12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka 1-2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
- **Specialios komandos;** jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su užsakovais ir klientais, taip pat atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai.
- **Savivaldos komandos;** ją sudaro 5-15 asmenys, gaminantys tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Šios komandos prisiima valdymo atsakomybę, pačios kontroliuoja darbą.

Labai panašiai komandas klasifikuoja ir R. Heller (2000).

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert (1999) analizuodami įvairių organizacijų užduočių atlikimo specifiką, padarė išvadą, jog komandos būna dviejų tipų: neformalios ir formalios. Formalias autoriai klasifikuoja pagal keturis skirtingus kriterijus:

- **Komandavimo komanda** - tai komanda, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys vadovui.
- **Komitetas** – tai formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgalaikėm, specifinėm organizacijos užduotims atlikti.
- **Užduoties „pajėgos“, arba projekto komanda** – tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti.
- **Kokybės būrelis** – tam tikros rūšies komanda, atliekanti tyrimus, ieškanti sprendimų ir teikianti pasiūlymus organizacijos vadovams.

S. P. Robbins (2006) teigia, kad dažniausiai šiuolaikinėse organizacijose yra šios komandų formos:

- **Problemų sprendimo komandos;** tokio tipo komandos vyravo dvidešimto amžiaus devintame dešimtmetyje, kai tik pradėjo augti komandų populiarumas, jas sudarydavo 5 – 12 to paties skyriaus darbuotojų, kurie kas savaitę susirinkdavo aptarti būdus, kaip pagerinti kokybę efektyvumą ir darbo sąlygas, tačiau vienašališkai įgyvendinti savo siūlymų jos negalėjo.
- **Savivaldžios darbo komandos;** sudaro 10 – 15 žmonių, kurie perima savo tiesioginių vadovų pareigas. Šios pareigos apima kolektyvinę darbo tempų kontrolę, darbo užduočių formulavimą, pertraukų organizavimą ir kolektyvinę patikros procedūrų atranką.
- **Tarpfunkcinės komandos;** sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio, tačiau skirtingose srityse dirbančių darbuotojų, kurie suburiami atlikti tam tikrai užduočiai.

- **Virtualios komandos;** šios komandos naudoja kompiuterių techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą. Virtualios komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos, - keistis informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis. Jos nariai gali būti tos pačios arba ir kitų organizacijų atstovai.

J. Boyett (2002) manymu, yra trys pagrindiniai komandų tipai:

- **Darbo komandos;** šias komandas dažniausiai sudaro paprasti darbuotojai, kurie atlieka tyrimus, gamina, pardavinėja, aptarnauja vartotojus ir atlieka kitus darbus, didinančius produkto vertę.
- **Efektyvumo didinimo komandos;** teikia rekomendacijas, kaip reikėtų keisti organizacijos procesus, technologijas, siekiant geresnės kokybės, mažesnių kaštų, geresnių pristatymo ar paslaugų tiekimo terminų. Jos buriamos iš vienos ar kelių darbo komandų narių, tačiau, skirtingai nei darbo komandos, šios būna laikinos, jos paleidžiamos išsprendus problemą ar pasibaigus projektui, dėl kurių jos buvo suformuotos.
- **Integruojančiosios komandos;** koordinuoja organizacijos dalių darbą, susieja kelias darbo komandas, atliekančias bendrą darbą. Ši komanda atlieka darbo ir efektyvumo didinimo komandas jungiančios grandies vaidmenį, jose paprastai dirba šių komandų nariai. Ypatinga integruojančiųjų komandų forma – valdymo komandos. Jos nustato strateginę kryptį bei tikslus, stebi darbo ir efektyvumo didinimo komandų veiklą.

A. M. Kariakin (2003) pabrėžia, kad neretai skirtingų pavadinimų komandos yra identiškos viena kitai.

Taigi, kokio tipo komanda bebūtų, jos pagrindinė darbo funkcija – bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba, ko pasekoje, įgyvendinami užsibrėžti tikslai ir tuo pačiu patenkinami kiekvieno komandos nario individualūs poreikiai.

### 1.2.2. Komandų formavimosi stadijos

Neužtenka tik sudaryti formalias grupes, kurių tikslas spręsti vienokias ar kitokias problemas, norint valdyti ir efektyviai panaudoti komandas, reikia skatinti atskirų asmenybių, skirtingų specialybių bendradarbiavimą. Tai leistų pasiekti rezultatyviai dirbančių komandų būvį.

Komandos susiformavimui reikalingos tam tikros sąlygos. R. Beckhard (1982) išskiria tris pagrindines sąlygas:

1. Aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
2. Grupė pati nori suformuoti efektyvią komandą;
3. Svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą.

Grupės transformaciją į komandą apibūdina komandų vystimosi etapai. B. W. Tuckmann skiria tokius penkis pagrindinius komandų vystimosi etapus (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

*Formavimasis.* Šiame etape komandos formuojasi ir sužino, koks elgesys priimtinas grupei. Grupės nustato esmines ir neesmines taisykles. Tai – aklimatizacijos ir orientacijos laikotarpis.

*Audra.* Kai grupės nariai pradeda geriau jaustis, jie gali nesutikti su formuojamos grupės struktūra. Jie dažnai priešinasi pirmame etape nustatytoms taisyklėms.

*Normalizavimasis.* Dabar sprendžiami konfliktai, kilę ankstesniame etape. Atsiranda grupės vienybė, nes kai kurie nariai nustato bendrus tikslus, normas, pagrindines taisykles. Nariai pradeda reikšti bendrą nuomonę, klostosi artimi santykiai.

*Veikla.* Struktūros klausimai jau išspręsti, grupė pradeda dirbti kaip vienetas. Struktūra tampa grupės vartojimo priemone, užuot dėl jos kovosis. Pastangos bendrai nukreipiamos nuo grupės sukūrimo į struktūros panaudojimą užduotims pabaigti.

*Užbaigimas.* Laikinoms grupėms, tokioms, kaip užduoties grupė, tai – laikas, kada grupė užbaigia savo veiklą. Dėl to, narių požiūris svyruoja nuo susijaudinimo iki depresijos.

Analogiškai komandos vystimosi etapus skirsto J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) pavadindami juos: formavimosi, diferenciacijos, eksperimentavimo, integracijos, brandos etapais.

Tačiau reikėtų pabrėžti, kad paskutinis etapas autorių apibrėžiamas kitaip, tai ne grupės veiklos užbaigimo laikas, o etapas kurio metu norma tampa atviras bendravimas tarp komandos narių, visa komanda bendrai renka informaciją, kuri bendrai nagrinėjama problemos sprendimo požiūriu. Rezultatai pasiekiami dėl gerai suderintų veiksmų. Nariai ima koncentruotis į detales. Pastovus tobulėjimas tampa aukščiausiu prioritetu. Nesėkmių atveju nariai nagrinėja kas vyko blogai, o ne kas dėl to kaltas.

Kiti autoriai komandos vystimosi procesą pateikia vienu etapu trumpesni, lyginant su anksčiau aprašytais t. y. nurodo keturis komandos formavimosi etapus.

T. Tamošiūnas (1999) išskyrė keturis grupės raidos etapus: *kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos*. Autoriaus teigimu, ketvirtojo lygmens pakopą pasiekusią grupę galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe, tačiau ne visos, net ilgai gyvuojančios grupės sulaukia brandos. Neretai, teigia autorius, liekama trečiojoje pakopoje arba nusiritama į antrąją. Tai lemia įvairios priežastys: pati grupė, darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs lyderiai.

R. Želvys (2001) akcentuoja, kad subūręs komandą, vadovas neturėtų tikėtis, jog ji išsyk pradės produktyviai dirbti. Autoriaus teigimu, kad būtų „išauginta“ veiksminga komanda, reikia šiam procesui skirti daug laiko. R. Želvys (2001) nurodo dažniausiai išskiriamas grupės raidos stadijas: *formavimosi, konflikto, normų nusistatymo, produktyvios veiklos*.

A. M. Kariakin (2003) remdamasis T. J. Bazarov, pateikia penkis komandos susidarymo etapus: *adaptacijos, grupavimosi, kooperacijos, veiklos normalizavimosi, funkcionavimo*.

M. Danilevičius (2003) teigia, kad norint organizuoti komandinį darbą, pirmiausia reikia sukurti efektyvią, imlią darbui komandą, pasirinkti tik jai priimtina vadovavimo stilių, gebėti sužadinti komandos narių kūrybinį potencialą bei sumaniai valdyti išskylančius konfliktus.

Formuojant komandą reikėtų prisiminti, jog tiek komandinis, tiek individualus darbas turi privalumų ir trūkumų. Todėl nereikia piktnaudžiauti grupiniais veiksmais, kai labiau tinka individuali veikla (Vijeikis, Vijeikienė, 2000). Siūloma naudotis N. Kogan ir M. A. Wallach patarimais, kada labiau tinka komandinė, o kada individuali veikla (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

**Komandinė veikla tinka, kai:**

- veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse;
- sprendimo būdas nėra akivaizdus;
- sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų;
- bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.
- **Individuali veikla labiau tinka:**
- paprastiems, kasdieniams sprendimams;
- problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus;
- sunkiai kitiems paaiškinamoms problemoms spręsti;
- problemoms turinčioms logišką, subtilią priežastį.

Taigi, grupės tapimas komanda yra nelengvas ir daug laiko užimantis procesas. Bet kuriuo atveju grupė turi išgyventi formavimosi stadijas, kad vėliau pasiektų reikiamą bendradarbiavimo lygį ir aukštą veiklos kokybę.

### 1.2.3. Komandose atliekami vaidmenys

Svarbiausi kiekvienos komandos uždaviniai yra užduoties atlikimas ir komandos narių pasitenkinimas. Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai, nes individualūs jų tikslai ir poreikiai atitinka komandos tikslus ir poreikius.

Kiekvienoje grupėje individas atlieka tam tikrą vaidmenį, kuris priklauso nuo individų: jų patirties, savo statuso suvokimo ir grupės tikslų bei jos formavimosi raidos. Vaidmenis grupės nariai prisiima, išreiškdami savo įnašą ir santykius su likusiais grupės nariais (Savanevičienė, Šilingienė, 2005).

Komandoje kiekvienas jos narys atlieka savo vaidmenį. Anot B. Everard ir G. Morris (1997), komandos sėkmę daugiausia lemia jos narių asmeninių ypatybių derinys. Autorių nuomone, tai nėra vien techninė komandos narių kompetencija, svarbiausia jų sąveikos būdas.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) išskiria aštuonis vaidmenis komandoje:

- Pirmininkas (rūpinasi aktyviu komandos darbu, patikslina komandos tikslus, telkia narius, žino komandos narių privalumus ir trūkumus, apibrėžia komunikacijos kanalus ir darbo sritis, dominuojantis, jo privalumas – sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones, savo valdžią realizuoja neagresyviai.);
- Veiklos žmogus (rūpinasi veikla, jos rezultatais, impulsyvus, pasitikintis savimi, dominuojantis, konkuruojantis, gali komandai pridaryti keblumą, tačiau padeda reikalams judėti į priekį);
- Idėjų žmogus (rūpinasi svarbiausiomis problemomis ir principiniais dalykais, pateikia originalių pasiūlymų, dominuojantis, kritikuoja kitų idėjas ir pyksta, kai jo paties idėjos nepriimamos);
- Kontaktų žmogus (užsiima komandos galimybių išaiškinimu, skatina naujoves, geras improvizatorius, būdinga kruopštumo stoka, jam greitai viskas atsibosta);
- Organizatorius (sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, sudarinėja tvarkaraščius, sistemas, schemas, kontroliuojantis, ramus, efektyvus ir metodiškas, tačiau gali pasielgti nelanksčiai, kartais būna nekonstruktyvus kitų žmonių idėjoms);
- Tikrintojas (visus verčia laikytis atlikimo terminų, siekia patikrinti kiekvieną detalę, padeda komandai suvokti, jog reikia skubėti ir atsižvelgti į detales);
- Teisėjas (objektyviausias ir mažiausiai išitraukęs į darbą komandos narys, gali atlikti nešališką analizę, skiria laiko apsvarstymams, nelabai entuziastingas, patikimas, sąžiningas ir atviras pokyčiams);
- Komandos darbuotojas (remia stipriąsias komandos ypatybes, rūpinasi jos vienybe ir gera nuotaika, lojalus komandai, mokantis išklaudyti, remiantis kitų idėjas, stiprina bendrumo jausmą).

Labai panašiai komandos narių vaidmenis klasifikuoja ir B. Neverauskas (2001), tačiau jis vaidmenų sąrašą papildė „specialisto“ vaidmeniu.

Anot daugelio tyrinėtojų, būtent šių vaidmenų mišinys ir yra efektyvi komanda, tačiau mokslininkai nesutaria, kiek ir kokių vaidmenų apskritai reikia, kurie yra būtini, o kuriuos galima kompensuoti.

Komandos veikloje C. J. Margerison ir D. McCann (1991) išskiria būtiną elgesį: tyrinėjimus ir kontrolę, taip pat vaidmenų eiliškumą: patariamąjį ir organizuojamąjį (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Anot autorių, tyrinėjantis elgesys susijęs su paieška, kūrybingumu, kontaktais. Kontroliuojantis elgesys – tai detalių analizė, sistema, standartai, taisyklės.

Patariamąjį vaidmenį C. J. Margerison ir D. McCann (1991) traktuoja kaip informacijos tiekimą, planų pateikimus, treniruotę bei užduoties atlikimui reikalingos patirties paiešką, o

organizuojamasis vaidmuo – visko koncentravimas į vieną vietą, siekiant užduočiai būtinų veiksmų (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Taigi, pasirinkę veiklą, numatę komandos sudėtį, iškėlę ir suformulavę komandos tikslus ir uždavinius, bei subūrę tinkamų vaidmenų visumą turėtumėm gauti efektyviai dirbančią komandą.

### 1.3. Komandinio darbo efektyvumas

Komandinio darbo produktyvumą, rezultatyvumą, komandinių užduočių atitikimą nustatytiems tikslams, jų atlikimo kokybę parodo komandos efektyvumas.

Svarbiame šiuolaikiniame organizacijų komandų tyrime Jonas Katzen Bachas ir Douglas Smitas išdėstė bendrą supratimą, kas verčia komandas dirbti. Jie teigia, jog pirmiausia ir svarbiausia – veiklos iššūkis, o pagrindinėmis komandos sudedamosiomis dalimis laiko Komandos narių įgūdžius, komandos atsiskaitomybę ir komandos narių įsipareigojimus (Vijeikis, Vijeikienė, 2000).

A. Savanevičienė (2005) nurodo sąlygas, kurios turi būti siekiant komandinio darbo:

- **Tikslai ir uždaviniai.** Individo vizija ir individualūs tikslai
- **Atvirumas.** Savigarba ir bendravimo maniera.
- **Periodiškos peržiūros.** Pagrindinės vertybės.
- **Pasitikėjimas.** Savęs pažinimas ir pasitikėjimas savimi.
- **Aiškios procedūros.** Naujovės.
- **Veiklos standartai.** Individualūs siekiai ir asmeniniai standartai.
- **Individo tobulėjimas.** Individo tobulėjimas ir jo veikla.
- **Grupiniai ryšiai.** Socialiniai poreikiai.
- **Atlyginimo sistema.** Įvertinimas ir pripažinimas.
- **Centrinis vadovavimas.** Nuoseklumas ir vaidmenų suderinimas.

B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000) pateikia pagrindines efektyvaus komandinio darbo sąlygas:

*Palaikanti aplinka.* Tai reiškia, kad vadovybė teikia visokeriopą pagalbą darbo grupėms, išskiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjimą komandos narių sugebėjimais.

*Kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas.* Komandos nariai turi turėti reikiamą kvalifikaciją užduočiai atlikti ir norą kartu dalyvauti darbo procese. Kiekvienas komandos narys turi suvokti visų kitų narių vaidmenis.

*Superužduotis.* Kiekvienai komandai turi būti duotas aukščiausias tikslas, kurio siekimas visus suvienytų.

*Komandos apdovanojimas.* Materialinis ir moralinis apdovanojimas, kuris turi turėti vertę komandos nariams ir juos skatinti.



*Galimos komandos problemos.* Komandos nariai įsitikinę komandos sėkme, dalijasi bendromis vertybėmis dėl kokybės, saugumo, suvokia savo atsakomybę dėl užduočių įvykdymo terminų.

L. Gary (2006) pritardamas F. Herzberg (1968) nuomonei teigia, kad „tik vidinės paskatos – tokios kaip pasitenkinimas darbu, kuris atitinka darbuotojo poreikį augti, tobulėti, susidurti su iššūkiais ir įdomiai dirbti – sudaro sąlygas rezultatyviam darbui“.

Siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų veiklos lygį bei skatinti jų lojalumą organizacijai, labai svarbu leisti darbuotojams pajusti, kad jie yra vertinami už jų indėlį į organizacijos sėkmę. B. Nelson (2006) pabrėžia, kad labai svarbu vadovui parodyti darbuotojams, jog jis juos vertina, tai leidžia darbuotojui pasijusti ypatingam. Autorius mano, kad kuo anksčiau bus pripažintas darbuotojo indėlis, ir kuo aiškiau tai bus pasakyta, tuo labiau darbuotojas „norės vėl pakartoti sėkmę“. Taip pat autoriaus nuomone vadovui būtina žinoti, kokio pripažinimo ir skatinimo darbuotojai nori labiausiai.

A. Sakalas (2003) pabrėžia, kad norint, kad komandinis darbas būtų efektyvus, reikia atsižvelgti į kelis svarbius momentus:

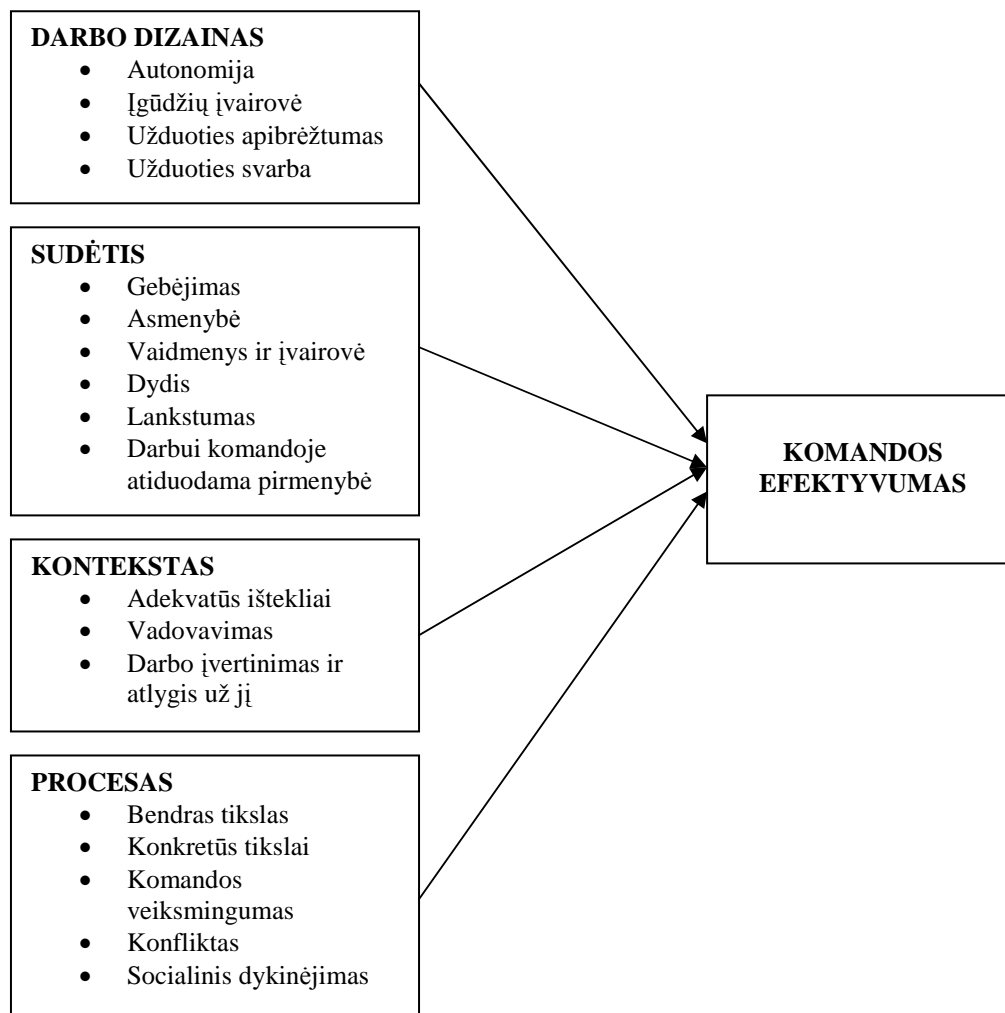
- **Komanda turi turėti aiškų tikslą.** Tai yra būtina sąlyga, nes priešingu atveju, komandinis darbas pavirs tuščiu laiko gaišimu ir neduos naudingų rezultatų.
- **Turi būti aiškiai apibrėžti komandos įgaliojimai ir veiklos sritys.** Kiek laiko darbuotojas gali atsitraukti nuo savo tiesioginių pareigų, kas jiems už tai mokės, kiek laiko įmonės sąskaita jie galės spręsti problemą ir pan.
- **Turi būti parenkamas optimalus komandos dydis.** Patyrimas rodo, kad optimalus komandos dydis - nuo 5 iki 11 žmonių. Teigiama, kad tokia komanda priima kokybiškus sprendimus, o jos nariai jaučia didesnę pasitenkinimą. Mažesnių komandų veikla ne tokia efektyvi, nes per didelė asmeninė atsakomybė, lyderių spaudimas. Didesnėse komandose prarandama galimybė reikšti savo nuomonę, atsiranda varžymosi elementas, be to, daug laiko reikia sugaišti bendrai nuomonei suformuoti.
- **Turi būti parenkama tinkama komandos sudėtis.** Visų pirma į komandą turi būti įtraukiami tie darbuotojai, kuriuos tiesiogiai liečia sprendžiama problema, nes galima pritaikyti jų konkurentų patyrimą. Pageidaujama, kad darbe dalyvautų įvairių hierarchinių lygių, skirtingų pažiūrų darbuotojai. Tai sudaro galimybę visapusiškai išnagrinėti problemą, suformuoti didesnę alternatyvų skaičių. Komandos nariams turi būti keliami ir kai kurie bendri reikalavimai: kompetencija, patyrimas, lankstumas, pripažinimas, noras keistis, noras dirbti komandoje, sugebėjimas eiti į kompromisus. Šie reikalavimai labai svarbūs, nes komandinio darbo metodų galima išmokti, o nusiteikimą dirbti kartu reikia turėti.
- **Turi būti parenkamas tinkamas komandos vadovas.** Nuo jo pozicijos ir elgesio daugiausia priklauso komandos veiklos efektyvumas. Šitoje situacijoje galima susidurti su

problema: vadovo skyrimas iš kart formalizuoja komandą, ji praranda dalį efektyvumo. Geriausia, kad pati komanda išrinktų vadovą, bet tada iškyla grėsmė, kad vadovui gali nepakakti kvalifikacijos organizuoti jos darbą, todėl jį reikėtų apmokyti.

- **Komandos nariai turi žinoti ir sugebėti pritaikyti įvairius komandinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus.** To dažniausiai reikia mokyti atskirai.

S. P. Robbins (2006), pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvios komandos sukūrimą, sugrupuoja į keturias kategorijas (žr. 1.3.1. pav.).

Šiame modelyje atsižvelgiama į objektyvius komandos produktyvumo rodiklius, jos darbo rezultatus, kuriuos įvertina vadovai, ir jungtinius komandos narių pasitenkinimo darbu rodiklius. Tai lyg savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų pritaikyti, nes juk pagrindinis principas yra tas, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei individualus, ir rezultatas, pasiektas komandinio darbo metu, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui.



**1.3.1. pav.** Komandos efektyvumo modelis.

Šaltinis: Robbins S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, Kaunas.

R. Jucevičius (1998) nurodo, kad komandinio darbo efektyvumas priklauso nuo komunikacinių ryšių, informacijos pasidalijimo proceso funkcionavimo. Autorius akcentuoja, kad dirbant komandose turi būti pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas, nes tuo pačiu metu komunikacija vyksta su daugiau žmonių, o tai sumažina neteisingo informacijos interpretavimo galimybę, leidžia koreguoti priimamą sprendimą.

Komunikavimo kokybė bet kurioje komandoje yra pagrindinis veiksnys, lemiantis tos komandos priimamų sprendimų ir darbo kokybę (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Komandinio darbo efektyvumą, pasak, J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001), įtakoja normos. Normų sistema klostosi drauge su grupės struktūros formavimusi. Laikui bėgant, grupės nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai. Kai kurios normos yra bendros visai visuomenei, o kitos būdingos tik tam tikrai grupei.

Autoriai taip pat nurodo, kad svarbų vaidmenį komandinio darbo efektyvumui vaidina konkurencija tarp grupių, hierarchija ir konformizmas.

Kitas komandinio darbo efektyvumą lemiantis veiksnys – vidaus konfliktai. Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. Daugelis galvoja, kad konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert (1999) teigia, kad konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jeigu grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti.

Taip pat labai svarbus komandinio darbo efektyvumo aspektas – bendravimas, t. y. keitimasis informacija tarp dviejų ir daugiau asmenų. Keitimasis žiniomis ir emocijomis yra būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų savybėmis. Tuos santykius būtina analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius. Bendradarbiavimas ir savitarpio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Įtaka – neatskiriama bendravimo proceso dalis.

G. Dessler (2001) teigia, kad per abipusį komunikavimą

Psichologinį klimatą J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) taip pat nurodo kaip komandinį darbą įtakojantį veiksni, kurį šie autoriai siūlo grupuoti į penkias grupes: darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs tarpusavio santykiai, vadovavimo grupei stilius, darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose, darbuotojų poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas.

Nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą, kaip komandinio darbo efektyvumą įtakojantį veiksni, būtina atsižvelgti į mikroaplinką (materialinę bei dvasinę terpę) ir makroaplinką (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas.

Komandų sutelktumą kaip jėgą lemiančią efektyvų komandos darbą nurodo J. Kasiulis (2001). Sutelktumas, anot autoriaus, - žmones grupėje laikančių ir ryšius tarp jų stiprinančių jėgų poveikio visiems grupėms nariams galutinis efektas. Sutelktose komandose labai reti reiškiniai įtampa ir priešiškus, išskyla mažiau nesusipratimų. Tyrimais įrodyta, kad sutelktos komandos tolygiau dirba, o jų darbo rezultatai stabilesni ir tolygesni.

K. B. Donahue (2006) manymu, kuo daugiau investuojama į bendradarbiavimą ir tarpusavio ryšių stiprinimą, tuo efektyviau pasireiškia darbuotojų gabumai. Autorės teigimu, jeigu komandose vyrauja aukštas pasitikėjimo lygis, tai tikėtina, kad darbuotojai bus savarankiški, nebijos eksperimentuoti ir rizikuoti.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2001) nurodo, kad grupės sutelktumą padidinti galima keturias būdais (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999):

1. Konkurencijos diegimu;
2. Tarpasmeninio patrauklumo didinimu;
3. Tarpusavio sąveikos didinimu;
4. Bendrų tikslų ir bendrų likimų kūrimu.

Viena dažniausiai nurodomų sėkmingo komandinio darbo prielaidų – žmonių, dirbančių komandoje ugdymas, reikalingų kompetencijų lavinimas.

Kaip pažymi A. Hall (2003), komandų mokymų metu organizacijos darbuotojai aktyviai dalyvauja kūrybiniuose procesuose, kurie stimuliuoja komandinę veiklą. Komandos ugdymo veikla siekiama pagerinti narių kooperaciją, bendradarbiavimą, pasitikėjimą vienas kitu, savirealizaciją, gebėjimus susikcentruoti, siekti tikslo, kūrybiškai spręsti problemas.

G. Dessler (2001) manymu, šiuo metu labai svarbi komandiniame darbe „teisingumo idėja“. Autoriaus nuomone tai „galingas valdymo įrankis“, kuris iš esmės pakeičia darbuotojų požiūrį ir elgseną, turinčius lemiamą reikšmę siekiant aukštų veiklos rezultatų. Autorius mano, kad darbuotojai pajutę, kad su jais teisingai elgiamasi, bus labiau linkę padaryti ką nors papildomai organizacijos labui, o tai labai aktualu šiandien, jei organizacijos nori išlikti lanksčios ir pajėgios reaguoti į besikeičiančią aplinką.

Siekiant parinkti tinkamas komandinio darbo efektyvinimo priemones reikalingas esamos situacijos įvertinimas. Pritaikius apklausos metodą komandinio darbo efektyvumą galima įvertinti pagal komandos narių nuomones ir pasitenkinimą darbu komandoje, pagal darbo komandos produktyvumą, pagal vadovų pateiktus įvertinimus (Davenport, 1999).

Efektyvi komanda savaime nesusidaro, o norint komandinį darbą paversti efektyviu, reikia tam tikrų žinių ir pastangų

Apie sklandų komandos darbą galima spręsti iš šių požymių (Kell, Lederman, Philips, 1986):

- **Tinkamas aprūpinimas informacija.** Komanda privalo disponuoti visa darbui būtina informacija. Komandos nariai turi dalytis informacija. Nariai, dėl kurių nors priežasčių blokuojantys informaciją (dėl kuklumo, pagiežos, pavydo ir pan.), kliudo bendram darbui, stabdo jo pažangą.
- **Derama informacijos analizė.** Komandos nariai turi tinkamai išanalizuoti ir įvertinti gautą informaciją. Informacija negali būti priimta besąlygiškai, be kritikos. Tad komandos nariams svarbu žinoti, kad kiekvienas teiginys bus svarstomas, analizuojamas, vertinamas. Todėl akcentuotinas komandos narių pasirengimas konstruktyviai kritikai.
- **Efektyvus klausymas.** Sugebėjimas tinkamai klausytis įvairiose situacijose užtikrina komunikavimo sėkmę tinkamą klausymą galima apibūdinti kaip klausymą susilaikant nuo komentarų, aktyvias pastangas suprasti ir įvertinti kitų asmenų išsakomas idėjas. Efektyvus klausymas pagerina komandos narių santykius. Sugebėjimas klausytis mažina emocinę įtampą, pakelia pašnekovo savivertę, sumažina stresą, skatina nuoširdumą, ugdo pasitikėjimą savo jėgomis.

R. Jucevičiaus (1998) manymu, efektyvios komandos pasižymi tokiomis savybėmis:

- Aiški veiklos prasmė, išreikšta per visų priimtą viziją, misiją, tikslus ir uždavinius.
- Neformalus klimatas, psichologinis komfortas.
- Bendradarbiavimas – daug diskutuojama ir visi linke bendradarbiauti.
- Civilizuotas nuomonių skirtumas – nejaučiamas diskomfortas dėl nuomonių nesutapimo.
- Sprendimų priėmimas konsensuso pagrindu.
- Klausymasis – išugdyti klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimai.
- Atviras komunikavimas – psichologinė savijauta neslepia.
- Išskaidytas lyderiavimas – nors ir yra formalus lyderis, šį vaidmenį gali vaidinti bet kuris komandos narys.
- Ryšiai su išore – komanda siekia plėsti savo ryšius su išore, megzti kontaktus, ieškoti resursų.
- Stiliaus diversifikuotumas – komada turi įvaldžiusi daugelį grupinio darbo metodų ir įgūdžių.
- Savęs vertinimas – periodiškai reflektuoja ir įvertina savo veiklos rezultatyvumą.

Anot J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), efektyvi komanda atlieka tokias funkcijas:

- Siūlo, kelia užduotis ir tikslus;
- Nustato grupėje kylančias problemas;
- Prašo, patys renka svarbią informaciją ir faktus apie grupės reikalus, kviečia išsakyti idėjas bei nuomones;
- Teikia informaciją, siūlo idėjas ir nuomones;

- Apmąsto, interpretuoja idėjas ir pasiūlymus, patikslina neaiškius dalykus, siūlo alternatyvas;
- Apibendrina idėjas ir pasiūlymus, siūlo sprendimus ar išvadas, kurias grupė priima ar atmeta;
- Nustato, kiek sutariama dėl priimto sprendimo.

Dažniausiai visas šias funkcijas komanda atlieka vadovui nesikišant.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad darbas kurį atlieka komanda, teikia laisvę ir autonomiją, galimybę panaudoti skirtingus įgūdžius ir gebėjimus, užbaigti visą arba apibrėžtą užduotį, kas turi reikšmingos įtakos kitiems. Komandoms reikia žmonių turinčių techninę patirtį, gebančių spręsti problemas, priimti sprendimus, bendrauti su kitais, ir kurių ekstraversiškumo, nuolaidumo, stropumo bei emocinio stabilumo asmenybės rodikliai būtų geri. Efektyvios komandos nėra nei per didelės nei per mažos (5 – 12 žmonių). Jų nariai vykdo reikalingus vaidmenis, yra lankstūs ir labiau linkę būti grupės dalimi. Komandos taip pat turi adekvačius išteklius, efektyvius vadovus, darbo įvertinimo bei atlygio sistemą. Ir galiausiai komandos nariai yra įsipareigoję bendram tikslui, bet turi ir konkrečius tikslus, jų nariai tiki komandos galimybėmis, čia kontroliuojamas konfliktų lygis, siekiama minimalaus socialinio dykinėjimo laipsnio.

Tai, ar komandinis darbas organizacijoje plačiai paplitęs, ar jis yra efektyvus, susiję su įvairių organizacijų ir jų padalinių vadovų žiniomis ir kvalifikacija. B. Leonienė (2001) pastebi, kad neturėdami pakankamai teorinių žinių, įmonių vadovai personalo valdymo sprendimus priima intuityviai, remdamiesi tik praktiniais įgūdžiais ir savo patirtimi.

### **1.3.1. Vadovo įtaka komandinio darbo veiksmingumui**

Taigi šiuolaikiniame pasaulyje organizacijų vadovai susiduria su naujais iššūkiais. Ir tik stipri komanda, gali būti vienas pastovių sėkmės ir konkurencinės jėgos šaltinių nuolat besikeičiančiose visuomenės bei rinkos santykiuose. Kaip pastebi, J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), „Sėkmė retai patiriama, ir ji negali būti ūmi. Komandos formavimas yra lėtas, kantrybės ir atkaklumo reikalaujantis procesas“.

Efektyvi organizacijos veikla galima tik visapusiškai panaudojant visų darbuotojų intelektines bei fizines galias. Tačiau tai neįmanoma be protingo vadovavimo, kurio metu komanda ar grupė turi sugebėti apjungti savo turimą potencialą bendram tikslui pasiekti. Čia labai didelį vaidmenį vaidina komandos vadovas (Seilius, 2003).

Anot, J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001), vadovavimas yra svarbiausias komandos rezultatų veiksnys. Autorių manymu sėkmę lemia tokios vadovo savybės:

- Vadovas tolerantiškas kitų žmonių įsitikinimams.
- Įgaliojimų delegavimą jis pasitelkia kaip tikslo siekimo ir žmonių ugdymo priemonę.

- Turi aiškius veiklos tikslus ir jos vertinimo kriterijus.
- Jis nori ir sugeba teikti ir gauti pasitikėjimą bei ištikimybę
- Vadovas turi pakankamai jėgų, kad išlaikytų komandos vienybę, statusą ir autoritetą.
- Sugeba suvokti savo darbuotojų viltis, būgštavimus ir reikmes.
- Gerbia darbuotojų orumą.
- Tiesiai ir garbingai priima faktus.
- Skatina kiekvieno nario ir kiekvienos grupės tobulėjimą.
- Nustato ir palaiko efektyvius darbo būdus
- Vadovas stengiasi padaryti viską, kad darbas taptų pasitenkinimo, įkvėpimo ir atpildo šaltiniu.

M. Danilevičius (2004), remdamasis F. E. Fiedler (1967), nurodo, kad vadovas savo darbe turi stengtis suderinti du svarbius dalykus: pasiekti gerų rezultatų, t. y. orientuotis į užduotį ir plėtoti efektyvius tarpusavio santykius, t. y. orientuotis į žmones.

R. Vaitiekienė (2005) pateikia J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) teiginius, jog sėkmingai vadovauti komandai reiškia: realizuoti tikslą (užduoties poreikiai), siekti, kad kiekvienas komandos narys būtų aktyvus, laimingas ir patenkintas (individo poreikiai), siekti suburti komandą ir palaikyti jos bendradarbiavimo dvasią (grupės poreikiai).

Jeigu vadovai remtųsi principais, kuriuos pateikia J. S. Whitmore (2000) ir A. Hall (2003), tai, anot autorių, jie tikrai suburtų sėkmingai besidarbuojančias komandas. Principai tokie:

- Vadovai turi kiekvienai grupei pateikti aiškų ir suvokiamą tikslų rinkinį.
- Vadovo grupės veiklai turi suteikti pakankamai lankstumo siekiant aiškaus tikslo
- Grupė turi būti informuota apie skiriamus išteklius tikslui pasiekti.
- Vadovai turi siekti sukurti priklausomybės nuo rezultato jausmą.

J. Ross (2002) atsižvelgdamas į komandos paskirtį, atliekamų užduočių pobūdį, komandos narių žinių ir kompetencijų visumą, išskiria keturis komandų formavimo variantus (žr.1.3.1. lentelę).

1.3.1. lentelė

### Komandų formavimo galimybės

Eil. Nr.	Komandų formavimo tipai	Apibūdinimas
1.	Asmenybe pagrįstas	Tokiu būdu formuojant komandą, jos nariai užpildo asmenybės anketą, kad kuo daugiau sužinotų apie vieni kitų asmenybes. Anketos duomenys naudojami kaip pagrindas diskusijai, kuriant veiklos etapus ir dalyvaujant ugdymo patyrimuose. Šio būdo loginis pagrindas tas – komandos nariai geriau vienas kitą pažinodami, žino, kaip geriau bendrauti ir elgtis vienas su kitu, o tai didina komandos efektyvumą.
2.	Veikla pagrįstas	Komandos nariai atlieka jėgų reikalaujančias užduotis. Ši veikla reikalauja, kad siekiamas tikslas, komandos dirbtų kartu. Pratimai sudaryti taip, kad žmonės įtrauktų į grupinius problemų sprendimus, rizikos prisiėmimą, pasitikėjimo jausmo ugdymą. Šio metodo mintis: jeigu komanda patiria sėkmę vykdydama jėgų reikalaujančias

		užduotis, tai reiškia, kad ji sugebės tai perkelti į darbo aplinką ir taps efektyvia komanda.
3.	Ilgūdžiais pagrįstas	Tokių komandų nariai dalyvauja patirties seminaruose, kurie padeda išmokyti konkrečių komandinio darbo įgūdžių. Tokie praktiniai seminarai tobulina įgūdžius, kurie gali būti pritaikyti darbo vietoje. Šio komandų kūrimo būdo pagrindinė idėja – parodyti, kad labiausiai tikėtina priežastis, dėl ko grupės nesugeba gerai dirbti kaip komanda, yra ta, kad jos neturi būtinų įgūdžių, todėl pirmasis žingsnis kuriant geresnes komandas – lavinti savo komandinio darbo įgūdžius, mokyti juos panaudoti darbe.
4.	Problemų sprendimu pagrįstas	Problemų sprendimu paremtame komandų formavime nariai dirba kartu, kad išsiaiškintų komandinio darbo efektyvumą mažinančias kliūtis ir galėtų jas šalinti. Pagrindinė šio būdo idėja yra ta, kad bičiulystė ir komandinis darbas gali atsirasti, jei išorinis kuratorius padeda grupei suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas, ir padeda išspręsti komandos veiklą trikdančias problemas.

Šaltinis: Ross J. (2002). Sukurkite stiprią komandą. Dnepropetrovsk.

Komandinio darbo atsiradimo prielaidos ir vystymo galimybės organizacijoje labai priklauso ir nuo svarbaus vadovų bendravimo su pavaldiniais aspekto – vadovavimo stiliaus, kuris apsprendžia bendravimo ypatumus ir bendradarbiavimo galimybes. Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų. Vadovavimo stiliai pradėti nagrinėti siekiant išsiaiškinti, kas lemia vadovavimo efektyvumą ir siejant tai su vadovų elgesio pobūdžiu (V. Damašienė, 2002). Autorė pažymi, kad šios teorijos pradininkai buvo K. Levinas, D. Mak Gregoras, R. Libertas.

G. Chomentauskas (2008) teigia, kad organizacijos rezultatai 30 procentų priklauso nuo psichologinio klimato, kuris tvyro darbo kolektyve. Klimatą 50 – 70 procentų lemia vadovavimo stilius, kitą dalį – kiekvieno komandos nario geros ar blogos emocijos (*Liutkevičienė, 2008*).

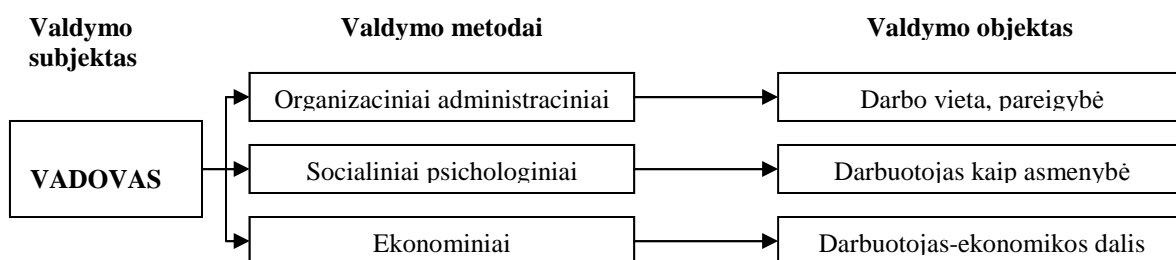
R. Vaitiekienė (2005) pastebi, kad nuo vadovavimo stiliaus priklauso organizacijos narių sutelktumas, gebėjimas atrasti vieniems kitus, noras ir poreikis dalytis savo atradimais, požiūriais, nuomonėmis. A. Seilius (2003) pabrėžia, kad vadovams būdingi skirtingi valdymo stiliai ir tai turi įtakos komandų ir organizacijos sėkmei.

Pagrindiniai veiksniai, lemiantys vadovavimo stiliaus pasirinkimą, yra vadovo asmeninės savybės, vertybių sistema, kompetencija ir patirtis bei pavaldinių identifikacija su įstaigos tikslais, jų patirtis bendradarbiavimo srityje, gebėjimai (Vaitiekienė, 2005). R. Želvys (2001) remdamasis P. Hersey ir K. H. Blanchard (1977) taip pat akcentuoja, kad vienoks ar kitoks vadovavimo stilius turėtų būti taikomas pagal grupės narių pasirengimo lygį, atsižvelgiant į darbuotojų motyvaciją, turimas žinias bei įgūdžius.

Galima teigti, kad vadovai turi pasižymėti tam tikra pasaulėžiūra, specifinėmis asmeninėmis ir charakterio savybėmis, tam tikra kompetencija ir patirtimi, kas ir nulemia atitinkamą vadovavimo stiliaus pasirinkimą.



Valdymo metodų parinkimui įtakos turi skirtingi poreikiai B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė (2000) ir S. Stoškus (2002) poreikius skirsto į: materialiuosius (ekonominius), socialinius psichologinius (dvasinius), organizacinius administracinius (žr. 1.3.2.pav.)



**1.3.2 pav.** Valdymo metodai valdymo objektų atžvilgiu.  
Šaltinis: Stoškus S.(2002) Bendrieji vadybos aspektai. ŠU, Šiauliai

E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000) ir I. Baranauskienės (2002) nuomone, svarbiausi – ekonominiai valdymo metodai, nes būtent jie orientuoti į žmogaus poreikių patenkinimą.

Tačiau daugelis valdymo metodus analizuojančių autorių teigia, kad administraciniai valdymo metodai jau nebegali būti efektyvūs. Šiuolaikinėse organizacijose neturi būti viršininkų ir pavaldinių. Šiuolaikinėje organizacijoje turi būti komanda.

Vieningos vadovavimo stiliaus klasifikacijos nėra, jų yra daug ir įvairių. Tačiau A. Seilius (2003) pabrėžia, kad būtinas situacinis požiūris į valdymą. Tai reiškia, kad vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemia kelių esminių faktorių atitikimas, kuris transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina komandos sutelktumą.

Komandinis darbas daro įtaką kiekvienam komandos nariui atskirai. Kuo labiau sutelkta komanda, tuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai – tuo jos įtaka didesnė. Jei komandos nariai jaučia stiprų ryšį su savo grupe, jie nebus linkę pažeidinėti jos normų.

Labai sutelktose komandose įtampa ir priešiškus yra reti reiškiniai, jose iškyla mažiau nesusipratimų. Darnios komandos tolygiau dirba ir pateikia kokybiškesnį rezultatą, nei tokios darnios, kuriose dažnos komunikavimo ir kooperavimosi problemos.

Komandos solidarumas arba sutelktumas, yra labai svarbus rodiklis, rodantis, kokią įtaką grupė gali daryti savo kiekvienam nariui. Kuo labiau sutelkta grupė, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, - tuo jos įtaka didesnė. Komandos narių tarpusavio sąveika padeda pavieniams asmenims gerai jaustis dėl savo indėlio. (Stoner ir kt., 1999).

R. Vaitiekienė (2005) nurodo vadovo vadybinės veiklos žingsnius, norint sutelkti darbuotojus į darniai ir veiksmingai dirbančią komandą:

- Gerai pažinti kiekvieną komandos narį, žinoti jų interesus, polinkius, gebėjimus ir kompetencijas.
- Gebėti išvelgti ir objektyviai vertinti susitelkimo laipsnį.
- Skatinti ir motyvuoti darbuotojus dirbti ir tobulėti.
- Vertinti kiekvieno komandos nario nuomonę, skatinti nuomonių pliuralizmą.
- Įtraukti komandos narius į sprendimų priėmimo procesą.
- Dalytis atsakomybe ir vaidmenimis kuriant organizacijos strategiją.
- Įkvėpti komandos narius siekti savo asmeninių tikslų
- Komplektuojant komandą veiklai, būtina atsižvelgti į kiekvieno žmogaus individualias psichologines savybes bei galimus reiškinius, tiems žmonėms susibūrus.

J. Vijeikis ir B. Vijeikienė (2000) remdamiesi kitų autorių teorijomis pateikia keletą būdų, kuriais galima padidinti komandos narių sutelktumą:

- Skatinti konkurenciją tarp komandos narių.
- Didinti tarpasmeninį patrauklumą.
- Stiprinti tarpusavio sąveiką.
- Kurti darbuotojams bendrus tikslus.

Čia norėtųsi pabrėžti G. Chomentausko (2008) nuomonę, kuris teigia, kad vadovai turėtų nepamiršti, jog komandą „lipdo“ ne geri neformalūs santykiai, o visiems patrauklus ir bendras tikslas (Liutkevičienė, 2008).

Akcentuotina ir J. A. F. Stoner ir kt. (1999) nuomonė, kad grupės narių tarpusavio sąveikos laipsnis labai priklauso nuo užduoties priklausomybės. Aukštas užduoties priklausomybės laipsnis padidina grupės galimybių jausmą – visos grupės tikėjimą, kad ji gali dirbti efektingai.

A. Sakalas (2003) teigia, kad šiuolaikiniame požiūryje į organizaciją akcentuojamas bendradarbių įtraukimas į valdymą, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Komandinis darbas orientuojamas į bendravimą su darbuotojais ir bendradarbiavimo organizacijoje plėtojimą.

G. Dessler (2001) teigia, kad per abipusį komunikavimą, pasiekiamas darbuotojų atsidavimas pagrįstas pasitikėjimu. Autorius ragina organizacijų vadovus kurti programas skatinančias atvirą komunikavimą.

Nemažą vaidmenį vaidina vadovo ir pavaldinių bendravimas. Deleguojant nurodymus ir užduotis pavaldiniams, labai svarbu, kad vadovo nurodymai pavaldinio nenuiteiktų priešiška, o priešingai – sužadintų jų iniciatyvą ir motyvuotų užduotį atlikti gerai. Valdymo metodai turi didelę įtaką komandinio darbo formavimui, todėl labai svarbu, kad vadovas tinkamai pasirinktų tinkamus poveikio savo pavaldiniams būdus.

Ne mažiau svarbi komandos sudedamoji dalis, kaip teigia M. Danilevičius (2004), komandos narių elgsena. Todėl vadovas turi sukurti tokią komandos elgsenos kultūrą, kad ji padėtų siekti geriausių efektyvumo rodiklių ir motyvuotų komandos narius aktyviai veikti (Seilius, 2003).

Priemonė galinti sutvarkyti darbo santykius tiek organizacijoje, tiek komandoje yra darbuotojų motyvavimo sistema. Komandos narių motyvavimui vadovas turėtų skirti didžiausią dėmesį, tačiau, kaip teigia A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), tačiau norėdamas tai padaryti pirmiausia turi žinoti darbuotojų poreikius.

M. Danilevičius (2004) pabrėžia, kad vadovo veikla ypač efektyvi būna, jeigu jis turi ne tik formalųjį, bet ir neformalųjį autoritetą.

Puikią komandą gali sukurti vadovas, turintis tvirtus vadovavimo įgūdžius: nuoseklus, pats palaikantis komandinio darbo idėjas, tinkamai parenkantis ir paskirstantis darbuotojus, kuris pats rūpinasi kitais kolektyvo nariais, taiko efektyvius darbo metodus, analizuoja veiklą, nekritikuodamas konkrečių asmenų, noriai palaiko savo žmonių asmeninį augimą, jų individualų tobulėjimą, formuoja sveikus tarpusavio santykius komandoje, net konfliktus panaudoja konstruktyviems tikslams įgyvendinti, skatina protingai, leistinais rizikuojančius darbuotojus. (Kasiulis, Barvydienė, 2001)

Vadovavimas sudėtingas, reikalaujantis daug specifinių įgūdžių procesas, kuris glaudžiai siejasi su vadovo mąstymo būdu, iškilusios problemos analize, jos įsivaizdavimu bei vykstančių procesų supratimu. Ir būtent nuo to priklauso darbo kokybės lygis organizacijoje.

### **1.3.2. Psichologinio klimato įtaka komandiniam darbui**

Pastaruoju metu organizacijų vadovai vis daugiau dėmesio skiria teigiamo psichologinio klimato kūrimui darbe, nes būtent nuo teigiamo psichologinio mikroklimato priklauso darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu ir tai, kiek jis užsibūna organizacijoje.

L. Rimkutė (2008) psichologinį klimatą apibūdina kaip darbuotojų jaučiamą ir suvokiamą organizacijos atmosferą, nuo kurios priklauso jų elgesys ir pačios organizacijos funkcionavimas. Autorė teigia, kad vyraujant psichologiniam klimatui darbuotojai būna labiau patenkinti kolegomis, vadovavimu, daro mažiau pravaikštų. Psichologinis klimatas taip pat glaudžiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir net organizacijos efektyvumu.

Formuojant komandą bei nuotaiką joje ypatingą vaidmenį vaidina vadovas. Sukurti palankų psichologinį klimatą komandoje vienas sunkiausių, daugiausia darbo ir pastangų reikalaujančių vadovo veiklos uždavinių (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Analizuojant psichologinį klimatą komandoje ar organizacijoje dažniausiai stebimos tokios charakteristikos:

- Požiūris į bendravimą ir bendradarbiavimą.
- Požiūris į atlyginimą ir motyvavimo sistemą.
- Organizacijos tikslų ir uždavinių žinojimas.
- Požiūris į darbo organizavimą.
- Santykiai su vadovybe.
- Požiūris į darbo krūvį.
- Įsipareigojimai organizacijoje.
- Požiūris į pokyčius.
- Požiūris į paslaugų kokybę.
- Požiūris į konfliktų valdymą (Rimkutė, 2008).

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) teigia, kad psichologinį klimatą lemia:

- Darbuotojų vertikalūs bei horizontalūs santykiai.
- Vadovavimo grupei stilius.
- Darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose.
- Darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas.
- Materialinis ir moralinis skatinimas.

L. Rimkutė (2008), remdamasi D. J. Koys ir T. A. DeCotiis (1991), teigia, kad organizacija kurioje darbuotojams suteikiama autonomija, darbuotojai viskuo dalijasi darbinėje plotmėje, vyrauja saugus ir atviras bendravimas su kolegomis netgi esančiais aukščiau hierarchinėje sistemoje, spaudimo nebuvimas, palaikymas, leidimas mokytis iš klaidų, baimės būti nubaustam nebūvimas, darbuotojo indėlio vertinimas ir pripažinimas, vykstančių reiškinų vertinimas visada teisingas ir nešališkas, skatinami pokyčiai ir kūrybiškumas, galima laikyti gero psichologinio klimato pavyzdžiu.

Mokslininkai sutaria, kad psichologinis klimatas nėra lygus pasitenkinimui darbu, tačiau šie du dalykai dažnai labai glaudžiai susiję. Pasitenkinimas darbu – tai teigiamas darbuotojo nusiteikimas savo darbo ar darbinės situacijos atžvilgiu. Jei darbuotojai nejaus pasitenkinimo darbu, net ir didžiausias atlyginimas nesugebės sulaukyti organizacijoje talentingų, perspektyvių darbuotojų (Rimkutė, 2008).

L. Rimkutė (2008) pateikia keletą teorijų nuo ko priklauso pasitenkinimas darbu. Pasak C.D. Niklas ir C. Dormann (2005), pasitenkinimas darbu priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių. Autoriai teigia, kad pesimistas, melancholiškas žmogus niekada nebus patenkintas tomis pačiomis sąlygomis, kokiomis dirba optimistas, savim pasitikintis žmogus ir yra viskuo patenkintas. Čia, autorių nuomone, vadovas mažai ką begali padaryti.

Tuo tarpu S. Fornes (1998) manymu, pasitenkinimą darbu galime keisti gerindami darbo sąlygas. Remiantis šiuo požiūriu organizacijos vadovo rankose darbuotojų pasitenkinimo lygis.

J. C. Cohrs, A. E. Abele ir D. E. Dette (2006) teigia, kad pasitenkinimas darbu priklauso tiek nuo asmeninių savybių, tiek nuo darbo sąlygų. Šios teorijos šalininkai mano, kad norint didinti darbuotojų pasitenkinimą, „kad žmonės dirbtų efektyviai, būtų lojalūs ir į darbą eitų kaip į šventę, kartais gali tekti pasikeisti ir patiems vadovams. Taip pat, autoriai teigia, kad pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo amžiaus. Jų manymu jauni žmonės retai kada būna labiau patenkinti darbu nei vyresnieji.

A. Clark, A. Oswald ir P. Warr (2006) tarp pasitenkinimo darbu vienoje darbovietėje ir darbo stažo pastebėjo U formos ryšį. Šis aiškinamas tuo, kad praėjus kuriam laikui pasitenkinimas mažėja, tačiau pasiekus tam tikrą žemiausią tašką ir jį išlaukus jis vėl pradeda kilti.

C. Chiu (1998) atlikti tyrimai rodo, kad vyrai darbu labiau patenkinti nei moterys. Pasak, C. Chiu, įdomu tai, kad vyrai dirbantys „moteriškus“ darbus (pvz. mokytojo) darbus, jaučia kur kas didesnę pasitenkinimą darbu nei tie, kurie dirba „vyriškus“ (pvz. inžinieriaus) darbus.

Kai kurie tyrimai rodo, jog pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo organizacijos dydžio. Didelių organizacijų darbuotojai mažiau patenkinti darbu nei smulkių, mažų įstaigų.

Taigi, teigiamą psichologinį klimatą sąlygoja daug įvairiausių veiksnių ir jeigu organizacijos ar komandos vadovui pavyksta nustatyti ir „pažaboti“ ar pašalinti neigiamus faktorius, didelė tikimybė, kad organizacijoje išsivys malonus psichologinis klimatas. Būtent tai verčia darbuotojus gerai jaustis ir judėti į priekį.

#### **1.4. Specialiojo ugdymo įstaigos kaip savitos organizacijos**

Lietuvos respublikoje specialųjų ugdymą reglamentuoja 1998 m. gruodžio 15 d. Specialiojo ugdymo įstatymas. Jame numatoma, jog specialusis ugdymas turi atitikti specialiųjų poreikių asmenų mokymą, lavinimą bei vertybinių nuostatų formavimą, pripažįstant šių asmenų gebėjimus ir galias.

Įstatymas suteikia specialiųjų poreikių asmenims teisę ugdytis ir būti ugdomais visų tipų bendrojo lavinimo mokyklose, specialiosiose mokyklose bei kitose specialiojo ugdymo įstaigose pagal savo sugebėjimus.

Šiuolaikinė moderni švietimo organizacija nukreipta į nuolatinę kaitą, jos planavimą, projektavimą, naujų veiklos modelių paiešką.

Švietimo organizacijai tinka bendrieji vadybos principai: organizacinė valdymo struktūra, planavimas, organizavimas, vadovavimas bei kontrolė. Jos apima gana dideles žmonių grupes, o jų veikla apima daug tik švietimo organizacijoms būdingų procedūrų: tvarkaraščių sudarymai, metodinės medžiagos ruošimas, kvalifikacijos kėlimas, pedagoginių, psichologinių bei socialinių problemų sprendimai ir kt.

R. Želvys (1999) nurodo pagrindinius šešis skirtumus, kuo švietimo vadyba skiriasi nuo kitų organizacijų vadybos:

1. Švietimo institucijų tikslus daug sunkiau apibrėžti, lyginant su pramonės ar verslo organizacijų.
2. Švietime labai sunku nustatyti, ar tikslai pasiekiami ar ne. Egzaminų rezultatai gali padėti įvertinti mokyklų efektyvumą, tačiau jie parodo ne viską. Svarbiausiu kriterijumi turėtų būti fizinė, protinė ir emocinė vaikų raida.
3. Mokyklų „žaliava“ – žmonės. „Gamybos“ procesas paremtas tarpasmeniniais santykiais, kurie sunkiai valdomi ir nenuspėjami.
4. Mokyklų vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį išsilavinimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę panašią patirtį, o tai suteikia mokytojams autonomiją. Todėl sprendimai mokykloje turi būti priimami, atsižvelgiant į personalo nuomonę.
5. Tiek pačioms švietimo organizacijoms, tiek ir jas valdančioms struktūroms būdingas organizavimo fragmentiškumas, kas apsunkina sprendimų priėmimą. Ne visad aiškus atsakomybės ir galių pasiskirstymas tarp atskirų švietimo grandžių.
6. Dauguma aukščiausios ir vidurinėsios grandies švietimo vadovų negali skirti pakankamai laiko vadybiniais savo darbo aspektams.

Vienas svarbiausių švietimo siekių – padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į esminius dabarties iššūkius, padėti kuo plačiau pasinaudoti atsiveriančiomis naujomis galimybėmis.

Lietuvos švietimo sistemos veiklą reglamentuojančiais dokumentais įtvirtina mūsų visuomenės nuostata, jog ugdymo kokybė lemia visuomenės raidą bei jos progresą. Lietuvos švietimo įstatyme formuluojama – „ugdymas mokykloje turi laiduoti kuo visapusiškesnę žmogaus galių plėtotę, sudaryti sąlygas atsiskleisti jo individualybei, pažadinti norą tobulėti, skatinti būti aktyviu piliečiu“ (*Lietuvos bendrojo lavinimo bendrosios programos, 1997*), todėl itin svarbus vaidmuo tenka švietimo organizacijoms.

Mokyklos vadybos standartuose pateikiamas išsamus standartų aprašymas (Švietimo vadyba. I t., 1997), kuriame galima išskirti pagrindinius vaidmenis, švietimo vadybai:

- **Politiko valdymas**, kurio veiklos sritis yra: tobulinti veiklą, ugdančią komandas, pavienius asmenis ir save, bei planuoti, paskirstyti ir įvertinti darbus, atliekamus komandų, pavienių asmenų ir paties.
- **Vadovavimas žmonėms**, apibrėžtas tokia veiklos sritimi: formuoti palankius santykius su moksleiviais, bendradarbiais, tėvais, mokyklos taryba ir bendruomene.

Pasak R. Želvio (1999), viena iš pagrindinių vadovo organizavimo funkcijų – darbo grupių arba komandų sukūrimas.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose teigiama: „Švietimas kaita dabarties mokykloje priklauso ne tiek nuo gerai dirbančių pavienių mokytojų, kiek nuo veiklios ir darnios mokytojų komandos“.

Siekiant efektyvaus komandinio darbo mokyklose nepakanka pedagogų noro dirbti komandose – būtinos atitinkamos žinios, įgūdžiai bei psichologinis pasirengimas.

Pagrindinės šiuo metu pasaulyje vyraujančios bei svarbiausios mokytojų kompetencijos (Williams, 2002)

- Kritinis mąstymas.
- Bendrosios intelektualinės kompetencijos ( jų sintezė).
- IKT kompetencijos, leidžiančios būti ekspertu savo srityje.
- Problemų sprendimas.
- Kintančių situacijų apdorojimas.
- Grupinis, komandinis darbas – kolektyvinis intelektas.
- Veiksmingas komunikavimas.

Kuomet organizacija veikia sąlyginio neapibrėžtumo sąlygomis, sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius kūrybinio priėjimo ir daugialypės specialistų kompetencijos, didėja komandinio darbo vaidmuo (Krupavičius, Merkys, Šumskas, 2002).

Švietimo organizacijose atsiranda vis daugiau kūrybinių užduočių, kyla reikmė spręsti unikalias problemines situacijas, todėl mokykloms, kaip ir kitoms organizacijoms labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas.

Išskirtinis dėmesys turi būti skiriamas mokytojų kompetencijų vystymui. Kompetencijos reikalingos ne tik mokytojui, bet ir mokiniams. Mokytojai, kurie turi šiuolaikinei visuomenei ir rinkos santykiams reikalingų kompetencijų ir geba jas efektyviai panaudoti mokymo procese, gali pasiekti, kad šių kompetencijų palaiapsniui įgytų jų ugdytiniai.

Daugelis šiuolaikinių organizacijų pripažįsta visuotinės kokybės vadybos (VKV) pranašumus. Pasak Ronald J. Fitzgerald (1999), VKV taikymas aktualus ir švietimo organizacijoms, kurios orientuojasi į nuolatinę plėtrą bei tobulėjimą, siekia suteikti mokytojams ir mokiniams daugiau galimybių. Taip gerinamas mokymosi klimatas. Komandinė ar projektinė organizacijos struktūra skatina kokybės plėtrą. Tokios organizacijos turi aiškią misiją ir atsakomybę, o vadovai jose yra daugiau palaikytojai nei nurodinėtojai. Taigi komandinio darbo plėtros galimybės mokykloje, iš esmės priklauso nuo hierarchinės administravimo struktūros – siekiant efektyvaus komandinio darbo, ji turi būti keičiama.

B. Simonaitienė (2007) pateikia M. Lukšienės (2000) nuomonę, kad „mokykla turėtų būti dialoge su gyvenimu, vykstančiu už jos ribų, dialoge su nuolatos atnaujinama žmogaus, visuomenės, tautos ir pasaulio sampratos vizija“. Todėl švietimo organizacijos turėtų tapti kiek

galima atviresnės ir aktyvesnės bendradarbiavimui, dalyvavimui tarptautiniuose projektuose, įsiliejimui į bendruomenę.

Gebėjimas dirbti komandose – labai svarbus ugdytiniais, ugdytinių tėvams, mokytojams, specialistams ir mokyklos vadovybei, t. y. visai mokyklos bendruomenei.

Dar didesni reikalavimai keliami organizacijoms, kuriose ugdomi vaikai turintys specialiųjų poreikių. Tokiose įstaigose ypatingai aktualizuojama bendradarbiavimo metodų paieškos būtinybė. (Ambrukaitis, Ruškus, 2002)

Lietuvos švietimo politika grindžiama vakarų Europoje priimtinais humaniškumo, demokratiškumo principais, normalizacijos, integracijos idėjomis. Lietuvos švietimo įstatymas (2003) ir Specialiojo ugdymo įstatymas (1998) nustato ne tik specialiojo ugdymo sistemos struktūrą, ugdymo valdymą ir organizavimą, bet ir specialiųjų poreikių asmenų, jų tėvų (globėjų), pedagogų teises ir pareigas. Pedagogai įpareigojami visus specialiųjų poreikių vaiko vertinimo ir konsultavimo klausimus aptarti su tėvais ir gauti jų sutikimą, tačiau sutikimai dar negarantuoja sėkmingo šeimų įtraukimo ir dalyvavimo ugdymo procese. (Ališauskienė, Miltenienė, 2004).

S. Ališauskienė (2002) akcentuoja, jog yra nustatyta, kad didžiausią įtaką bendradarbiavimo efektyvumui tenkinant mokinių specialiuosius poreikius, daro bendrojo ugdymo ir specialiųjų pedagogų santykiai. Pabrėžiama, kad jų bendradarbiavimas turi įtakos pozityvesnėms bendrojo ugdymo pedagogų nuostatoms į ugdytinius.

Ugdymo institucijos vis labiau orientuojasi į tėvų, auginančių specialiųjų poreikių vaikus ir mokyklos bendradarbiavimą. Siekiama, kad mokykla išryškintų ne vaiko ir šeimos problemas, bet šeimos narių sąveiką, patirtis ir stipriosios savybės, kurios leidžia įveikti rizikos veiksnius (Ališauskienė, Miltenienė, 2004).

Specialistai ir tėvai sudarydami vaiko ugdymo planą ir kartu jį įgyvendindami, o tai reiškia - dirbdami vieningoje komandoje, pasieks gerokai efektyvesnių rezultatų.

Anot. S. Ališauskienės (2002), specialiojo ugdymo sistemos pokyčiai bei juos reglamentuojantys dokumentai ir teisiniai aktai reikalauja naujų darbo būdų. Komandinis darbas specialiųjų ugdymą teikiančiose įstaigose labai reikšmingas, nes tik jo dėka yra įmanoma užtikrinti veiksmingą, kokybišką specialiųjų poreikių asmenų ugdymą.



## **2. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO SPECIALŲJŲ UGDYMĄ TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO ORGANIZAVIMAS**

### **2.1. Tyrimo metodologija**

Naudojant anketinės apklausos metodą siekiama sužinoti apie Šiaulių miesto specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose veikiančias komandas, įvertinti komandinio darbo taikymą, nustatyti jam būdingus bruožus.

Švietimo organizacijų pedagoginio personalo, vadovų ir specialistų nuomonių išsiaiškinimas ir įvertinimas, turėtų padėti atskleisti esamą komandinio darbo padėtį organizacijose.

Tyrimo metodologija grindžiama remiantis įvairių autorių (T. O. Davenport (1999), R. Heller (2000), D. Hopkins (1998), R. Freeman (1999), J. Stoner (1999), D. R. Gilbert (1999), B. Everard (1997), G. Moris (1997) P. Dalin (1999), A. Sakalas (1998), R. Jucevičius (2001), B. Vijeikienė (2000), J. Vijeikis (2000), B. Neverauskas (2001), R. Želvys (2003), T. Tamošiūnas (1999), V. Tarvydienė (2001), J. Kasiulis (2001) ir kt.) publikacijomis apie komandas ir jų bruožus.

Tyrimo metodika:

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

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

Instrukcijoje nusakomas tyrimo tikslas, akcentuojama kiekvieno respondento nuomonės svarba tyrimui, primenamas apie duomenų konfidencialumą, pateikiama informacija apie tyrėją.

Anketoje pateikiami uždaro, pusiau uždaro ir atviro tipo klausimai. Bendra anketos apimtis, - 8 puslapiai, pateikta 30 klausimų. Anketa sudaro trys dalys.

Pirmoji anketos dalis – demografinė. Pateikti septyni klausimai, kuriais tikimasi išsiaiškinti tyrimui reikalingas ir reikšmingas respondentų charakteristikas. Taip pat, šioje dalyje pateiktais teiginiais, stengiamasi išsiaiškinti apklausiamųjų poreikių tenkinimo lygį švietimo organizacijose, kas leidžia daryti prielaidas apie organizacijose vyraujančią psichologinį klimatą. Šie teiginiai buvo sudaryti remiantis A. Mallow (1954) poreikių hierarchine teorija bei I. Dargienės (2006) pateiktos anketos I dalies 9 klausimu (žr. 2 priedą), kuris buvo nežymiai modifikuotas (žr.2.1.1. lentelę).

## 2.1.1. lentelė

**Poreikių kategorijos**

<b>Poreikių kategorijos (pagal A. Maslow (1954))</b>	<b>Anketoje pateikti teiginiai</b>
Fiziologiniai poreikiai	Atlyginimo dydis
	Piniginis atlygis už papildomus darbus
	Socialinės garantijos
Saugumo poreikiai	Saugumo jausmas
	Karjeros perspektyvos
Socialiniai poreikiai	Psichologinis komfortas
	Bendradarbiavimo atmosfera
Pagarbos poreikiai	Kolegų pripažinimas
	Nepriklausomybė darbe
Saviraiškos poreikiai	Kūrybiniai darbai
	Profesinė saviraiška

Antroje dalyje pateikti 8 klausimai. Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti kokios komandos veikia švietimo organizacijose. Respondentų bendrą požiūrį į komandinį darbą ir jo poveikį darbinei veiklai. Atsakymų, į šiuos klausimus, dėka mėginta išsiaiškinti ar pasirinkto segmento organizacijos pasižymi besimokančios organizacijos bruožais, kaip tyrimo dalyviai traktuoja „komandos“ sąvoką, komandinio darbo raiškos lygį, organizacijos valdymo įtaka komandiniam darbui ir jo plėtrai bei išsiaiškinti, kokie informacijos šaltiniai suteikia daugiausia žinių apie komandinį darbą. Šie klausimai buvo sudaryti remiantis išanalizuota literatūra ir I. Dargienės (2006) pateiktos anketos II dalimi (žr. 2 priedą), kuri buvo papildyta ir nežymiai modifikuota.

Trečiąją anketos dalį sudaro penkiolika klausimų. Ši dalis skirta komandinio darbo organizacijoje efektyvumo lygio nustatymui. Atsakymų dėka, tikimasi išsiaiškinti respondentų indėlį komandinio darbo efektyvumui, vertinama jų patirtis ir požiūriai. Trečios dalies dėka surinkta informacija turėtų padėti nustatyti veiksnius įtakojančius komandinio darbo efektyvumo lygį ir jo plėtros galimybes. Šie klausimai buvo sudaryti remiantis išanalizuota literatūra ir I. Dargienės (2006) pateiktos anketos III dalimi (žr. 2 priedą), kuri buvo modifikuota.

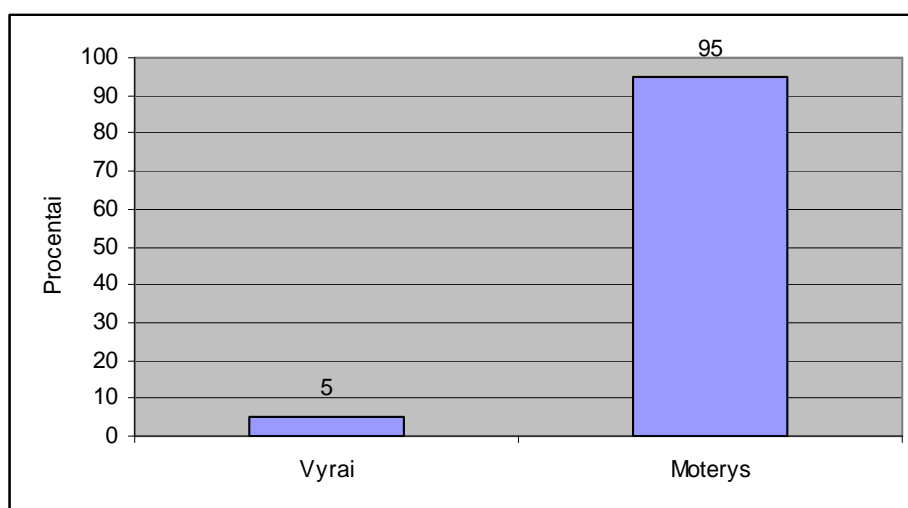
Apklauso (anketavimo) tikslas – remiantis sudarytu klausimynu, surinkti kuo labiau patikimą informaciją, gautą informaciją apdoroti specialia technika, ją susisteminti ir moksliskai interpretuoti. Tyrimo metu gauta informacija sudaro reikšmingą tyrimo dalį, nes jos dėka galima daryti atitinkamas išvadas, įrodyti arba paneigti iškeltą hipotezę ir pateikti rekomendacijas.

**2.2. Tyrimo imties apibūdinimas**

Tyrime dalyvavo aštuonios Šiaulių miesto specialiojo ugdymo organizacijos, kuriose buvo išplatinta 260 anketų. Grįžo 238 anketos. Anketų grįžtamumo kvota sudarė 91,5 %. Jas užpildė aštuonių Šiaulių miesto specialųjį ugdymą teikiančių organizacijų (Šiaulių sutrikusios klausos vaikų ugdymo centras, Jono Laužiko specialioji mokykla, Specialiojo ugdymo centras, Petro Avižonio regos centras, Logopedinis lopšelis – darželis, Šiaulių logopedinė mokykla, Šiaulių Ringuvos specialioji mokykla, Šiaulių sanatorinė mokykla) pedagogai, vadovai ir specialistai, kiti darbuotojai.

Kadangi tyrime dalyvavo 238 respondentai, galima teigti, kad anketų analizė padės identifikuoti komandinio darbo bruožus pasirinkto segmento organizacijose.

Taigi, tyrimo rezultatai rodo, kad itin skirtingomis proporcijomis specialųjį ugdymą teikiančias organizacijas atstovauja vyrai ir moterys (žr. 2.2.1. paveikslą).



**2.2.1. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

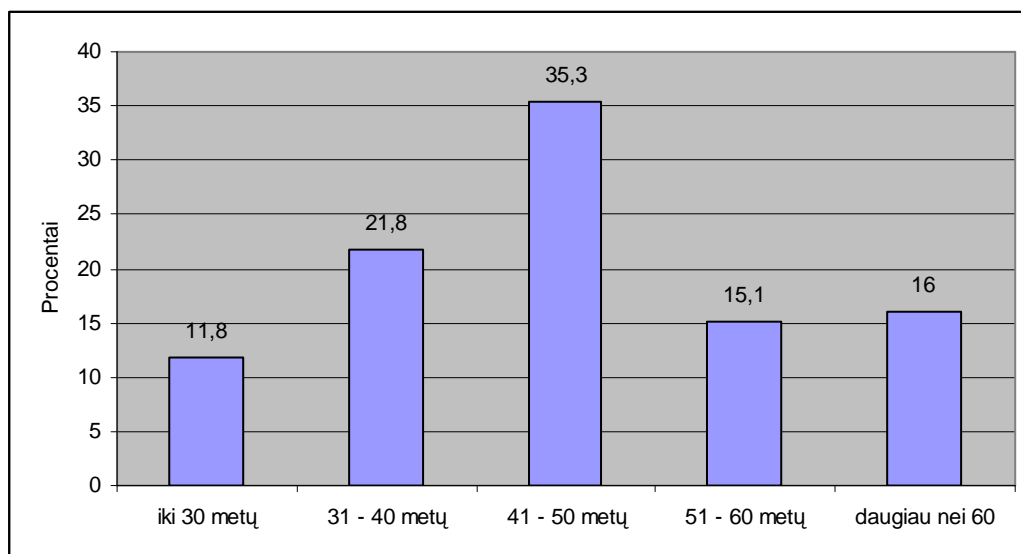
Kadangi daugumą atstovauja moterys (95 %) , tai statistiškai nagrinėti lytiškumo atvejus neveiksminga. Pagal K. Kardelį (2002), kuris vadovaujasi Cohen, Manion (1989) nuomone, norint tyrimo rezultatus apdoroti statistiniais būdais, minimalus atvejų skaičius turėtų sudaryti ne mažiau kaip 30.

Gauti duomenys tik patvirtina faktą, kad kaip ir daugelyje visos mūsų šalies švietimo organizacijų, taip ir pasirinkto segmento organizacijose dominuoja moterys.

Respondentų amžiui tirti buvo panaudota variacinė eilutė, kuria remiantis buvo sudaryta diagrama (žr. 2.2.2. pav.).

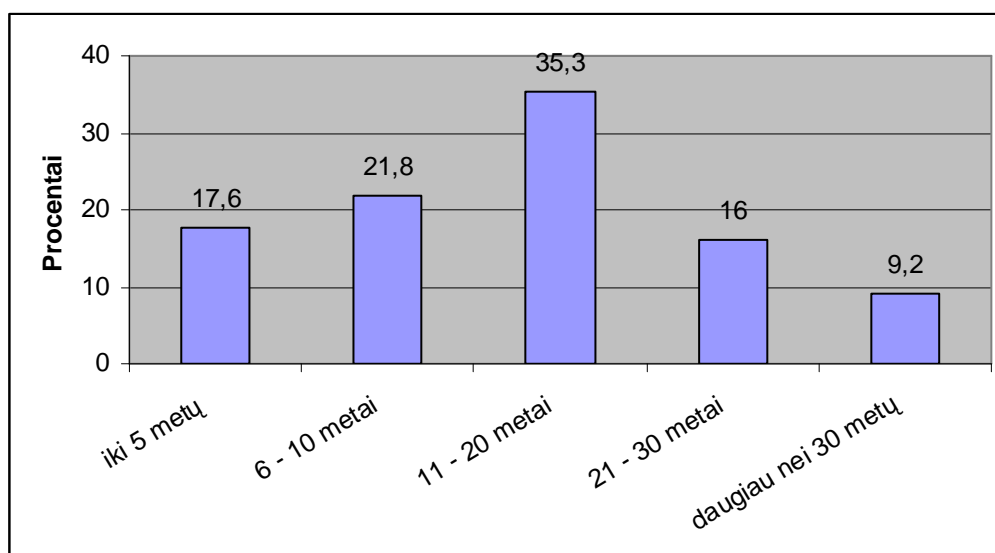
Matyti, jog didžiausias dažnis yra intervale „41 – 50 metų“. Tai sudaro 35,3 % visų tirtų respondentų. Mažiausias dažnis, kuris sudaro 11,8 % tirtų respondentų, matyti intervale „iki 30 metų“. Taip pat iš 2.3.2 lentelės matyti, kad intervalas „daugiau nei 60 metų“ sudaro 16 % respondentų, o tai yra 4,2 % daugiau už mažiausią dažnį rodantį intervalą.

Tai svarbus faktas, kuris tik patvirtina šiandieninę situaciją Lietuvos švietimo sistemoje, kuomet labai nedidelis skaičius jaunų žmonių ateina dirbti į švietimo organizacijas.



**2.2.2. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Darbo stažo nustatymui taip pat pasinaudota variacine eilute. Daugiausia, o tai yra - 35,3 % tyrime dalyvavusių respondentų, nurodė, jog jų bendras stažas organizacijoje yra nuo 11 iki 20 metų. 21,8 % nurodė, kad jų stažas organizacijoje 6-10 metų. Nustatyta, kad beveik vienodai pasiskirstė respondentai, kurie turi stažą iki 5 metų (17,6 %) ir tie, kurie turi 21 – 30 metų stažą (16 %) (žr.2.2.3. pav.).

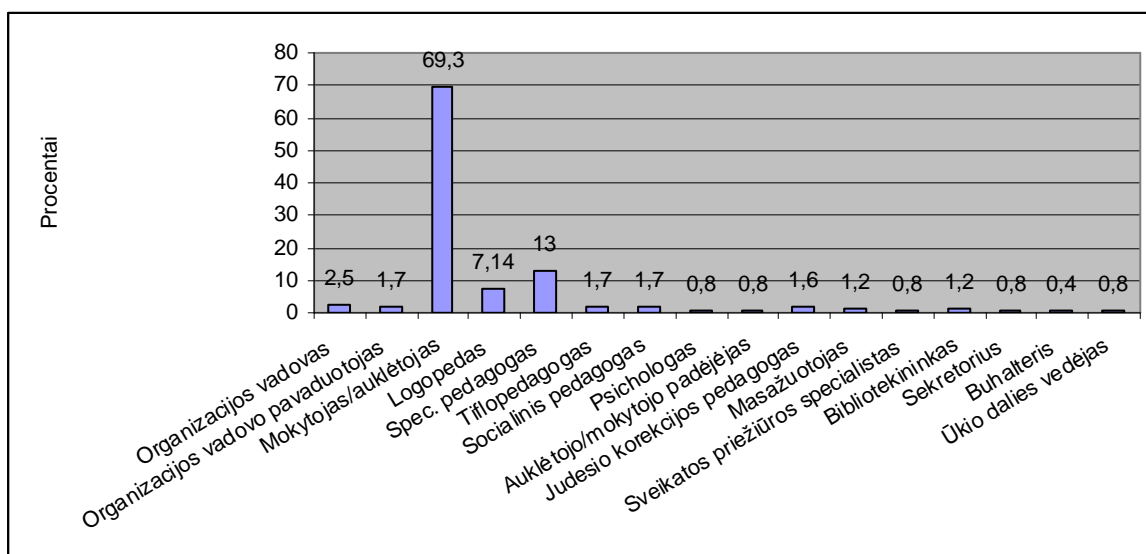


**2.2.3. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šie duomenys rodo, kad darbuotojų kaita, pasirinkto segmento organizacijose tikrai yra nedidelė. Tai leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai yra lojalūs savo organizacijai, kas turi didelės

įtakos darbo efektyvumui ir rodo didelę profesinę darbuotojų patirtį, o tai leidžia užtikrinti darbo kokybę ir ugdytinių poreikių patenkinimą.

Pagal užimamas pareigas respondentai pasiskirstė taip ( žr. 2.2.4. pav.).



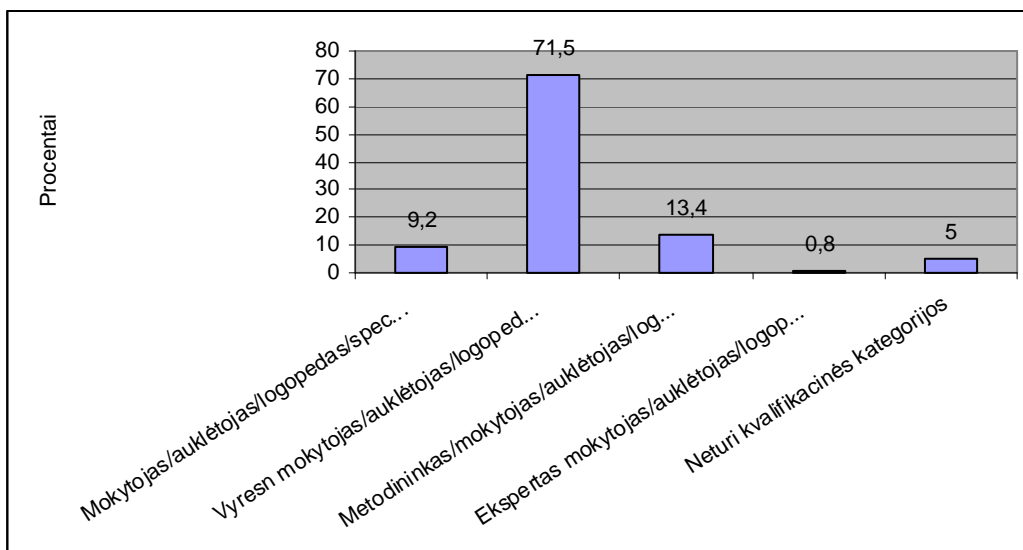
2.2.4. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Didžiąją dalį, net 69,3 % respondentų sudarė mokytojai ir auklėtojai, 13 % sudarė spec. pedagogai, 7,14 % - logopedai, 2,5 % - organizacijos vadovai, vienodai (1,7 %) pasiskirstė vadovų pavaduotojai, tiflopedagogai ir socialiniai pedagogai. Judesio korekcijos specialistai sudaro 1,6 %. Po lygiai (1,2 %) pasiskirstė masažuotojai ir bibliotekininkai, po 0,8 % - psichologai, auklėtoju/mokytoju padėjėjai, sveikatos priežiūros specialistai, sekretoriai ir ūkio dalies vedėjai. Mažiausiai (0,4 %) sudaro buhalteriai.

Tai, kad tyrime dalyvavo skirtingo išsilavinimo ir įgūdžių darbuotojai, leidžia daryti prielaidą, kad respondentų atsakymai atspindės realią komandinio darbo situaciją specialiojo ugdymo švietimo organizacijose. Kita vertus, tai svarus rodiklis, kuris įgalina daryti prielaidą, kad skirtingų įgūdžių asmenys susibūrę į komandą kūrybiškiau spręš problemas, pateiks daugiau pasiūlymų ir idėjų ir priims objektyvius sprendimus.

2.2.5. paveiksle pavaizduota, kaip tyrime dalyvavę švietimo organizacijų darbuotojai pasiskirstė pagal kvalifikacines kategorijas.

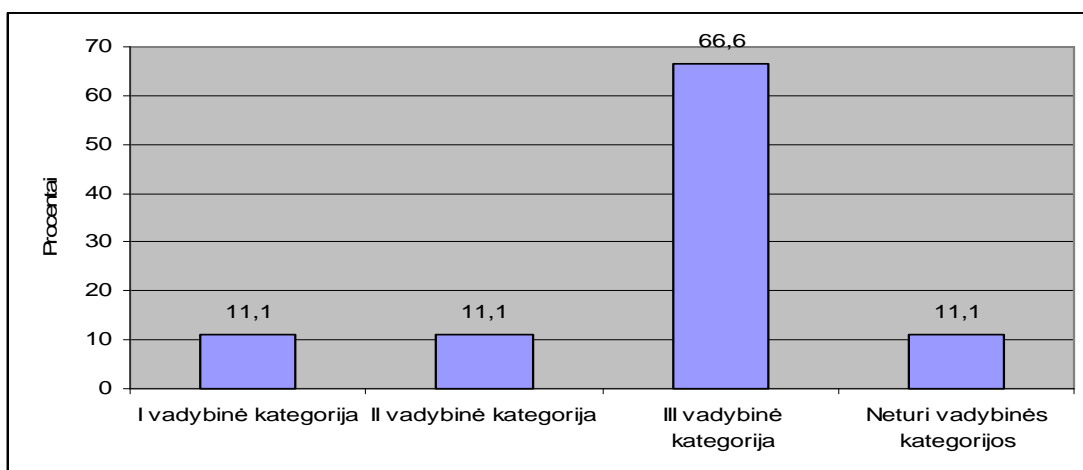
Gauti duomenys rodo, kad pačią didžiausią respondentų dalį (71,5 %) sudaro „vyresniojo mokytojo/auklėtojo/logopedo/ spec. pedagogo / tiflopedagogo“ kvalifikacinę kategoriją turintys respondentai. Mažiausią imties dalį (0,8 %) sudaro „ekspertai“.



**2.2.5. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas

Iš anksčiau gautų duomenų žinome, kad nemaža dalis respondentų turi pakankamai didelį darbo stažą, todėl sulyginus su šiais duomenimis pastebima, kad švietimo įstaigų darbuotojai gana pasyviai kelia savo kvalifikacinę kategoriją.

2.2.6. paveiksle pateikti duomenys rodo, kaip respondentai pasiskirstę pagal vadybines kategorijas. Iš tyrime dalyvavusių specialiųjų ugdymo organizacijų vadovų 66,6 % sudaro vadovai turintys trečią vadybinę kategoriją. Vadovai turintys pirmą ir antrą vadybines kategorijas pasiskirstė po lygiai (11,1 %). Lygiai tokią pačią dalį (11,1%) sudaro vadovai neturintys vadybinės kategorijos.



**2.2.6. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal vadybines kategorijas (N= 9)

Kadangi švietimo organizacijų vadovai užima labai mažą (3,8 %) respondentų dalį, tai atskirai jų nuomonės nebus nagrinėjamos.

### 2.3. Respondentų nuomonių apie poreikių patenkinimo lygį analizė

Kadangi pasitenkinimas darbu turi labai didelės reikšmės darbo motyvacijai ir kokybei, tai tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti pasirinkto segmento organizacijų darbuotojų poreikių tenkinimo lygį.

Tyrimo metu buvo surinkti duomenys, kurių dėka buvo nustatyta, kaip tenkinami specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų poreikiai ( žr.2.3.1 lentelę).

2.3.1 lentelė

#### Respondentų nuomonės apie poreikių tenkinimą

Poreikiai	Labai gerai (%)	Gerai (%)	Vidutiniškai (%)	Blogai (%)	Labai blogai (%)
Atlyginimo dydis	0	6,7	47,9	38,7	6,7
Piniginis atlygis už papild. darbus	0	11,8	26,9	51,3	10,1
Socialinės garantijos	4,2	40,3	47,9	6,7	0,8
Saugumo jausmas	3,4	48,7	41,2	5	1,7
Psichologinis komfortas	5,9	49,6	38,7	5,9	0
Bendradarbiavimo atmosfera	5,9	61,3	29,4	2,5	0,8
Karjeros perspektyvos	2,5	33,6	40,3	16	7,6
Kolegų pripažinimas	2,5	67,2	28,6	0,8	0,8
Kūrybiniai darbai	5	61,3	31,9	0,8	0,8
Nepriklausomybė darbe	2,5	53,8	42,9	0,8	0
Profesinė saviraiška	5,9	71,4	21,8	0,8	0

Remiantis A. Maslow (1954) poreikių teorija, nustatyta, kad blogiausiai tenkinami darbuotojų fiziologiniai poreikiai susiję su materialiniu darbo apmokėjimu. „Atlyginimo dydį“ 47,9 % tiriamieji įvertino *vidutiniškai*, nežymiai mažiau respondentų ( 38,7 % ) atlyginimą vertina *blogai*. „Atlygį už papildomus darbus“ daugiau kaip pusė (51,3%) apklausoje dalyvavusių darbuotojų vertina *blogai*. Tokie duomenys leidžia daryti prielaidą abejonėms dėl darbo kokybės ir efektyvumo, o ypač dėl komandinio darbo efektyvumo, kuris dažnai yra kaip papildomas darbas.

A. Maslow (1954) teigia, kad „norint siekti aukštesnių poreikių, pirmiausia reikia patenkinti žemiausio lygio poreikius“, tačiau įdomus faktas yra tai, kad atlikus tyrimą pastebėta, kad visi kiti aukštesnio lygio poreikiai (saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos) bendrai respondentų įvertinti *gerai*.

Apibendrinant, galima teigti, kad pasirinkto segmento organizacijose aukštesnio lygio poreikių tenkinimas, nežiūrint į tai , kad nepakankamai tenkinami fiziologiniai darbuotojų poreikiai, sąlygojamas panašiu darbuotojų išsilavinimo lygiu, panašiomis gyvenimo vertybėmis, priklausymu tam pačiam socialiniam sluoksniui. Todėl darbuotojai organizacijoje jaučiasi saugūs (48,7 %), įvertinti (67,2 %), bendradarbiauja tarpusavyje (61,3 %), turi sąlygas saviraiškai (71,4 %).

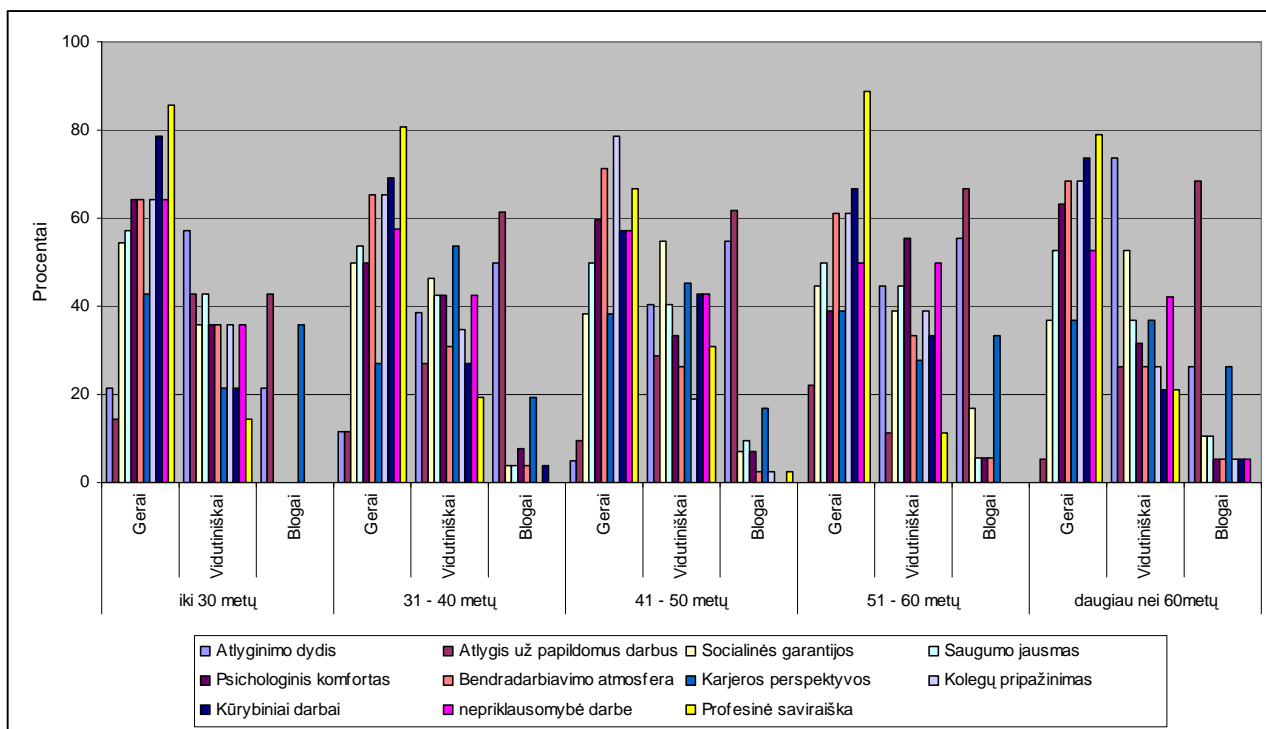
Aukštai vertinamas socialinių poreikių patenkinimo lygis ( „bendradarbiavimo atmosfera“ – 61,3 %, „kolegų pripažinimas“ – 67,2 %, „nepriklausomybė darbe“ – 53,8 %) Tokie aukšti

vertinimai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje vyrauja pakankamai teigiamas psichologinis klimatas, taip pat galima daryti išvadą, jog socialinių poreikių tenkinimas yra viena iš darbuotojų motyvavimo priemonių, kuri gali palankiai atsiliiepti komandinio darbo veiksmingumui.

Tyrimu norėta išsiaiškinti poreikių tenkinimo lygį lyties atžvilgiu, tačiau nesant pakankamo skaičiaus vyriškos lyties respondentų, palyginamosios analizės daryti nėra prasmės.

Tačiau galima paanalizuoti poreikių tenkinimo lygį atsižvelgiant į respondentų amžių (žr.3 priedą). 3 priedo teiginių reikšmes „labai gerai“, ir „gerai“ susumavus, ir analogiškai apdorojus teiginius „blogai“ ir „labai blogai“, buvo gauti apibendrinti duomenys, kuriais remiantis sudaryta diagrama (žr. 2.3.1. pav.).

Analizuojant 2.3.1. paveiksle ir 3 priede pateiktus rezultatus, pastebima, kad „profesinė saviraiška“, „nepriklausomybė darbe“, „kūrybiniai darbai“, „kolegų pripažinimas“ ir „bendradarbiavimo atmosfera įvairaus amžiaus respondentų vertinama labai panašiai. Vertinant šiuos aspektus dažniausiai tiriamieji rinkosi vertinimą „gerai“. Analizuojant respondentų pasisakymus, vertinant „karjeros perspektyvos“ galimybes ir „psichologinį komfortą“ būtų galima patvirtinti J. C. Cohrs, A. E. Abele ir D. E. Dette (2006) teoriją, jog jauni žmonės rečiau būna patenkinti darbu nei vyresni. Ir nieko keisto, kad ši teorija pasitvirtino vertinant „karjeros perspektyvą“, nes jaunas žmogus neseniai baigęs universitetą, turi daug ambicijų, vilčių laukia, kad darbas tas viltis realizuos. Tačiau, deja, taip neatsitinka ir jaunam specialistui tenka dar ne vienus metus intensyviai dirbti, mokytis, kad įrodytų savo pranašumą. Iš to kyla ir žemesnis „psichologinio komforto“ vertinimas.

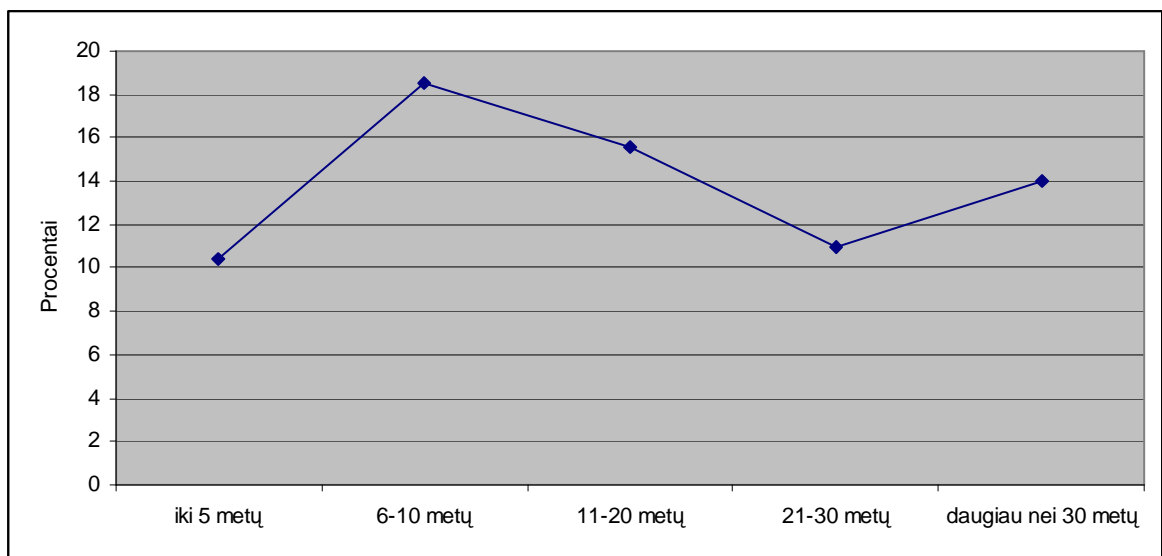


2.3.1. pav. Skirtingo amžiaus respondentų poreikių tenkinimas



Tuo tarpu, vyresnio amžiaus tiriamųjų pasitenkinimas gali būti sąlygojamas tuo, jog tokio amžiaus darbuotojai jau nebesivaiko titulų, pareigos, kurias eina nebekelia nepasitenkinimo. Darbuotojas jau arba gavo pakankamai aukštą postą, arba susitaikė su esama padėtimi. Vyresnio amžiaus darbuotojams daug svarbiau saugumas. Tokio amžiaus žmonės jau gerai išmano savo darbą, džiaugiasi juo, nes keisti kažką gyvenime būtų šiek tiek pavojinga, o tai sudaro sąlygas ir „psichologiniam komfortui“.

Įdomu ir tai, kad gauti duomenys leidžia patvirtinti A. Clark, A. Oswald ir P. Warr (2006) „U“ formos ryšio teoriją, kuri pastebima tarp pasitenkinimo darbu ir darbo stažo vienoje darbovietėje. Remiantis 4 ir 5 priede pateiktais duomenimis apskaičiuoti neigiamai („blogai“) įvertintų poreikių procentų vidurkiai. Jais remiantis sudarytas grafikas (žr. 2.3.2. pav.)



**2.3.2. pav.** „U“ formos ryšys pasireiškiantis tarp respondentų pasitenkinimo darbu ir darbo stažo vienoje organizacijoje

Toks ryšys pastebimas vertinant bendrą poreikių tenkinimo lygį, o ypač išryškėja ties „atlyginimo dydžio“, „atlygio už papildomus darbus“ ir „socialinių garantijų“ tenkinimo poreikiais. Tokį faktą gali sąlygoti tai, jog vidutinio amžiaus respondentai, priešingai negu jauni, dar patirties neturintys, specialistai, ir priešingai, negu vyresnio amžiaus darbuotojai, kuriems nedaug liko iki pensijos, turintys pakankamą darbinę patirtį, žinantys savo vertę, kelia didesnius lūkesčius ir sau, ir organizacijai. Kita vertus, žinant, kad tokio amžiaus respondentų pasirinkto segmento organizacijose yra daugiausia, ir nustačius, kad jų poreikiai tenkinami blogiausiai, kyla grėsmė jų darbinei motyvacijai, ir tai gali daryti įtaką komandinio darbo veiksmingumui ir visos organizacijos veiklos kokybės užtikrinimui.

Taigi, gauti duomenys tik dar kartą patvirtina faktus, kad poreikių tenkinimo lygį įtakoja daug įvairiausių aplinkos faktorių bei asmeninės darbuotojų savybės.

## 2.4. Komandinio darbo įtakos organizacijos veiklai analizė

Bendrą požiūrį į komandinį darbą atskleidžia komandinio darbo suvokimo ir darbo formų palyginamoji analizė.

Tyrimu norėta išsiaiškinti, ar pasirinkto tipo organizacijų bendruomenės pasižymi lankstumu, imlumu, ar yra draugiškos, bendradarbiaujančios, nes būtent organizacijos lankstumas, aktyvumas, atvirumas lemia organizacijų vidinius procesus (Simonaitienė, 2007).

Vertinant respondentų požiūrį į organizacijos bendruomenę, nustatyta, kad 36,2 % respondentų organizacijos bendruomenę vertina kaip „vidutiniškai aktyvią“, o 32,8 % - „aktyvią“.

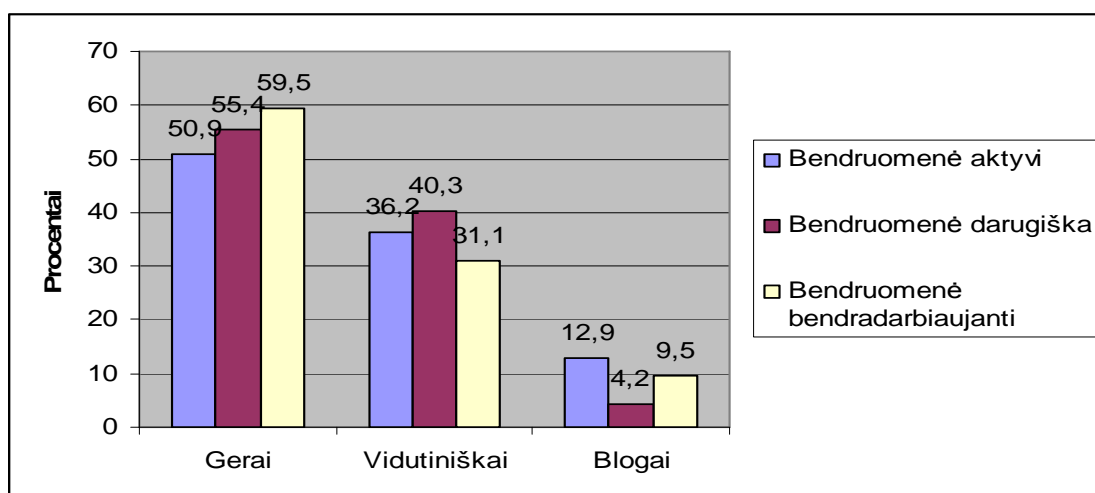
„Vidutiniškai draugišką“ bendruomenę mato 40,3 % apklaustųjų, ir 36,1 % bendruomenę įvertina kaip „draugišką“. Didelė dalis (43,1 %) tyrime dalyvavusių darbuotojų organizacijos bendruomenę vertina kaip „bendradarbiaujančią“ (žr. 2.4.1. lentelę).

2.4.1. lentelė

**Respondentų nuomonės apie organizacijų bendruomenes**

	5	4	3	2	1	
<b>Aktyvi</b>	18.1 %	32.8 %	36.2 %	12.9 %	0 %	<b>Pasyvi</b>
<b>Draugiška</b>	19.3 %	36.1 %	40.3 %	4.2 %	0 %	<b>Priešiška</b>
<b>Bendradarbiaujanti</b>	16.4 %	43.1 %	31.1 %	8.6 %	0.9 %	<b>Nebendradarbiaujanti</b>

Susumavus 2.4.1. lentelės reikšmes „5“ ir „4“ ir apibrėžiant jas kaip vertinimą „gerai“, bei reikšmių „2“ ir „1“ sumą įvardinus „blogai“, o reikšmę „3“ palikus kaip tarpinę ir apibrėžiant „vidutinę“ buvo sudaryta diagrama (žr. 2.4.1. pav.).



**2.4.1. pav.** Respondentų nuomonės apie švietimo organizacijų bendruomenes

Diagramos, pateiktos 2.5.1 paveiksle duomenys leidžia daryti išvadą, kad respondentai pakankamai teigiamai vertina savo organizacijų bendruomenes, ir tai skatina darbuotojų lojalumą organizacijai. Taip pat duomenų dėka galime teigti, kad organizacijų bendruomenės turi

besimokančios organizacijos bruožų, o tai kaip tik sudaro sąlygas bei skatina visus organizacijos narius reikštis įvairiuose galimuose vaidmenyse. Tai kaip tik galima interpretuoti kaip galimybę kiekvienam individui tapti mobilios komandos ar grupės, suburtos konkrečiai problemai spręsti, nariu (Simonaitienė, 2007)

Įvertinus respondentų atsakymus pasirenkant „komandos“ sąvokas, didelė dalis (76,5 %) respondentų „komandą“ suvokia kaip bendradarbiavimą, pastangų sutelkimą tikslams pasiekti bei galimybę kiekvieno nario individualiems poreikiams patenkinti. (žr. 2.4.2. lentelę).

2.4.2. lentelė

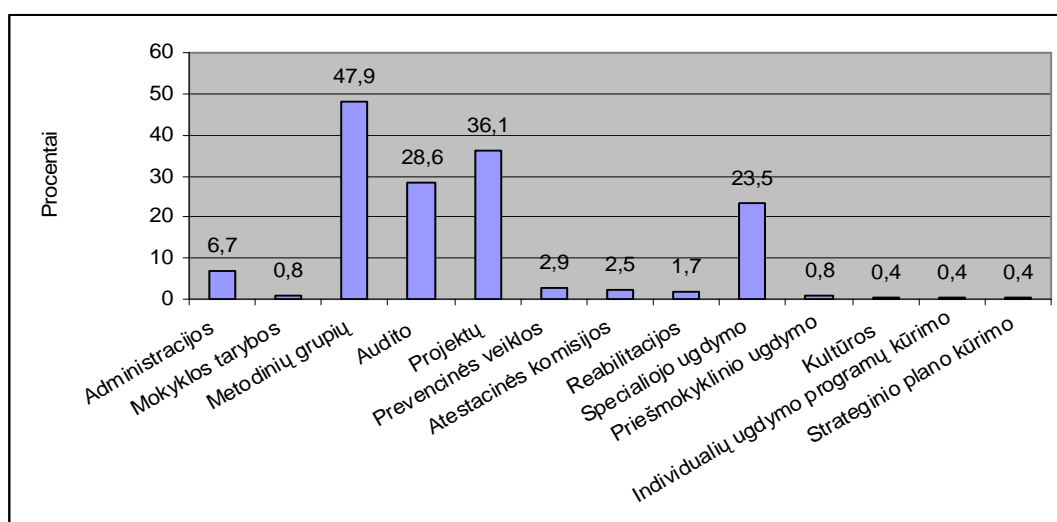
### Respondentų dalys vertinančios komandos sąvoką

Sąvokos	Respondentų skaičius	Respondentų skaičiaus procentinė (%) išraiška
Komanda tai - žmonių bendrija, kurios narius jungia kas nors bendra: bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai ir pan.	56	23,5
Komanda tai – kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.	182	76,5
	238	100,0

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad švietimo organizacijose dirbantys darbuotojai gerai ir teisingai suvokia komandinio darbo esmę.

Į klausimą „Ar dirbate komandose?“ 100 % respondentų atsakė „taip“, todėl galima daryti prielaidą, kad komandinis darbas specialųjų ugdymą teikiančiose organizacijose yra skatinamas ir taikomas gana plačiai.

Respondentų priklausymas konkrečiai švietimo organizacijos komandai matyti 2.4.2. paveiksle.



2.4.2. pav. Respondentų priklausymas švietimo organizacijų komandoms.

Dažniausiai (47,9 %) respondentų paminėjo „metodinę grupę“. Tokio tipo grupės priima nutarimus, siūlo komandos narius atestacijai, apibūnina ugdymo planus, aptaria metodus, dalinasi patirtimi. Sudarant tokias grupes, nariai negali būti parenkami, tokias grupes sudaro tos pačios

srities specialistai. Nuo to, kaip efektyviai švietimo organizacijose veikia metodinės grupės, kaip jos koordinuojamos, priklauso kokią įtaką jos gali daryti visos mokyklos ir net miesto švietimo organizacijų veiklos kokybei.

Antroje vietoje (36.1 %) pagal respondentų atsakymų dažnumą – „projektų grupės“. Tai reikšmingas darinys švietimo organizacijose. Dažnai šios grupės susikuria pačios, išsirenka lyderį ir sėkmingai veikia. Dalyvavimas tokiose grupėse dažniausiai suteikia didelį pasitenkinimą komandiniu darbu, nes čia dalyvaujama savo noru, kas mažai būdinga metodinės grupėms.

Labai panašiu dažnumu pasiskirstė „audito“ (28.6 %) ir „specialiojo ugdymo“ (29,5 %) komandos.

Respondentų pasisakymai dėl kitų komandų pasiskirstė taip: „administracijos“ – 6,7 %, „prevencinės veiklos“ – 2,9 %, „atestacinės komisijos“ - 2,5 % , „reabilitacijos“ – 1,7 %, „mokyklos tarybos ir „priešmokyklinio ugdymo“ po 0,8 %, ir vienodai, po 0.4 % - „kultūros“, „strateginio plano rengimo“ ir „individualių ugdymo programų kūrimo“ .

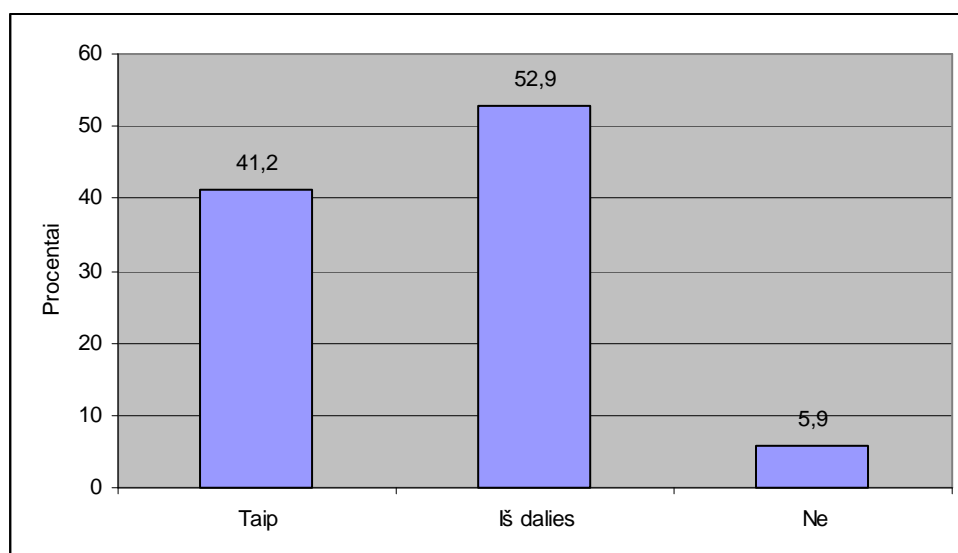
Lyginant su komandomis veikiančiomis bendrojo lavinimo mokyklose (Dargienė,2006) didelio skirtumo nepastebėta, išskyrus tai, kad šiam tyrimui pasirinktose organizacijose ženkliai daugiau darbuotojų priklauso specialiojo ugdymo komandai, ir čia nieko keisto, nes tai lemia pačių organizacijų veiklos specifika. Reikėtų pabrėžti, kad bendrojo lavinimo mokyklose nebuvo nurodytos „reabilitacijos“ ir „individualių ugdymo planų rengimo“ komandos. Tokį faktą vėl gi paaiškina organizacijų specifika.

Taip pat pastebėta, kad beveik kiekvienas apklausoje dalyvavęs respondentas priklauso ne vienai, o kelioms komandoms ar grupėms.

Darbuotojo poreikių atitikimas komandos poreikiams, jo santykis su komanda turi labai didelės įtakos komandinio darbo sėkmei ir efektyvumui. Asmens pastangos ir noras siekti komandos tikslų priklauso nuo jo savanoriško dalyvavimo toje komandoje.

Tyrimu išsiaiškinta, kad 41,2 % respondentų švietimo organizacijų komandose dalyvauja „savo noru“, o 52,9 % nurodė „iš dalies“, 5,9 % respondentai pasisakė, kad komandose dalyvauja „prieš savo norą“, (žr. 2.4.3 pav.)

Apibendrinant gautus rezultatus, norėtuși pastebėti, kad į komandą ne savo noru įtrauktas žmogus gali tapti dar labiau nemotyvuotas ir trukdyti komandai efektyviai dirbti. Nemotyvuotų darbuotojų įtraukimas į komandą gali sąlygoti dažnesnius konfliktus, sąmoningą kenkimą, pasyvumą, intrigas.



**2.4.3. pav.** Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe savanoriškumas

2.4.3. paveiksle pateikti duomenys leidžia išvengti grėsmę komandinio darbo efektyvumui. Remiantis S. P. Robbins (2006), kad komandos nariai dirbtų efektyviai, kad pasiektų gerų rezultatų, jie turi teikti pirmenybę tos komandos veiklai, komandos sprendžiamos problemos turi sutapti su nario kompetencijomis bei interesais, o veikla komandoje turi patikti ir jokių būdu nebūti prievole.

Analizuojant duomenis, kaip komandose dalyvauja įvairaus amžiaus darbuotojai, pastebėta, jog noriai komandose dažniausiai dalyvauja darbuotojai, kurie patenka į amžiaus grupę „iki 30 metų“, net 53,8 % atsakė „taip“, o „41 – 50 metų“, ir „daugiau nei 60 metų“, amžiaus grupės respondentų norų paisoma mažiausiai, kadangi 61,9 % (41-50 metų), 57,9 % (daugiau nei 60 metų) komandose dalyvauja tik „iš dalies“ savo noru ir 9,5 % (41-50 metų) ir 5,3 % (daugiau nei 60 metų) - ne savo noru (žr. 2.4.3. lentelę).

2.4.3. lentelė

#### Respondentų dalyvavimo komandose savanoriškumas amžiaus atžvilgiu

Respondentų amžius	Dalyvavimo komandose savanoriškumas (%)		
	Taip	Iš dalies	Ne
iki 30 metų	53,8	38,5	7,7
nuo 31 iki 40 metų	50	50	
nuo 41 iki 50 metų	28,6	61,9	9,5
nuo 51 iki 60 metų	50	44,4	5,6
daugiau nei 60 metų	36,8	57,9	5,3
<b>Viso</b>	40,7	53,4	5,9

Gautų duomenų analizė leidžia daryti išvadą, kad jaunas specialistas yra daug aktyvesnis, bendruomenės narys lyginant su vyresnės kartos kolegomis, taip pat jaunų žmonių didesnę norą dalyvauti komandose gali sąlygoti jauno specialisto patirties ir informacijos trūkumas, ką jis puikiai gali įgyti ir kaupti dirbdamas komandoje. „Komanda – priemonė ir vieta kiekvienam darbuotojui tobulėti“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Tyrimu buvo bandoma išsiaiškinti komandinio darbo įtaką organizacijų veiklai (žr.2.4.4. lentelę).

2.4.4. lentelė

**Respondentų nuomonės apie komandinio darbo įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui**

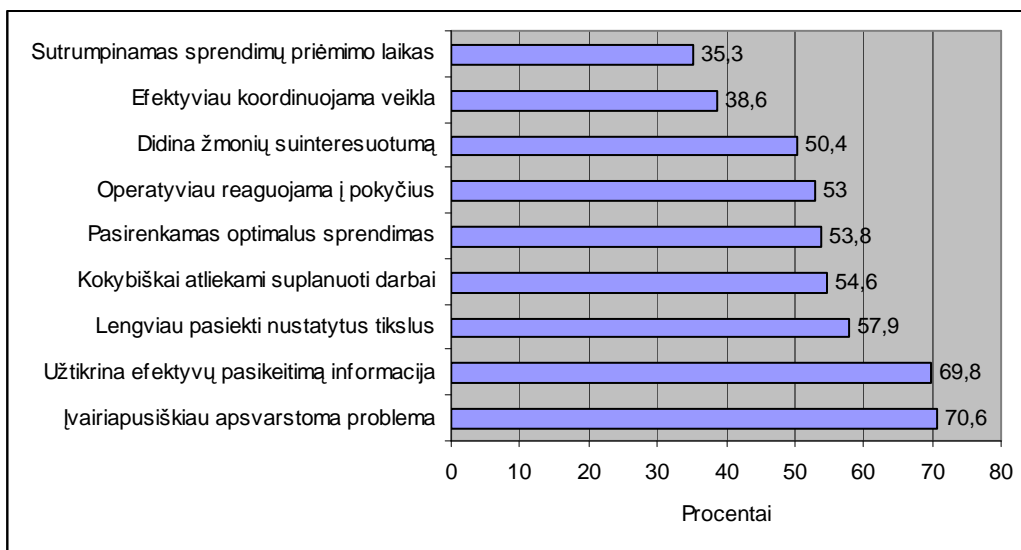
Veiksniai	Visada (%)	Dažnai (%)	Kartais (%)	Niekada (%)
Sutrumpinamas sprendimų priėmimo laikas	0	35,3	39,5	25,2
Įvairiapusiškiau apsvarstoma problema	19,3	51,3	29,4	0
Užtikrina efektyvų pasikeitimą informacija	18,5	51,3	30,3	0
Pasirenkamas optimalus sprendimas	10,9	42,9	45,4	0,8
Operatyviau reaguojama į vykstančius pokyčius	14,3	38,7	46,2	0,8
Kokybiškai atliekami suplanuoti darbai	8,4	46,2	44,5	0,8
Didina žmonių suinteresuotumą	10,1	40,3	46,2	3,4
Efektyviau koordinuojama veikla	0,8	37,8	56,3	5,0
Lengviau pasiekti nustatytus tikslus	5,0	52,9	41,2	0,8

Tai, kad pirmajame teiginyje „sutrumpinamas sprendimų laikas“ respondentų nuomonės pasiskirstė beveik vienodai ( 35,3% - „dažnai“; 39.5% - „kartais“; 25.2% - „niekada“) trijose vertinimo kriterijų grupėse, leidžia patvirtinti S. P. Robbins (2006) nuomonę, jog retai sprendimai komandoje priimami operatyviai. Priimant sprendimus komandoje ar grupėje daug laiko atima nuomonių įvairovės išklausymas, diskusijos, ginčai, kol pagaliau surandamas daugeliui priimtinas sprendimas.

Remiantis teiginių įvertinimu, galima teigti, kad respondentai mano, jog komandoje „įvairiapusiškiau apsvarstoma problema“ (51,3 % respondentų atsakė „dažnai“), bendravimas komandoje „užtikrina efektyvų pasikeitimą informacija“ (51,3 % respondentų atsakė „dažnai“), „suplanuoti darbai atliekami kokybiškai“ (46,2 % respondentų atsakė „dažnai“, 8.4 % - „visada“), „nustatytus tikslus lengviau pasiekti“ (52,9 % respondentų atsakė „dažnai“), pakankamai dažnai priimamas „optimalus sprendimas“ (42,9 % respondentų atsakė „dažnai“, 10,9 % - „visada“), „į vykstančius pokyčius reaguojama pakankamai operatyviai“ (38,7 % respondentų atsakė „dažnai“, 14,3 % - „visada“), komandinis darbas „didina darbinę motyvaciją ir darbuotojų suinteresuotumą“ (40,3 % respondentų atsakė „dažnai“, 10,1 % - „visada“). Daugiau kaip pusė (56,3 % respondentų atsakė „kartais“, 5 % - „niekada“) apklaustų švietimo organizacijų darbuotojų mano, kad komandinis darbas turi mažą poveikį organizacijos veiklos koordinavimui.

Susumavus 2.4.4. lentelės reikšmių „visada“ ir „dažnai“ duomenis sudaryta diagrama (žr. 2.4.4. pav.).

Diagrama, pateikta 2.4.4 paveiksle, dar kartą parodo, kad tyrimo dalyviai gerai suvokia komandinio darbo esmę ir jam būdingus bruožus, taip pat geba įvertinti jo privalumus ir trūkumus.



**2.4.4. pav.** Veiksnių darančių įtaką veiklos rezultatyvumui reitingas

Gauti duomenys tai – faktas, patvirtinantis komandinio darbo įtaką siekiant ir svarbiausių vadybos tikslų: 1) sprendžiant problemą reikia surasti bent tris sprendimo alternatyvas, 2) sprendimus priimti tokia seka: „pasirinkimas – galimybės – pasirinkimas“ (Yates, 2004). Kaip parodė gauti rezultatai, šių tikslų lengviau pasiekama dirbant komandoje, o ne individualiai.

Taip pat tyrimu buvo bandoma identifikuoti komandinio darbo bruožus pasirinkto segmento organizacijose (žr.2.4.5. lentelę).

2.4.5. lentelė

#### Respondentų nuomonės apie situacijas organizacijų veikloje

Situacijos	Visada (%)	Dažnai (%)	Kartais (%)	Niekada (%)
Konkrečiai užduočiai atlikti pasitelkiami tik tie darbuotojai, kurie yra pajėgūs ją atlikti	16,0	62,2	21,0	0,8
Apie esamą problemą informuojami visi organizacijos nariai	26,1	28,6	33,6	11,8
Organizacijoje veikiančios grupės ar komandos susideda iš 5-12 narių	2,5	52,9	43,7	0,8
Užduoties atlikimui suteikiama laisvė ir autonomija	15,1	33,6	50,4	0,8
Užduočiai atlikti gaunama informacija ir parama iš organizacijos	0,8	21,0	70,6	7,6
Į problemų sprendimą, informacijos rinkimą, darbuotojai žiūri atmetinai, o pats procesas kelia nepasitenkinimą	15,1	0	59,7	25,2
Organizacijos nariai bendrauja neformalioje aplinkoje (organizacijos vakarėliai, šventės, išvykos ir pan.)	2,5	12,6	45,4	39,5
Sprendžiant ar svarstant problemą, priimant sprendimą, atsižvelgiama į visų narių pateiktą nuomonę	27,7	35,3	35,3	1,7
Toleruojamos ir skatinamos naujovės, darbo būdų ir metodų įvairovė	1,7	55,5	19,3	23,5

Iš rezultatų pateiktą 2.4.5. lentelėje matyti, kad daugiau kaip pusė (62,2 %) apklaustų respondentų nurodė, kad jų švietimo organizacijoje konkretiems tikslams pasiekti ar užduočiai atlikti dažnai pasirenkami tie žmonės, kurie yra pajėgūs tai padaryti, ir net 16 % respondentų mano,

kad taip yra nuolatos. Gauti duomenys pirmiausia leidžia teigiamai vertinti organizacijų vadovus, kurie formuodami komandas suvokia reikiamų kompetencijų svarbą ir parinkdami komandų narius, atsižvelgia į būsimų narių žinias ir sugebėjimus. Tik reikiamos kompetencijos komandos nariai pasieks užsibrėžtą tikslą, tuo pačiu patys jausdami pasitenkinimą ir motyvuodami save tolimesnei darbinei veiklai (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Nemaža dalis respondentų (28,6 % atsakė „dažnai“, 26,1 % - „visada“) nurodo, kad apie esamą problemą informuojami visi organizacijos nariai. Todėl galime teigti, kad organizacijos pakankamai atviros, tokiu būdu problemos svarstomos daug kritiškiau, kas priveda prie optimalaus sprendimo priėmimo.

Gauti duomenys parodo, kad specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose vyrauja komandos ir grupės susidedančios iš 5-12 narių (52,9 % respondentų atsakė „dažnai“, 2,5 % – „visada“). O tai anot, daugelio autorių pats optimaliausias komandos dydis. Jei komanda per maža, ji nepajėgs efektyviai dirbti, jei per didelė, tai kyla pavojus, kad žmonės neprisiims atsakomybės. Todėl, remiantis gautais rezultatais, galime daryti prielaidą, kad pasirinktose tyrimui švietimo organizacijose „socialinis dykinėjimas“ turėtų būti retas reiškinys.

Pakankamai teigiamai respondentai vertina organizacijose suteikiama komandinio darbo laisvę ir autonomiją ( 50,4 % tiriamųjų atsakė „kartais“, 33,6 % - „dažnai“, 15,1 % - „visada“). Tai, jog komanda atlikdama užduotį turi pakankamą laisvę, sąlygoja organizacijos vadovo valdymo stilius. Jeigu vadovas pasitiki darbuotojų kompetencija, laiko juos asmenybėmis, nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą, yra didelė tikimybė, kad komandai pasiseks pasiekti užsibrėžtų tikslų (Vaitkienė, 2005).

Vertinant organizacijos paramą konkrečiai užduočiai atlikti, ženkliai daugiau nei pusė (70,6 %) respondentų atsakė „kartais“, o 7,6 % respondentų nurodė, kad organizacija „niekada“ neteikia paramos.

Iš 2.4.5. lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad nepasitenkinimas problemų sprendimu ir informacijos rinkimu, švietimo organizacijose yra retas reiškinys (59,7 % tyrime dalyvavusių darbuotojų atsakė „kartais“ ir 25,2 % - „niekada“). Galima daryti išvadą, kad švietimo organizacijų darbuotojų darbinis aktyvumas yra normalus, organizacijose vyrauja teigiamas mikroklimatas, o tai žinoma, ženkliai kelia ugdymo kokybę.

Rezultatai pateikti 2.4.5 lentelėje rodo, kad švietimo organizacijų darbuotojai bendrauja ir neformalioje aplinkoje (2,5 % - „visada“, 12,6 % - „dažnai“, 45,4 % - „kartais“) , tačiau nemažai (39,5 %) respondentų nurodė, kad nedalyvauja neformaliose susitikimuose. Tokie duomenys leidžia manyti, kad organizacijų darbuotojams trūksta tarpusavio pažinimo, atvirumo, susiklausymo. Komandoje , kurioje jos nariai gerai vienas kitą pažįsta, ir supranta greičiau įsivyras darna. S. P. Robbins (2006) teigia, kad egzistuoja gana didelis ryšys tarp komandos darnos ir komandos



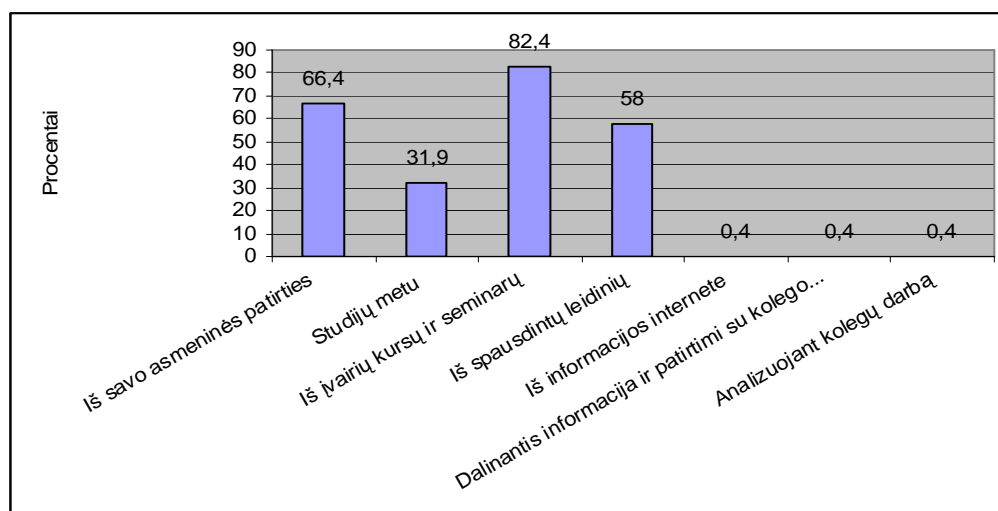
produktyvumo. Susitelkusi komanda turi mažiau bendravimo problemų, mažiau nesusipratimų, įtampos, priešiško ir nepasitikėjimo, o jos darbo našumas didesnis (Vaitkienė, 2005).

S. P. Robbins (2006) teigia, kad vienas iš būdų skatinančių komandos narių darną „pasistengti, kad grupės nariai kuo daugiau laiko praleistų kartu“.

Tyrimu nustatyta, kad sprendžiant ar svarstant problemą, priimant sprendimą dažnai atsižvelgiama į visų narių nuomonę ( 27,7 % respondentų atsakė „visada“, 35,3 % - „dažnai“, 35,3 % - „kartais“). Tai leidžia spręsti, kad pasirinkto segmento organizacijose vyrauja demokratiška atmosfera, kur kiekvienas narys gali laisvai reikšti savo nuomonę bei teikti pasiūlymus. Kelių žmonių pajėgos surenka daugiau reikalingų priimti sprendimui pradinių duomenų. Grupiniai sprendimai yra visapusiškesni. Grupėse vyrauja didesnė požiūrių įvairovė, tad galima išnagrinėti daugiau siūlymų ir alternatyvų. Dalyvavę priimant sprendimą, komandos nariai bus entuziastingiau nusiteikę jį remti ir skatinti kitus sutikti su priimtu sprendimu (Robbins, 2006).

Teiginio „toleruojamos ir skatinamos naujovės, darbo būdų ir metodų įvairovė“ rezultatų analizė parodo, kad švietimo organizacijose nepakankamai skatinamos ir toleruojamos naujovės (57,2 % tyrimo dalyvių atsakė „dažnai ir visada“, tačiau nustebino nemažas skaičius respondentų, net 23,5 %, atsakė „niekada“ ir 19,3 % pasisakė, kad naujovės toleruojamos tik „kartais“). Vertinant šį teiginį apklausoje dalyvavusieji pasiskirstė beveik pusiau. Šiuo klausimu respondentų nuomonės gana stipriai skiriasi, ar net nesutampa. Galima daryti prielaidą, jog vieningos nuomonės stygius gali rodyti dalies tiriamųjų nenuoširdumą arba subjektyvumą, o tai kartais galima traktuoti kaip priešingą teiginiui atsakymą. Toks faktas kelia abejonių ar organizacijos turi pakankamai energijos ir motyvacijos taikytis prie švietimo sistemos naujovių, ir ar tai nekelia grėsmės ugdymo kokybei.

Atliekant tyrimą buvo aktualu išsiaiškinti, iš kokių žinių šaltinių švietimo organizacijų personalas įgyja informaciją apie komandinį darbą (žr. 2.4.5. pav.).



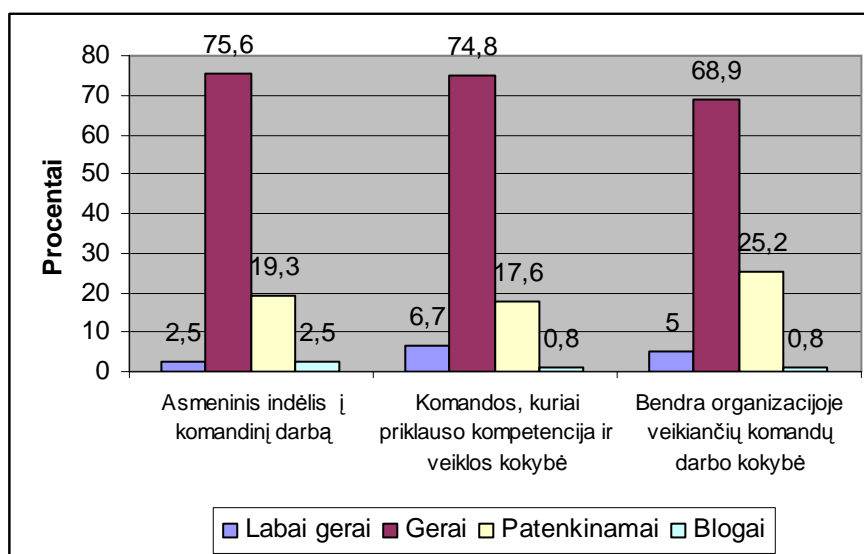
2.4.5. pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sukaupė žinių apie komandinį darbą

Nustatyta, kad daugiausia žinių apie komandinį darbą sukaupiama „iš įvairių kursų ir seminarų“ (82,4 %). Didelę procentinę dalį (66,4 %) respondentai nurodo žinių įgijimą „iš asmeninės patirties“. Šis rezultatas labiau rodo patirtį dirbant komandoje t. y. laiką praleistą komandoje, nei konkrečių žinių apie komandinį darbą įgijimo būdą. Tai tik dar kartą patvirtina, kad švietimo organizacijų darbuotojai turi nemažą darbinę patirtį. Tačiau, įdomus faktas tai, jog nemaža dalis tiriamųjų vertinę savo asmeninę patirtį kaip pagrindinį žinių šaltinį, neteisingai traktuoja pačią komandinio darbo esmę. Todėl galime daryti prielaidą, jog specialiojo ugdymo darbuotojai stokoja informacijos apie komandinį darbą, ir tai gali įtakoti komandinio darbo veiklą. Respondentai taip pat nurodo, kad nemažą dalį (58 %) žinių įgyja „iš spausdintų leidinių“ ir tik 31,1 % žinias įgijo „studijų metu“. Pastarųjų nedidelę procentinę išraišką sąlygoja, nedidelis jaunu, neseniai studijas baigusių darbuotojų skaičius švietimo organizacijose, nes komandinio darbo aktualumas švietimo organizacijose akcentuojamas tik pastarąjį dešimtmetį.

## 2.5. Komandinio darbo efektyvumo analizė

Komandinio darbo vertinimui svarbi kritinė respondentų nuomonė apie darbą komandoje ir organizacijos komandas bendrai.

Tyrimas parodė, kad tyrime dalyvavusieji savo indėlį, kaip komandos nario ir bendrą komandos ar komandų, kurioms priklauso kompetenciją bei darbo kokybę, vertina labai panašiai, „savo darbą komandoje“ 75,6 % ir bendrą „komandos, kuriai priklauso, kompetenciją ir darbą“ 74,8 % respondentų vertina „gerai“ (žr. 2.5.1. pav.).



2.5.1. pav. Asmeninis ir bendras organizacijose veikiančių komandų darbo vertinimas

Kadangi komandos nariai ir savo indėlį ir visos komandos, kuriai priklauso, kompetenciją ir veiklą vertina pakankamai aukštai, tai galima teigti, kad komandų nariai jaučiasi priklausą komandai ir yra lojalūs jos atžvilgiu, kas įgalina daryti išvadą, kad pasirinkto segmento organizacijose veikiančios komandos yra pakankamai sutelktos ir solidarios.

Vertinant bendrai organizacijose veikiančias komandas, ženkliai daugiau nei pusė (apie 70 %) respondentų, nurodė „gerai“.

Kritinę nuomonę, vertinimą „blogai“, daugiausia apklaustųjų (2,5 %) pateikė atsiliepdami apie „savo darbą komandoje“. Tokią pačią procentinę dalį (2,5 %) sudaro ir respondentų vertinusių savo indėlį komandiniame darbe „labai gerai“.

Apibendrinant gautus rezultatus, galime spręsti, kad respondentai teigiamai atsiliepia ir apie savo asmeninį indėlį, ir apie komandas, kurioms priklauso ir apie bendrai organizacijose veikiančias komandas.

Nors didelė tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų darbuotojų dalis pakankamai aukštai (68,9 %) vertino organizacijose veikiančias komandas, vis dėl to, net 71,4 % jų nurodė, kad komandinį darbą „būtų galima organizuoti geriau“ (žr. 2.5.1. lentelę).

2.5.1. lentelė

#### Respondentų nuomonės dėl geresnio komandinio darbo organizavimo būtinybės

	Taip	Nežinau	Ne
Organizacijose komandų darbą būtų galima organizuoti geriau	71,4 %	26,1%	2,5%

Nagrinėjant komandinio darbo efektyvumo bruožus, buvo aktualu sužinoti, kokios kompetencijos respondentams atrodo svarbiausios komandiniame darbe (žr. 2.5.2. lentelę).

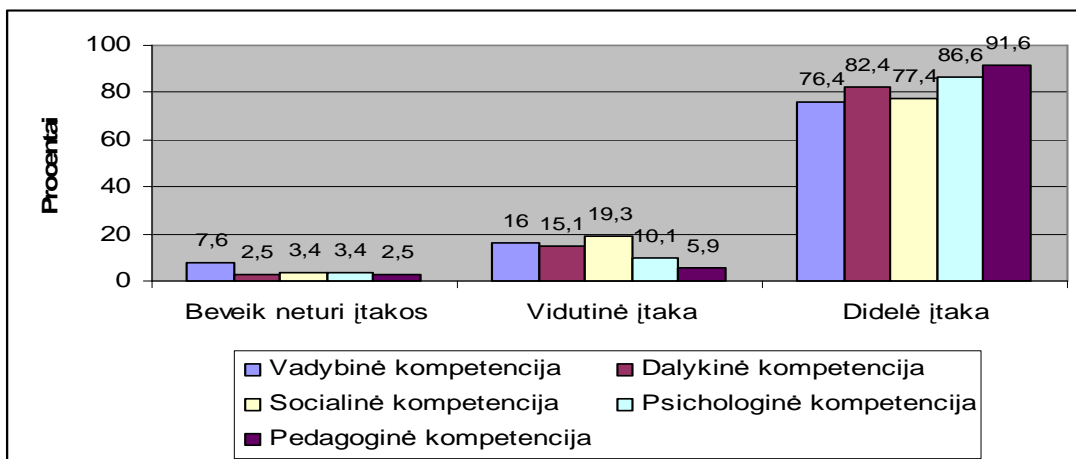
2.5.2. lentelė

#### Respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką darbuotojų kompetencijos turi komandinio darbo efektyvumui

Bendruomenės narių kompetencijos	neturi įtakos (%)	nedidelė įtaka (%)	vidutinė įtaka (%)	didelė įtaka (%)	labai didelė įtaka (%)
Vadybinė	1,7	5,9	16	48,7	27,7
Dalykinė	0,8	1,7	15,1	31,1	51,3
Socialinė	1,7	1,7	19,3	34,5	42,9
Psichologinė	1,7	1,7	10,1	32,8	53,8
Pedagoginė	1,7	0,8	5,9	29,4	62,2

Dažniausiai visas pateiktas kompetencijas respondantai vertino išskirdami reikšmę „didelė įtaka“ ir „labai didelę įtaką“. Siekiant ženkliau ir vaizdžiau parodyti gautus duomenis, buvo sudaryta diagrama; sumuojant reikšmių „neturi įtakos“ ir „nedidelė įtaka“, bei „didelė įtaka“ ir

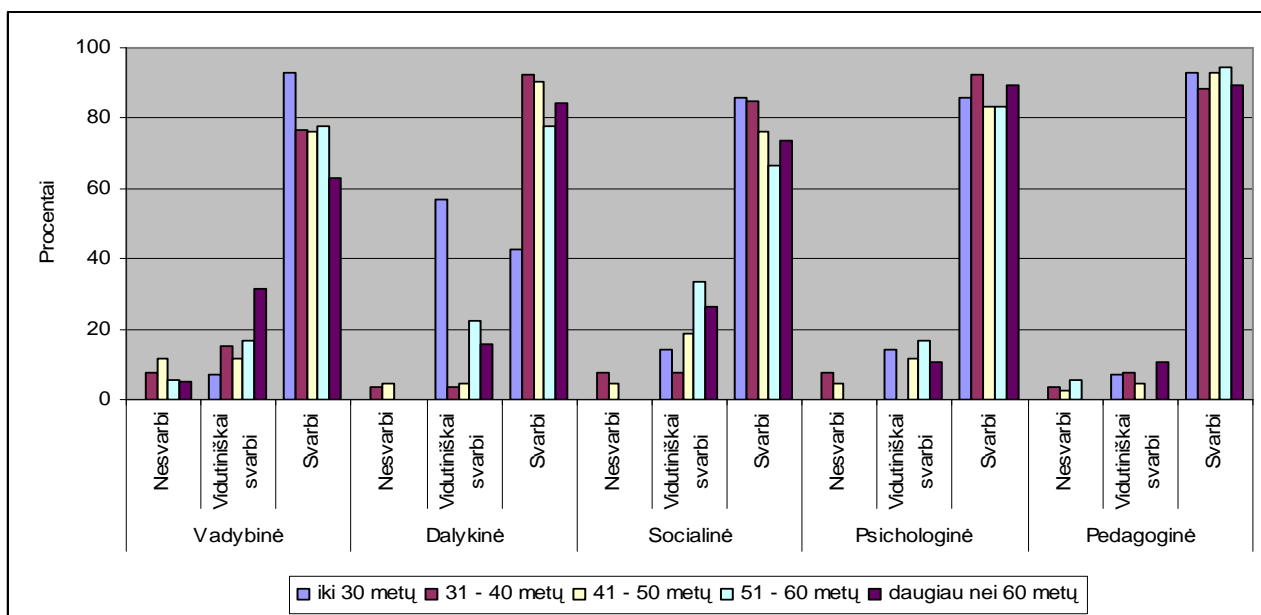
„labai didelė įtaka“ procentines išraiškas, o reikšmę „vidutinė įtaka“ paliekant kaip tarpinę (žr. 2.5.2. pav.).



2.5.2. pav. Respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką darbuotojų kompetencijos turi siekiant efektyvaus komandinio darbo

Remiantis 2.6.2 lentelės duomenimis, galima teigti, jog respondentai labai panašiai vertina visų kompetencijų svarbą, tačiau labiausiai išryškėjo „pedagoginė“ (91,6 %) ir „psichologinė“ (86,6%) kompetencijos. „Vadybinė“ ir „socialinė“ kompetencijos, tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų narių nuomone, yra mažiausiai įtakojančios komandinio darbo efektyvumą.

Buvo įdomu sužinoti, kaip įvairias kompetencijas vertina skirtingo amžiaus respondentai (žr. 2.5.3. pav.).



2.5.3. pav. Skirtingo amžiaus respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką darbuotojų kompetencijos turi siekiant efektyvaus komandinio darbo

2.5.3 paveiksle pavaizduota diagrama, rodo, kad didžiausią vadybinės kompetencijos įtaką komandiniam darbui nurodo respondentai „iki 30 metų“ (85,7 % nurodo „didelę įtaką“ ir 7,1 % „labai didelę įtaką“). Taip pat aukštai, šio amžiaus tiriamieji vertina ir pedagoginę kompetenciją

(92,8 %). Šiek tiek mažiau svarbiomis (apie 85,8 %) nurodo socialinę ir psichologinę kompetencijas ir mažiausiai įtakojančią komandinį darbą respondentai mato dalykinę kompetenciją (42,8 %).

Respondentai patenkantys į amžiaus grupę „31 – 40 metų“ kaip svarbiausias komandiniam darbui nurodo dalykinę (92,4 %) ir psichologinę (92,3 %) kompetencijas. Truputį mažiau įtakojančiomis komandos efektyvumą, nurodomos pedagoginė (88,5 %) ir socialinė (84,6 %) kompetencijos. Šio amžiaus respondentai mano, kad vadybinė kompetencija mažiausiai (76,9 %) svarbi komandiniame darbe.

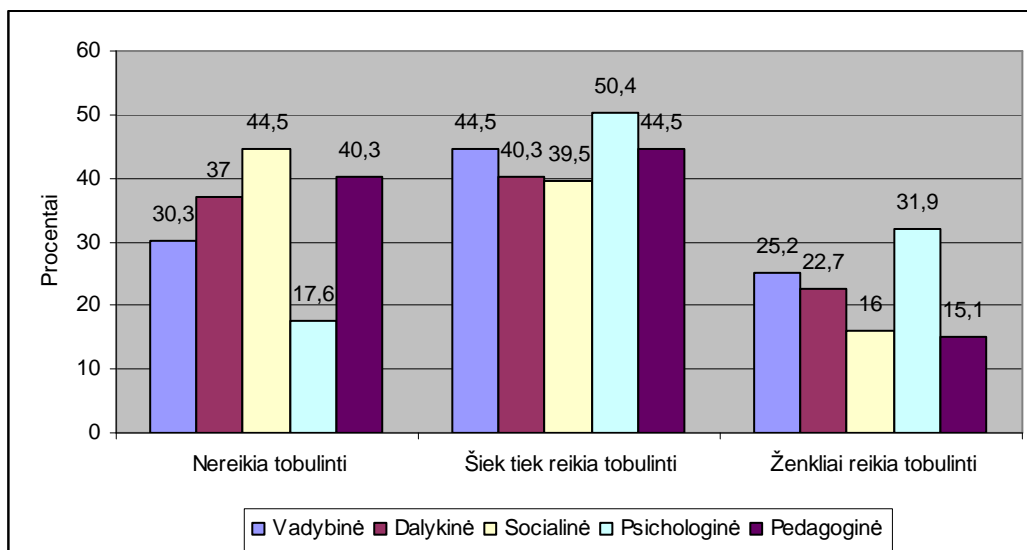
Tiriamieji, kurie priklauso „41 – 50 metų“ amžiaus grupei, labiausiai įtakojančias komandinį darbą nurodė pedagoginę (92,9 %), šiek tiek mažiau įtakojančią - dalykinę (90,5 %) kompetencijas. Už psichologinę kompetenciją pasisakė 83,4 % šio amžiaus švietimo darbuotojų. „41 – 50 metų“ respondentų nuomone socialinė (76,2 %) ir vadybinė (76,2 %) kompetencijos turi mažiausią reikšmę komandinio darbo efektyvumui.

Kaip ir anksčiau nagrinėta amžiaus grupė, taip ir „51 – 60 metų“ tiriamieji nurodė, kad pedagoginė kompetencija (89,5 %) turi didžiausią įtaką komandinio darbo veiklai. Antroje vietoje pagal svarbumą nurodoma psichologinė (83,3 %) kompetencija. Vertinant dalykinės, vadybinės ir socialinės kompetencijų įnašą komandos labui, respondentų nuomonės pasiskirstė vienodai - po 77,8 %.

Vyriausios kartos respondentai („daugiau kaip 60 metų „) už kompetencijų svarbą pasisako taip: psichologinė ir pedagoginė kompetencijos - po 89,5 %, dalykinė – 84,3 %, socialinė – 73,7 %, vadybinė – 63,1 %.

Šiame tyrimo kontekste išryškėjo tai, jog ženkliai išsiskiria jaunosios švietimo organizacijų darbuotojų kartos nuomonė reitinguojant kompetencijų svarbą. Tokią skirtingą nuomonę gali sąlygoti, neseniai baigtos studijos, kurių dėka šio amžiaus respondentai, lyginant su kitoms amžiaus grupėms priklausančiais tiriamaisiais, turi tikslesnes ir naujausias žinias apie komandinio darbo bruožus. Tai patvirtina ir anksčiau nagrinėti duomenys, kuomet išsiaiškinta, kad žinias apie komandinį darbą šios amžiaus grupės nariai įgijo „studijų metu“, o didžioji dalis „vyresnės kartos“ tiriamųjų nurodė savo „asmeninę patirtį“.

Žinant, kokios kompetencijos respondentams atrodo svarbiausios, įdomu buvo nustatyti, kokių kompetencijų respondentai labiausiai stokoja (žr. 2.5.4. pav.).



2.5.4. pav. Respondentų nuomonės apie kompetencijų tobulinimą

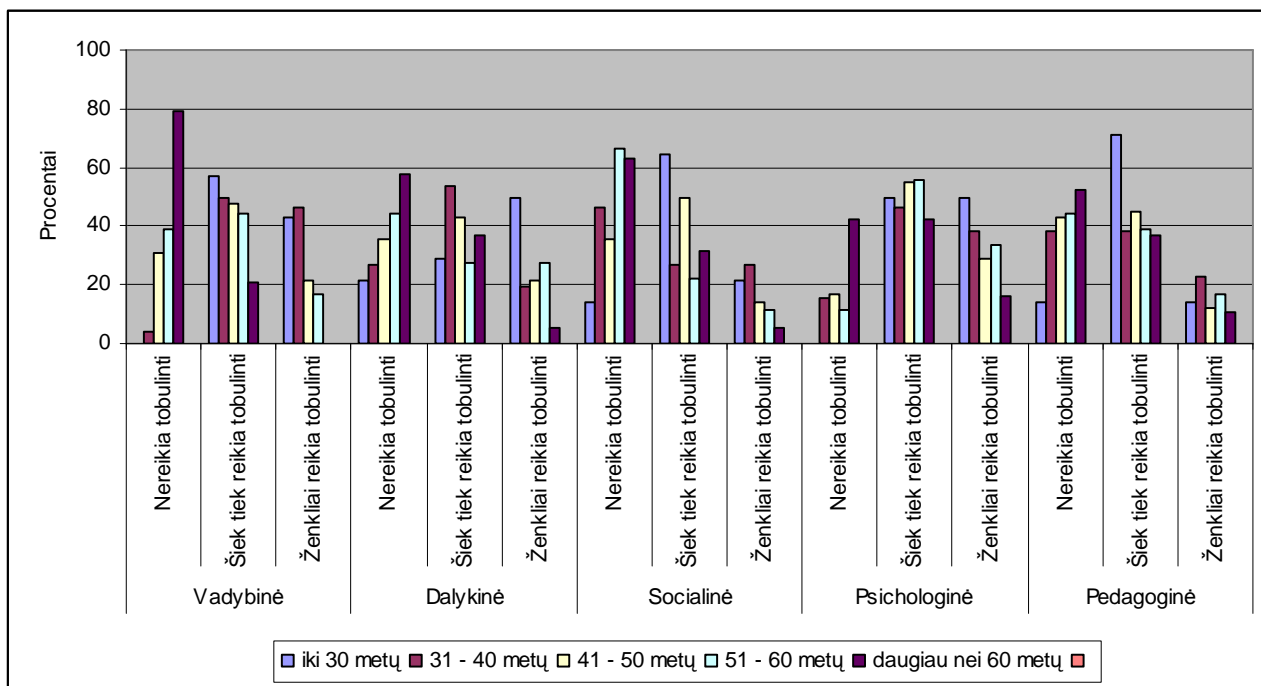
Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad tyrime dalyvavę švietimo organizacijų darbuotojai labiausiai savyje pasigenda psichologinės kompetencijos (31,9 % respondentų nurodė, kad „ženkliai reikia tobulinti“ ir 50,4 % - „šiek tiek reikia tobulinti“) ir vadybinės kompetencijos (25,2 % respondentų nurodė „ženkliai reikia tobulinti“ ir 44,5 % - „šiek tiek reikia tobulinti“). Iš 2.5.4 paveikslo matyti, kad žymiai mažiau respondentai stokoja socialinės kompetencijos (10 % nurodė, kad norėtų „ženkliai tobulinti“, o 44,5 % - „nereikia tobulinti“).

Prasminga sulyginti šios tyrimo dalies duomenis su prieš tai išanalizuota dalimi. Nustatyta, kad psichologinės kompetencijos, kuri, respondentų nuomone, yra laikoma viena iš svarbiausių siekiant komandinio darbo efektyvumo, tiriamieji stokoja ir norėtų turėti daugiau. Pedagoginę kompetenciją, kurią tiriamieji įvertino, kaip didžiausią įtaką komandiniam darbui turinčią kompetenciją, respondentai žymiai mažiau siekia tobulinti ir nemaža dalis (40,3 %) nurodo, kad šios kompetencijos turi užtektinai ir jos „nereikia tobulinti“.

Lyginant duomenis pastebėta gana įdomi situacija. Nors vadybinė kompetencija respondentų buvo vertinta kaip mažiausią įtaką komandos efektyvumui daranti kompetencija, tačiau gana didelė dalis tiriamųjų, būtent šios kompetencijos, siektų įgyti daugiau.

Galima teigti, kad nemaža dalis respondentų turintys pakankamą darbo stažą, savo dalykines, pedagogines ir socialines žinias ir patirtį vertina teigiamai, tuo tarpu vadybinė ir psichologinė kompetencijos reikalauja daugiau pastangų.

Norint pratęsti amžiaus įtaką respondentų nuomonei, buvo įdomu paanalizuoti kompetencijų tobulinimo siekiamybę atsižvelgiant į respondentų amžių (žr. 2.5.5. pav.).



2.5.5. pav. Įvairaus amžiaus respondentų nuomonės apie kompetencijų tobulinimą

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad aktyviausiai savo kompetencijas siekia tobulinti respondentai priklausantys amžiaus grupei „iki 30 metų“ (42,9 % respondentai nurodė, kad ženkliai tobulintų vadybines žinias, 50 % - ženkliai tobulintų dalykines ir psichologines žinias, 71,4 % - nežymiai siektų patobulinti pedagogines žinias). Tuo tarpu respondentai, kurie priklauso amžiaus grupei „daugiau nei 60“ nurodė mažo aktyvumo siekiamybę tobulinti kompetencijas. Dažniausiai tiriamieji rinkosi teiginį „užtenka kiek turiu“ (78,9 % - vadybinės kompetencijos, 57,9 % - dalykinės, 63,2 % - socialinės, 52,6 % - pedagoginės) ir tik kalbant apie psichologinę kompetenciją, buvo pastebėtas ryškesnis nuomonių pasidalijimas (po 42,1 % nurodė respondentai pasirinkdami teiginius „užtenka kiek turiu“ ir „norėčiau bet labai neženkliai“, ir 15,8 % respondentų nurodė, kad psichologinę kompetenciją norėtų patobulinti „ženkliai“).

Kitų amžiaus grupių („31 – 40 metų“, „41 – 50 metų“, „51 – 60 metų“) tiriamųjų nuomonės buvo gana panašios, dažniausiai respondentai rinkosi teiginį kompetencijas patobulinti „labai nedaug“. Tarp šių amžiaus grupių šiek tiek aktyvesnį pageidavimą ir poreikį tobulinti įvairias kompetencijas išsakė respondentai nuo 31 iki 40 metų.

Tokią situaciją vėl gi galima paaiškinti tuo, kad vyresni organizacijų darbuotojai aukščiau vertina savo žinias ir patirtį, o jaunesnės kartos aktyvumą skatina žinių ir patirties stoka, noras greičiau adaptuotis naujoje socialinėje aplinkoje, siekis gauti kolegų pripažinimą ir didesnės savo vertės pajautimą.

Vyresnės kartos darbuotojų pasyvumas tobulėjimo atžvilgiu nėra teigiamas faktorius šiuolaikinėje švietimo organizacijoje, ypač siekiant komandinio darbo efektyvumo ir aukštos švietimo organizacijų paslaugų kokybės.

Siekiant detaliau išnagrinėti pasirinkto segmento organizacijų komandinio darbo efektyvumo lygį buvo pateikti teiginiai (žr. 2.5.3. lentelę).

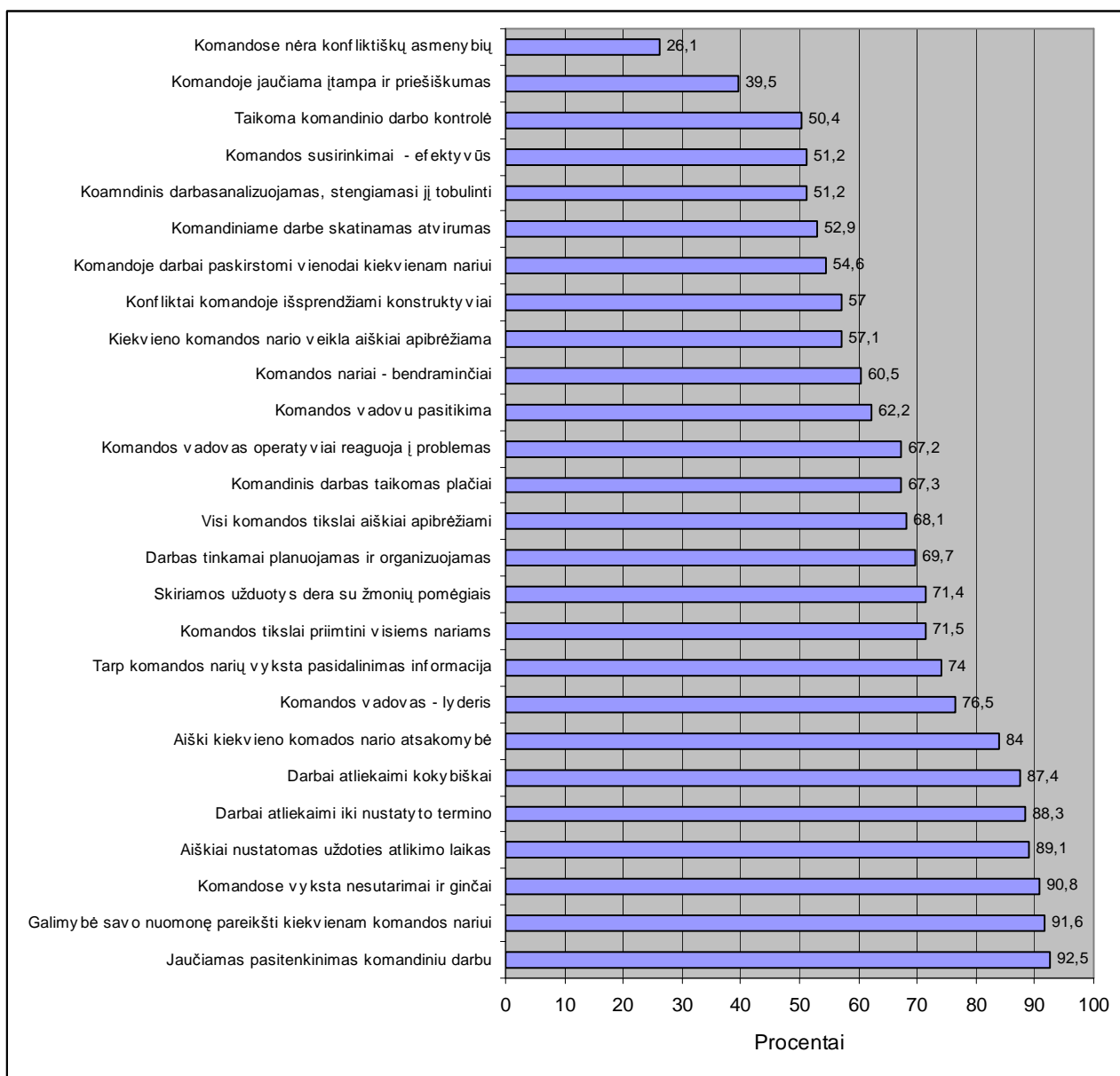
2.5.3. lentelė

### Respondentų nuomonės apie situacijas komandiniame darbe

Situacijos	Visada (%)	Dažnai (%)	Kartais (%)	Niekada (%)
Darbas tinkamai planuojamas ir organizuojamas	21,8	47,9	30,3	0
Visi komandos uždaviniai ir tikslai aiškiai apibrėžiami	22,7	45,4	29,4	2,5
Kiekvieno komandos nario veikla aiškiai apibrėžiama	19,3	37,8	33,6	9,2
Aiški kiekvieno komandos nario atsakomybė	21,8	62,2	16,0	0
Aiškliai nustatomas laikas per kurį komandos nariai turi atlikti užduotį	52,1	37,0	10,1	0,8
Darbai atliekami iki nustatyto termino	20,2	68,1	11,8	0
Darbai atliekami kokybiškai	10,1	77,3	12,6	0
Komandos tikslai priimtini visiems nariams	16,0	55,5	27,7	0,8
Komandos susirinkimai vyksta efektyviai, pasižymi dalykiškumu	17,6	33,6	46,2	2,5
Sudaromos galimybės savo nuomonę išsakyti kiekvienam komandos nariui	66,4	25,2	7,6	0,8
Komandoje jaučiama įtampa ir priešiškus	10,1	29,4	49,6	10,9
Tarp komandos narių vyksta pasidalinimas informacija	28,6	45,4	26,1	0
Komandos nariai – tai bendraminčiai, panašių vertybinių nuostatų žmonės	8,4	52,1	37,0	2,5
Komandose nėra konfliktiškų asmenybių	5,9	20,2	50,4	23,5
Komandose vyksta nesutarimai, ginčai, barniai	49,6	41,2	9,2	0
Jaučiamas pasitenkinimas komandiniu darbu	55,5	37,0	7,6	0
Komandinis darbas taikomas plačiai	11,8	55,5	32,8	0
Taikoma komandinio darbo kontrolė	10,1	40,3	49,6	0
Komandinis darbas analizuojamas, stengiamasi jį tobulinti	17,6	33,6	38,7	10,1
Komandiniame darbe skatinamas atvirumas	6,7	46,2	38,7	8,4
Komandos vadovas yra komandos lyderis	14,3	62,2	22,7	0,8
Komandos vadovu pasitikima	10,1	52,1	36,1	1,7
Komandos vadovas operatyviai reagoja į iškilusias problemas	21,8	45,4	31,9	0,8
Komandoje darbai paskirstomi vienodai kiekvienam komandos nariui	15,1	39,5	32,8	12,6
Skiriamos užduotys dera su žmonių pomėgiais	31,9	39,5	28,6	0
Kylantys konfliktai komandoje išsprendžiami konstruktyviai	18,5	39,5	33,6	8,4

Atsižvelgiant į 2.5.3. lentelėje pateiktus duomenis ir susumavus reikšmių „visada“ ir „dažnai“ rezultatus, sudarytas veiksmų, darančių įtaką komandinio darbo efektyvumui, reitingas (žr.2.5.6. pav.).





**2.5.6. pav.** Veiksnių darančių įtaką komandinio darbo efektyvumui reitingas

Gauti duomenys įgalina teigti, kad švietimo organizacijose veikiančios komandos pasižymi efektyvios komandos bruožais.

Analizuojant 2.5.3. lentelėje pateiktus rezultatus pastebėta nevieninga respondentu nuomonė vertinant „kiekvieno komandos nario veiklos apibrėžtumą“ (57,1 % respondentu nurodė, kad veikla apibrėžiama „dažnai“, 33,6 % - nurodė, kad „kartais“, 9,2 % - nurodė, kad veikla „niekada“ neapibrėžiama). Tai leidžia daryti prielaidą, jog komandose trūksta veiklos apibrėžtumo kiekvienam komandos nariui. Skirtingai respondentu nuomonės pasiskirstė išreiškiant nuomonę apie komandu „susirinkimu dalykiškumą ir efektyvumą“ (51,2 % tiriamieji išsakė nuomonę, jog susirinkimai „dažnai“ būna efektyvūs, 46,2 % nurodė, kad „kartais“, 2,5 % išreiškė nuomonę, kad susirinkimai „niekada“ nebūna dalykiški.).

Respondentų nuomonės skirtingai pasidalino išreiškiant nuomonę apie „komandoje jaučiamą įtampą ir priešišumą“ (39,5 % respondentų nurodė, kad įtampa jaučiama „dažnai“, 49,6 % - „kartais“, 10,9 % - „visada“).

Beveik pusiau respondentai pasiskirsto vertindami komandinio darbo kontrolę (50,4 % respondentai pasisako „visada/dažnai“, 49,6 % teigia „kartais/niekada“). Panaši situacija pastebima analizuojant respondentų nuomonę apie „komandinio darbo analizavimą, ir tobulinimą“ (50,6 % tiriamųjų nurodo „visada/dažnai, o 48,8 % teigia „kartais/niekada“). Labai panašiai tiriamųjų nuomonės pasiskirsto vertinant „atvirumo skatinimą komandoje“ ir „darbų paskirstymą kiekvienam komandos nariui“.

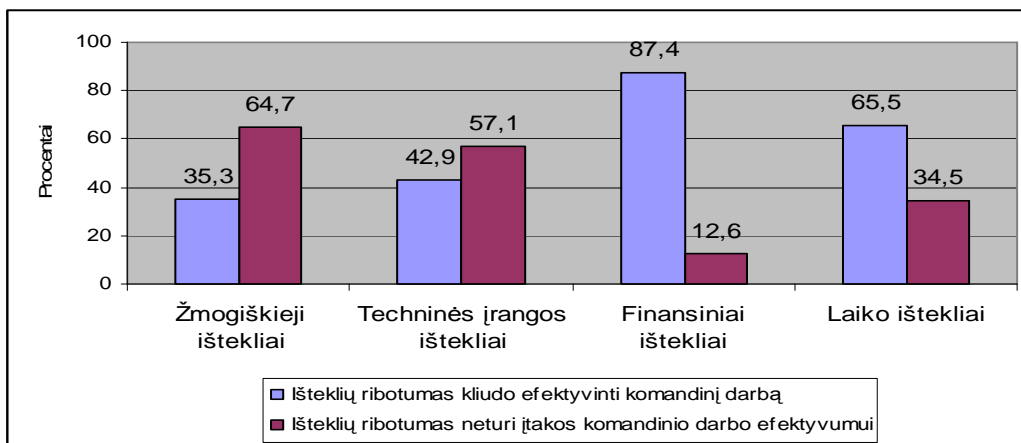
90,8 % respondentų nurodo, jog „komandose vyksta ginčai ir barniai“. Anot, S.P. Robbins (2006), konfliktai, ginčai tik skatina kūrybingumą, todėl sprendimai tokiu būdu priimami geresni, kas ir įtakoja komandos efektyvumą.

Didelė dalis (92,8 %) tyrime dalyvavusių švietimo įstaigų darbuotojų nurodo, kad „jaučiamas pasitenkinimas komandiniu darbu“. Tai labai geras faktas, įrodantis, kad organizacija „teisingame kelyje“. Jeigu darbuotojai jaučia pasitenkinimą komandiniu darbu, tai reiškia, kad jiems priimtina tokia valdymo situacija ir darbo metodai, o tai, be abejo, įtakoja ir veiklos kokybę.

Gautų duomenų analizė leidžia daryti prielaidą, jog pasirinkto segmento švietimo įstaigose veikiančių komandos pakankamai veiksmingos, tačiau norint jas paversti tikrai efektyviomis komandomis, reikia daugiau dėmesio skirti komandinio darbo tobulinimui, ieškoti būdų, kurie garantuotų efektyvesnius komandų susirinkimus, konkretinti kiekvieno komandos nario veiklą bei atsakomybę, skatinti komandos narių atvirumą.

Kiekviena veikla, žinoma, ir darbas komandose, reikalauja tam tikrų išteklių.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ar organizacijose jaučiamas kokių nors išteklių ribotumas, kuris riboja komandinio darbo plėtrą ir mažina komandinio darbo kokybę (žr. 2.5.7. pav.).



**2.5.7. pav.** Respondentų nuomonės apie išteklius ribojančius ir skatinančius komandinio darbo efektyvumą

Didžiausia dalis (87,4 %) tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų darbuotojų nurodė „finansinius išteklius“, ženkliai mažiau (65,5 %) respondentų nurodė „laiko išteklius“. Pagal gautus rezultatus galima spręsti, kad techninei ištekliams, didžiosios dalies respondentų manymu, įtakos komandiniam darbui neturi (57,1 %), nors 42,9 % tiriamųjų nurodė, kad šių išteklių stoka trikdo komandų darbą. O tai, jog 64,7 % respondentų nurodė, kad žmogiškųjų išteklių ribotumas neturi įtakos komandinio darbo efektyvumui, rodo, kad švietimo įstaigų darbuotojai pakankamai teigiamai vertina savo ir kolegų kompetenciją bei indėlį komandiniam darbui.

Respondentų atsakymai leido padaryti apibendrintą išvadą, jog efektyviam komandiniam darbui trūksta laiko ir finansinių išgalių.

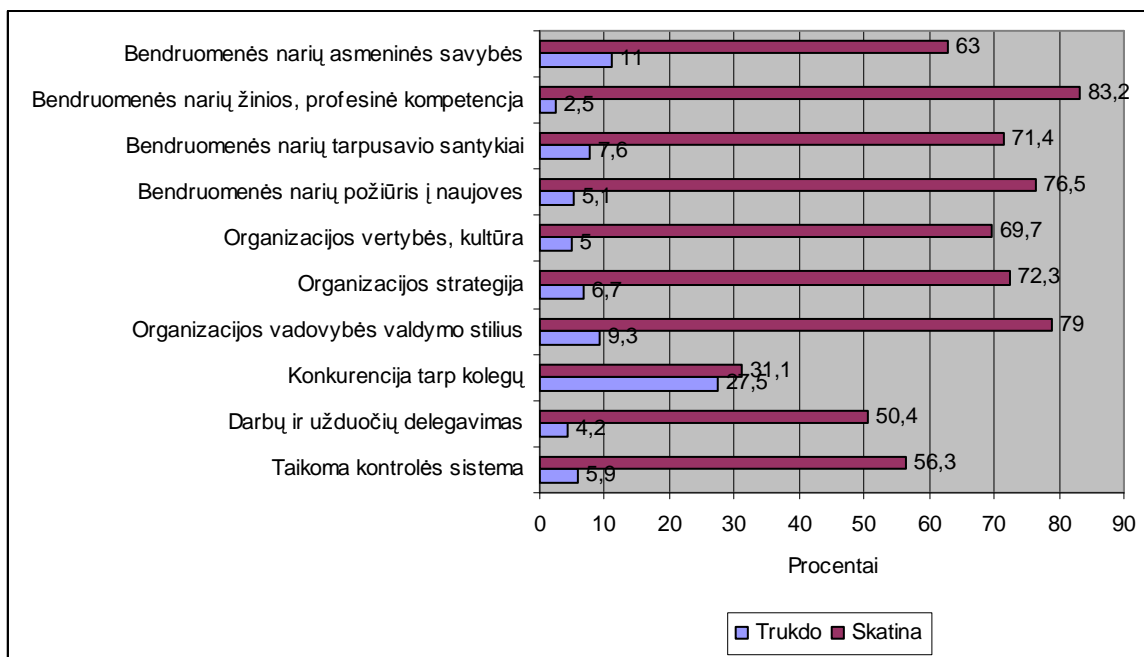
Kitas tyrimo etapas įgalino toliau ieškoti veiksnių skatinančių ir ribojančių komandinio darbo plėtrą, bei veiklos efektyvumą (žr. 2.5.4. lentelę).

2.5.4. lentelė

#### Respondentų nuomonės apie veiksnius skatinančius ir ribojančius komandinio darbo plėtrą

Veiksniai	Trukdo (%)	Riboja (%)	Nei trukdo, nei riboja (%)	Skatina (%)	Labai skatina (%)
Bendruomenės narių asmeninės charakterio savybės	3,4	7,6	26,1	33,6	29,4
Bendruomenės narių žinios, profesinė kompetencija	0	2,5	14,3	43,7	39,5
Bendruomenės narių tarpusavio santykiai	0	7,6	21	37,8	33,6
Bendruomenės narių požiūris į naujoves	1,7	3,4	18,5	37	39,5
Organizacijos vertybės, vyraujanti kultūra	0,8	4,2	25,2	40,3	29,4
Organizacijos strategija	0,8	5,9	21	39,5	32,8
Organizacijos vadovybės valdymo stilius	1,7	7,6	11,8	37,8	41,2
Konkurencija tarp kolegų	5	22,7	41,2	23,5	7,6
Darbų ir užduočių delegavimas	2,5	1,7	45,4	44,5	5,9
Taikoma kontrolės sistema	0	5,9	37,8	48,7	7,6

Norint sudaryti diagramą, kuri iliustruotų konkretesnę ir vaizdingesnę duomenų pateikimą, teiginių „trukdo“ ir „riboja“ procentinės reikšmės sumuojamos ir apibrėžiamos sąvoka „trukdo“, o teiginių „skatina“ ir „labai skatina“ reikšmės susumavus įvardijamos sąvoka „skatina“ (žr. 2.5.8. pav.).



**2.5.8 pav.** Respondentų nuomonės apie veiksnius skatinančius ir ribojančius komandinio darbo plėtrą specialųjų ugdymą teikiančiose organizacijose

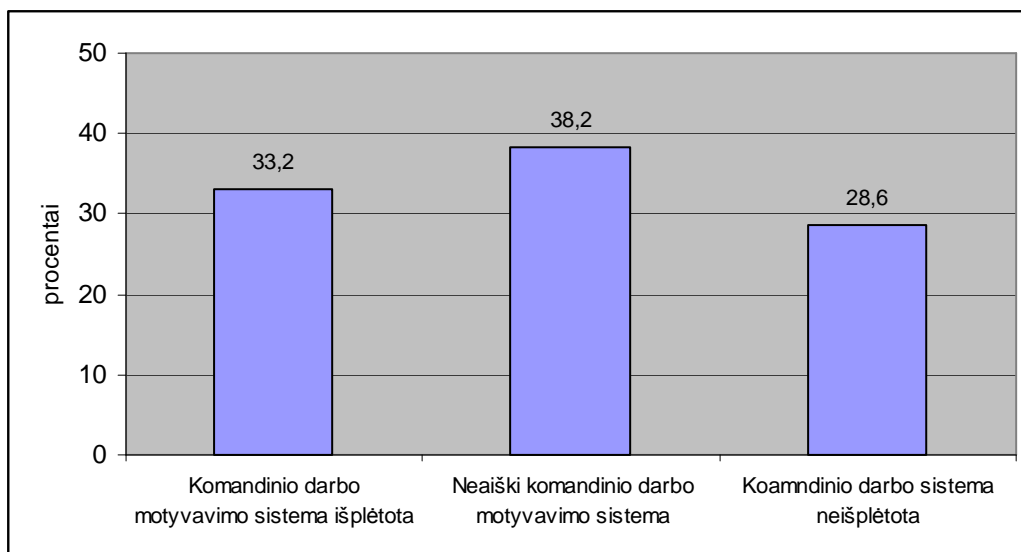
Pastebimas įdomus faktas, kad respondentai kaip veiksnius, labiausiai įtakojančius komandos efektyvumą nurodo, „komandos narių žinių lygį ir profesinę kompetenciją“ (83,2 %) ir „bendruomenės narių požiūrį į naujoves“ (75,5 %), nors anksčiau aptarti gauti duomenys parodė, kad patys respondentai gana pasyviai žiūri į profesinį tobulėjimą ir naujų kompetencijų įgijimą.

Gana didelę įtaką (79 % nurodė „skatina“) komandinio darbo efektyvumui, tiriamųjų manymu, turi valdymo stilius. Vėl pastebimas ženklus faktų nesuderinamumas, nes anksčiau iš gautų duomenų buvo nustatyta, kad didžiajai dalei tyrime dalyvavusių švietimo darbuotojų, vadovavimo kompetencija neatrodė labai svarbi. Tokių nuomonių išsiskyrimą galima traktuoti tik taip, kad respondentai yra patenkinti esama vadovavimo situacija organizacijoje, ir nemano, kad tokią valdymo padėtį įtakoja komandos vadovo vadybinė kompetencija.

72,3 % respondentų teigia, kad komandos darbo efektyvumui įtakos turi „organizacijos strategija“ ir 71,4 % švietimo organizacijų darbuotojų nurodė „bendruomenės narių tarpusavio santykius“. Svarbiu veiksniumi skatinančiu komandinio darbo plėtrą respondentai laiko „bendruomenės narių asmenines charakterio savybes“ (63 %).

Įdomu tai, kad vertinant veiksnį, nusakantį, jog komandinio darbo plėtrą skatina „konkurencija tarp kolegų“, respondentų nuomonės pasiskirstė labai nevienodai (31,1 % respondentų teigė, kad „skatina“, 41,2 % - buvo kategoriškai neapsisprendę ir 27,5 % nurodė „riboja“). Tačiau remiantis J. Kasiuliu ir V. Barvydiene (2001), kurie pateikia J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) nuomonę, būtent konkurencija skatina darbuotojų kūrybiškumą ir veiklumą, ir tai teigiamai atsiliepia komandinio darbo plėtrai.

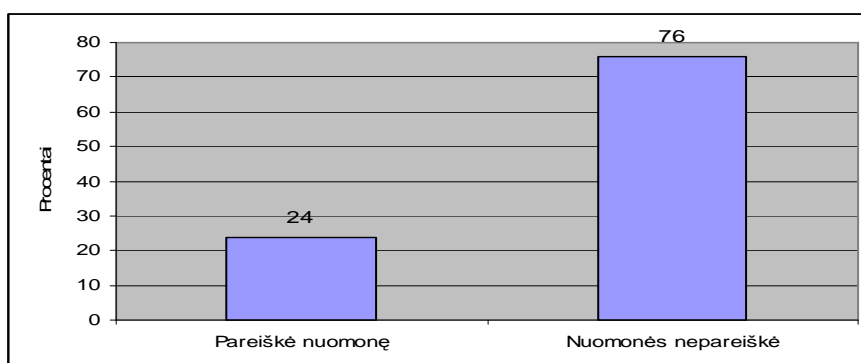
Tyrimu siekta išsiaiškinti komandinio darbo motyvavimo lygį pasirinkto segmento organizacijose (žr. 2.5.9. pav.).



**2.5.9. pav.** Respondentų nuomonės apie komandinio darbo motyvavimą organizacijose

Vertinant teiginius respondentų nuomonės pasiskirsto labai nevienodai ( 33,2 % respondentų teigia, kad motyvavimo sistema organizacijose išplėtotą, 38,2 % - nurodo, nežinantys apie darbuotojų motyvavimą ir 28,6 % tiriamieji teigia, kad komandinio darbo motyvavimas neišplėtotas. Tai leidžia manyti, kad specialiojo ugdymo įstaigose trūksta komandinio darbo motyvavimo.

Norint detaliau išsiaiškinti respondentų nuomonę apie komandinio darbo motyvavimą, respondentams buvo sudarytos sąlygos savo asmeninę nuomonę išreikšti laisva forma (atviras klausimas). Tik labai nedidelė dalis respondentų pasinaudojo šia galimybe ( žr. 2.5.10. pav.)



**2.5.10. pav.** Respondentų aktyvumas reiškiant nuomonę laisva forma

Iš galimybės pasinaudojusių respondentų 14 % savo nuomonę išreiškė gana pasyviai ir glaustai: vienu žodžiu arba sakiniu, o 10 % - aktyviai: savo nuomonę išdėstė plačiai ir išsamiai.

Išanalizavus tiriamųjų nuomones buvo sudaryta lentelė iš respondentų pateiktų teiginių apie komandinio darbo motyvavimo priemones (žr. 2.5.5. lentelę).

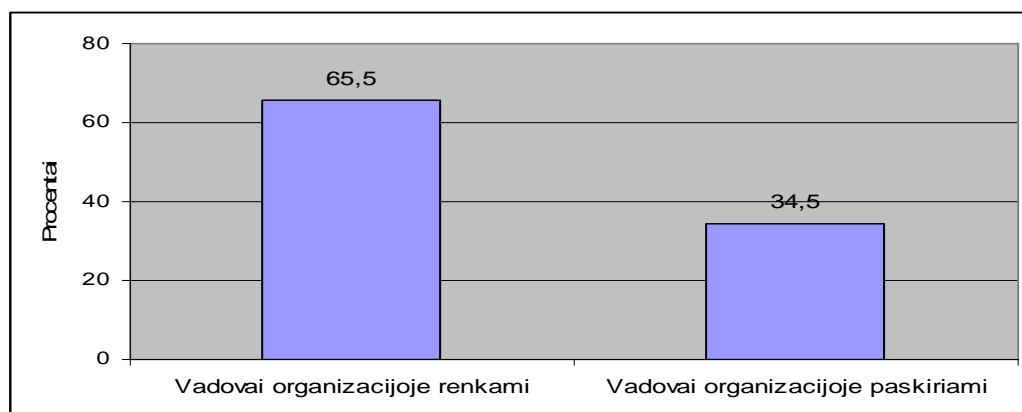
2.5.5. lentelė

### Respondentų nuomonė apie komandinio darbo motyvavimo priemones

Teiginiai	Teiginių pasikartojimo dažnis
„Finansinis skatinimas“	34
„Pagyrimai, padėkos“	28
„Vadovų teigiamas požiūris, kolegų pripažinimas“	28
„Bendradarbiavimas“	12
„Tikslų pasiekimas, sėkmė išsprendus problemas“	6
„Aiškūs tikslai, konkreti užduotis“	3
„Teigiamas požiūris į naujoves“	3
„Galimybė profesinei saviraiškai“	2
„Tinkamas komandos vadovas“	1
„Komandos narių išvykos“	1
„Organizacijos strategija“	1

Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, respondentų nuomone, efektyviausias yra finansinis skatinimas, tačiau jeigu „pagyrimus, padėkas“ ir „vadovų teigiamą požiūrį, kolegų pripažinimą“ priskirtumėm vienai, moralinio skatinimo grupei, tai gautas rezultatas, įgalina teigti, jog moralinis paskatinimas darbuotojams daug svarbesnis už finansinį. Išanalizavus 2.5.5 lentelėje pateiktas respondentų nuomones, galime daryti prielaidą, kad organizacijų ir komandų vadovai turi gana realią galimybę padidinti specialiųjų ugdymo organizacijų darbuotojų veiklumą. Žinant šiandienines švietimo finansavimo problemas, suprantama, kad finansinio skatinimo galimybės siauresnės, tačiau visų kitų pasiūlytų motyvatorių įgyvendinimui tereikia žmogiškųjų išteklių, tinkamo veiklos organizavimo, koordinavimo ir įvertinimo.

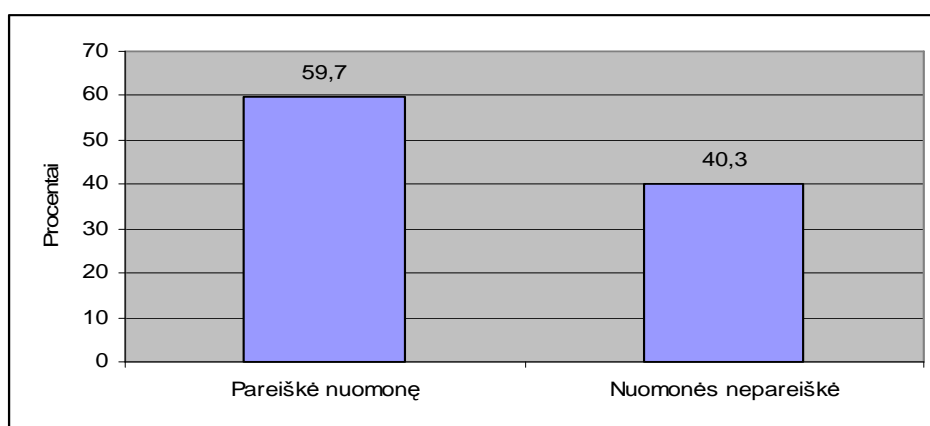
Tyrimo dėka buvo nustatyta, kad pasirinktose tyrimui organizacijose, komandų ar grupių vadovai dažniausiai yra renkami ( žr. 2.5.11. pav.).



2.5.11. pav. Respondentų nuomonės apie komandų vadovų rinkimo būdą

Tai, jog 66,5 % respondentų nurodė, kad komandų vadovai renkami, leidžia teigti, kad švietimo organizacijose vyrauja demokratiškas valdymo stilius, kad darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, o tai kaip tik didina darbuotojų suinteresuotumą. Tačiau galime daryti prielaidą, kad organizacijose ne visada vadovaujamosi darbuotojų sprendimais, nes 34,5 % respondentų nurodė, kad vadovai jų organizacijose paskiriami. Tokia situacija gali paskatinti darbuotojų nepasitenkinimą.

Norint išsiaiškinti specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų nuomonę apie komandų vadovams reikalingas savybes, respondentams buvo sudarytos sąlygos išsakyti asmeninę nuomonę laisva forma (atviras klausimas). Ja pasinaudojo daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių respondentų, tai sudaro 59,7 % (žr. 2.5.12. pav.).



**2.5.12. pav.** Respondentų nuomonės apie komandos vadovui reikalingas savybes

Aktyviai, iš pasinaudojusių šia forma savo nuomonę išreiškė 38,2 % respondentų, likę 21,5 % tiriamųjų pasisakė pasyviai: vienu, keliais žodžiais. Siekiant sukonkretinti tiriamųjų nuomones, buvo sudaryta lentelė (žr. 2.5.6. lentelę).

2.5.6. lentelė

### Respondentų nuomonė apie komandos vadovui būdingas savybes

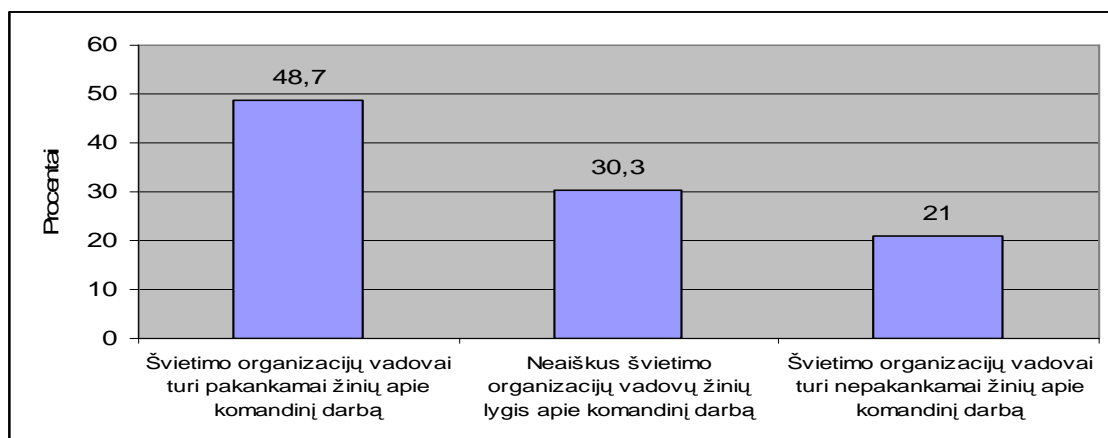
Teiginiai	Teiginių pasikartojimo dažnis
„Dalykinė kompetencija“	40
„Vadovavimo kompetencija“	34
„Organizaciniai sugebėjimai“	33
„Teigiamos asmeninės ir charakterio savybės“	37
„Komunikabilumas“	22
„Psichologinė kompetencija“	18
„Profesinė kompetencija“	17
„Reiklus“	11
„Kūrybingas“	11
„Kultūringas“	11
„Iniciatyvus“	9
„Praktiškas“	8
„Gebantis sutelkti komandą“	8
„Geras strategas“	7
„Lyderis, paskui kurį visi eitų“	7
„Novatoriškas“	7

Išanalizavus duomenis 2.5.6. lentelėje akivaizdu, kad daugelio respondentų nuomone, komandos vadovui svarbiausia pasižymėti dalykine ir vadybine kompetencija, organizaciniais sugebėjimais, teigiamomis asmeninėmis bei charakterio savybėmis, komunikabilumu, psichologine kompetencija.

Galima spręsti, kad respondentai gerai suvokia komandos vadovo darbo specifiką.

Tyrimu taip pat norėta išsiaiškinti organizacijų vadovų komandinio darbo žinių lygį, jį nustatyti padėjo respondentų atsakymai.

Susisteminius duomenis šiuo klausimu išryškėjo gana kritiška respondentų nuomonė (žr. 2.5.13. pav.).



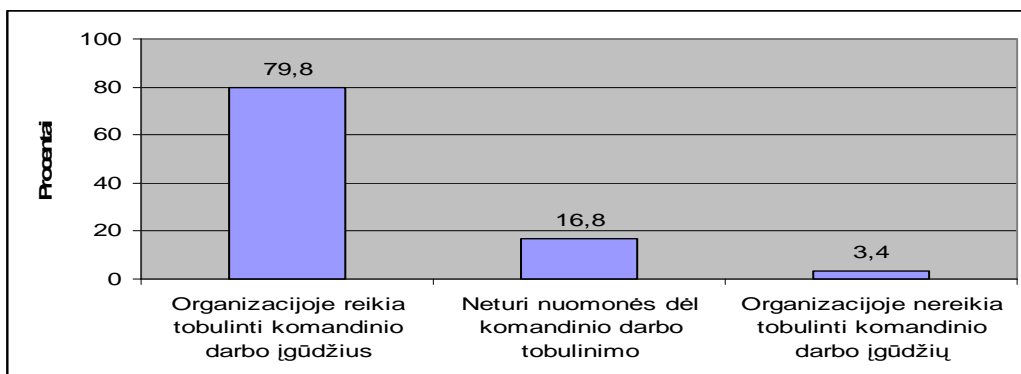
**2.5.13. pav.** Respondentų nuomonės apie organizacijų vadovų žinių lygį.

Gauti duomenys leidžia daryti išvadą, kad specialiojo ugdymo įstaigų vadovai stokoja žinių, arba nepakankamai jas atskleidžia. Žinoma, remiantis tuo negalima vienareikšmiškai tvirtinti, kad specialiojo ugdymų organizacijų vadovai yra nekompetentingi pasirengimo komandiniam darbui požiūriu, tačiau, gauti rezultatai įgalina daryti prielaidą, kad organizacijų darbuotojai nėra patenkinti jų vadovais. Darbuotojai žemai vertinantys organizacijos vadovo kompetenciją, nejaus pasididžiavimo savo organizacija, negatyviai reaguos į jo pasiūlymus ar darbų delegavimus. Negatyvūs darbuotojų vertinimai gali įtakoti įvairius veiksnius. Neigiama darbuotojų nuostata gali įtakoti psichologinį klimatą organizacijoje, darbuotojų lojalumą ir darbo efektyvumą.

Tyrimas įgalino nustatyti respondentų nuomonę dėl komandinio darbo įgūdžių reikšmingumo švietimo organizacijose (žr. 2.5.14. pav.).

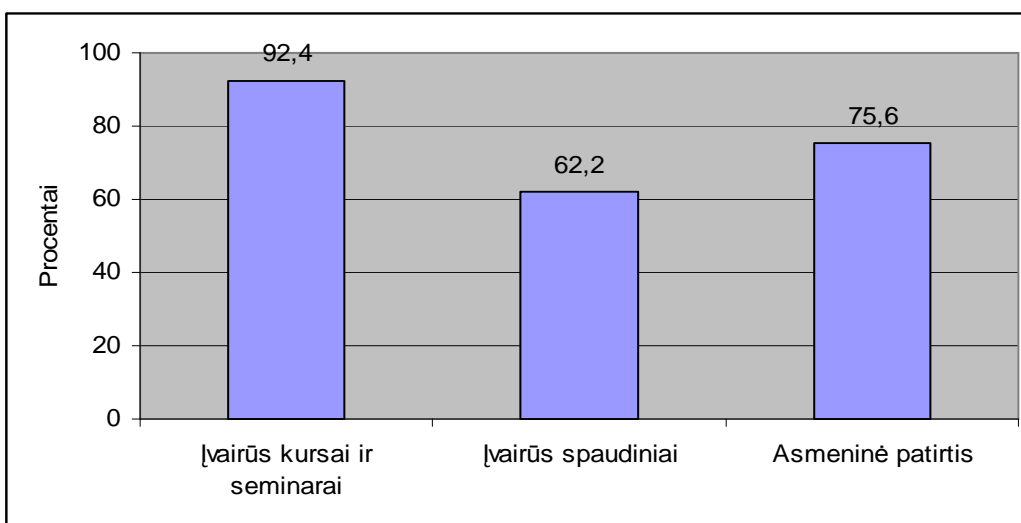
Tai, jog didelė dalis (79,8 %) respondentų mano, kad organizacijose reikia tobulinti komandinio darbo įgūdžius, rodo respondentų suvokimą apie komandinio darbo svarbą švietimo organizacijose. Tuo pačiu, tai rodo savikritišką požiūrį į save ir į organizaciją.





**2.5.14. pav.** Respondentų nuomonės apie komandinio darbo įgūdžių tobulinimo būtinybę.

Taip pat tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų nuomonę apie būdus, labiausiai tinkančius, siekiant tobulinti komandinį darbą (žr. 2.5.15. pav.).



**2.5.15. pav.** Respondentų nuomonės apie tinkamiausius komandinio darbo įgūdžių tobulinimosi būdus.

Aiškinantis, kokie būdai labiausiai tiktų komandinio darbo įgūdžiams tobulinti, nustatyta, kad daugiausia žinių respondentai tikisi iš „įvairiausių kursų ir seminarų“

Nemažai manančių, (75,6 %), kad komandinio darbo įgūdžiai įgyjami iš asmeninės patirties. Šituos rezultatus galima traktuoti taip: kadangi pasirinkto segmento organizacijose darbuotojai nurodo nemažą darbinę patirtį, kas jiems leidžia save pakankamai aukštai vertinti, tai jie asmeninę patirtį sieja ir su komandinio darbo įgūdžių patirtimi. Deja negalėtumėm tam pritarti, nes pirmiausia, tai komandinis darbas švietimo organizacijose pradėtas intensyviau taikyti tik pastarąjį dešimtmetį, tuo tarpu daugelis darbuotojų švietimo organizacijose dirba jau daug seniau, antra – ką jau ir anksčiau minėjome, įgūdžius iš patirties respondentai greičiausiai vertina kaip laiką praleistą tam tikrose grupėse ir komandose, o ne kaip konkrečių žinių apie komandinį darbą įgijimą, ar pasiektų rezultatų lygį.

Daugiau kaip pusė (62,2 %) respondentų mano, kad įvairūs spaudiniai yra taip pat vienas iš labiausiai tinkamų būdų tobulinti žinias apie komandinį darbą.

Tik labai maža dalis respondentų (0,8 %) pasinaudojo proga laisva forma išreikšti savo asmeninę nuomonę ir komandinio darbo įgūdžių tobulinimosi būdus nurodė „dalinimąsi patirtimi tarp kolegų“ (0,4 %) ir „kompetentingą vadovą“ (0,4 %).

Paskutiniu atviru klausimu surinkta informacija įgalino nustatyti veiksnius, darančius įtaką komandinio darbo efektyvumo lygiui ir jo plėtros galimybėms pasirinkto segmento organizacijose.

Tiriamieji nepasižymėjo aktyvumu. Galimybė išreikšti savo nuomonę pasinaudojo tik 21,4 % respondentų (žr. 2.5.7. lentelę).

2.5.7.lentelė

### Respondentų siūlymai dėl komandinio darbo efektyvinimo

Teiginiai	Teiginių pasikartojimo dažnis
„Komandinio darbo įgūdžių tobulinimas kursuose, seminaruose“	15
„Įvairių skatinimo būdų taikymas“	13
„Kolegų bendravimas neformalioje aplinkoje“	5
„Visų komandos narių įtraukimas į darbą“	4
„Komandų formavimas savanoriškumo principu“	2
„Atsakingai vykdyti skirtas užduotis“	2
„Priimant sprendimus atsižvelgti į visų narių nuomones“	2
„Tinkama komandos vadovo kompetencija“	2
„Į komandas burti tuos žmones, kurie tinka konkrečiai užduočiai atlikti“	1
„Stabilumas ir konkretumas“	1
„Komandos narių pozityvūs tarpusavio santykiai“	1

2.5.7. lentelėje pateikti respondentų siūlymai – nuoroda į tobulintinas sritis specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose.

Apibendrinant atlikto tyrimo bei gautų rezultatų reikšmes, galima teigti, kad nors ir tyrimo metu buvo nustatytos tam tikros komandinio darbo veiklos problemos, identifikuoti veiksniai ribojantys komandinio darbo veiklos kokybę, iš esmės, Šiaulių specialųjį ugdymą teikiančiose organizacijose yra sąlygos komandinio darbo plėtrai ir jo efektyvumui.

## IŠVADOS

Remiantis apklausos rezultatais, galima teigti, kad specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų poreikiai (socialiniai, saugumo, pripažinimo, saviraiškos), vertinant juos kaip pagrindinius darbinės veiklos motyvavimo veiksnius, darančius įtaką psichologiniam organizacijos klimatui ir komandinio darbo veiksmingumui, tenkinami gerai. Nustatyta, kad specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojai priklausantys jaunesnei kartai mažiausiai patenkinti „karjeros perspektyvomis“ ir „psichologiniu komfortu“, o bendras žemiausias pasitenkinimas darbu būdingas vidutinio amžiaus darbuotojams, kurių specialiojo ugdymo organizacijose dirba daugiausia.

Nustatyta, kad komandinis darbas specialiojo ugdymo įstaigose taikomas plačiai, organizacijose veikia įvairaus pobūdžio komandos, o švietimo organizacijų darbuotojai dažniausiai priklauso ne vienai, o kelioms komandoms.

Nustatyta, kad daugiau kaip pusės specialiojo ugdymo įstaigų darbuotojų dalyvavimas komandose nėra pagrįstas savanoriškumo principu. Tai leidžia išvelgti grėsmę komandinio darbo efektyvumui. Išsiaiškinta, kad jaunesnės kartos darbuotojai aktyviau dalyvauja komandiniame darbe ir dažnai tai pagrįsta savanoriškumu.

Nustatyta, kad komandinis darbas daro didelę įtaką organizacijų veiklai, nes tyrimu išsiaiškinta, kad komandinis darbas, specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų požiūriu padeda įvairiapusiškiau apsvarstyti problemą, užtikrinti efektyvų pasikeitimą informacija, pasirinkti optimalų sprendimą, lengviau pasiekti tikslus, darbus atlikti kokybiškai, operatyviai reaguoti į pokyčius, didina darbuotojų motyvaciją.

Išsiaiškinta, kad organizacijose vyrauja demokratiškas valdymo stilius, kadangi apie esamą problemą informuojami visi organizacijos nariai, sprendžiant ar svarstant problemas paisoma visų narių nuomonės, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, o užduoties atlikimui, nors iš pačios organizacijos ir nesulaukiama didelės paramos, tačiau, suteikiama laisvė ir autonomija, komandų vadovai dažniausiai renkami bendruomenės narių.

Gauti rezultatai rodo, kad specialiojo ugdymo organizacijose veikiančios komandos sutelktos ir solidarios. Tai įrodo aukštas savo indėlio į komandą, savo komandos ir visų organizacijos komandų veiklos vertinimas.

Komandinio darbo efektyvumui, respondentų manymu, svarbios visos kompetencijos, tačiau, svarbiausios nustatytos šios: pedagoginė ir psichologinė. Savyje respondentai labiausiai pasigenda vadybinės ir psichologinės kompetencijų. Aktyviausiai tobulintis siekia jaunesnės kartos darbuotojai.

Organizacijų komandų efektyvumo lygis – vidutinis. Rasti teigiami indikatoriai: komandų veikla tinkamai organizuojama ir planuojama, aiškūs tikslai, aiškūs užduočiai atlikti skirtas laikas,

tiksiai dažniausiai priimtini visiems komandos nariams, komandose dažniausiai būna tų pačių vertybinių nuostatų žmonės, jaučiamas pasitenkinimas komandiniu darbu.

Nustatyti indikatoriai, kurie daro neigiamą įtaką komandos veiklos efektyvumui: komandose trūksta veiklos apibrėžtumo kiekvienam komandos nariui, komandų susirinkimams trūksta dalykiškumo ir efektyvumo, komandose jaučiama įtampa, priešiškus, komandinis darbas nėra analizuojamas, siekiant jį tobulinti. Taip pat išsiaiškinta, kad efektyvumą labiausiai riboja materialijų ir laiko išteklių stoka.

Labiausiai, tyrime dalyvavusių švietimo organizacijų darbuotojų nuomone, komandinio darbo plėtrą riboja: konkurencija tarp kolegų, darbų ir užduočių paskirstymas, taikoma kontrolės sistema, bendruomenės narių charakterio savybės, motyvavimo stoka.

Specialiojo ugdymo organizacijų vadovai, respondentų nuomone, nekompetentingi pasirengimo komandiniam darbui atžvilgiu.

Problemiškiausi komandinio darbo aspektai, remiantis tyrimo rezultatais, - tai komandų narių tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškų asmenybių komandose buvimas ir pakankamos komandinio darbo patirties neturėjimas.

Nustatyta, kad specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojai vertina praktinę komandinio darbo patirtį. Respondentų nuomone, siekiant pagerinti komandinio darbo žinias ir įgūdžius, tinkamiausi būdai kvalifikacijos kėlimo kursai bei pasidalinimas patirtimi tarp kolegų.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad specialiojo ugdymo įstaigose pripažįstama teigiama komandinio darbo įtaka veiklai, organizacijų darbuotojai sutinka, kad komandinis darbas turi nemažai privalumų ir įgalina veiksmingiau valdyti vykstančius procesus, užtikrina veiklos kokybę.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis gautomis išvadomis, galima teigti, kad siekiant išplėtoti komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijose reikia kryptingų pastangų, aktyvesnių priemonių, nukreiptų į darbuotojų bendradarbiavimo skatinimą, taikymo.

Specialiojo ugdymo organizacijų vadovai formuodami komandas, turėtų veiklą organizuoti taip, kad į komandas nepatektų, arba, kad patektų kuo mažiau nemotyvuotų asmenų, ieškoti ir taikyti veiksmingus būdus, siekiant sustiprinti demotyvuotų narių iniciatyvą.

Tyrimo rezultatai įgalina rekomenduoti plėsti ir tobulinti švietimo organizacijose motyvavimo sistemą, kadangi moraliniai ir materialiniai stimulai yra pagrindiniai veiksniai skatinantys efektyviau dirbti. Žinant, kad švietimo organizacijose materialinio atlygio sistema pakankamai griežtai reglamentuota, siūloma aktyviau taikyti moralinius stimulus. Ypatingą dėmesį siūloma atkreipti į jaunesnės kartos specialistų skatinimą, kadangi jiems, kaip parodė tyrimas, ypatingai trūksta pripažinimo ir kolegų įvertinimo.

Vadovaujantis tyrimo rezultatais, specialųjų ugdymą teikiančių organizacijų ir jose veikiančių komandų vadovams rekomenduotina ieškoti būdų komandos darnumui stiprinti. Įvairūs neformalus darbuotojų susibūrimai sumažintų įtampą tarp kolegų, atsirastų atviresnis bendravimas, bendradarbiai vienas kitą geriau pažintų ir suprastų. Tik reikėtų pabrėžti, kad „ne buvimas kolegų „vakarėliuose“ didina darbuotojų veiksmingumą, o visiems komandoms nariams priimtinas ir bendras tikslas“ (Chomentauskas, 2008).

Siekiant efektyvesnio komandinio darbo, specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų ugdymo prioritetuose turėtų būti numatytas vadybinių ir psichologinių kompetencijų tobulinimas. Norint išspręsti laiko išteklių problemą, svarbą įgyja darbo proceso optimizavimas. Švietimo organizacijų darbuotojų ugdymo prioritetuose turėtų būti numatytas susipažinimas ir su laiko vadybos principais.

Norint išvengti nepasitenkinimo ir priešiško organizacijos viduje ar tarp komandos narių, komandos vadovams reikėtų daugiau dėmesio skirti komandos narių pažinimui, atsakingiau ir objektyviau deleguoti užduotis, kadangi, kaip parodė tyrimas, dažnai trūksta veiklos apibrėžtumo kiekvienam komandos nariui, darbai retai paskirstomi vienodai kiekvienam darbuotojui, užduotys retai dera su žmonių pomėgiais.

Siekiant užtikrinti veiklos kokybę ir padidinti darbuotojų aktyvumą ir suinteresuotumą, specialiojo ugdymo organizacijų vadovams reikėtų dažniau skatinti ir toleruoti naujus darbo būdus ir metodus.

## DISKUSIJA

Magistro darbui pasirinkta nagrinėti tema šiuo metu yra aktuali specialiojo ugdymo organizacijoms. Tai įrodo tyrimu gauti rezultatai, kurių dėka pastebima, kad daugelis komandinio darbo problemų yra sąlygojamos pačių švietimo organizacijų. Ilgą laiką skatintas individualus darbas specialiojo ugdymo organizacijose apsunkina bendradarbiavimo plėtrą. Kita vertus komandinis darbas švietimo organizacijose sudėtingas vadybiniu požiūriu vien todėl, kad ugdymo įstaigose veikia labai daug skirtingų grupių ir komandų. Kai kurios komandos organizacijose susiburia atsiradus poreikiui, idėjai ar panašiai, tačiau didžioji dalis komandų yra būtinos ar netgi privalomos, nežiūrint į tai kokio dydžio organizacija, ir neatsižvelgiant į tai, kiek joje personalo. Dažnai, kaip rodo tyrimo rezultatai, vienas žmogus dirba keliose komandose, Iš čia kyla laiko išteklių ribotumo problema, nepasitenkinimas papildomu darbu, darbuotojų motyvacijos trūkumas. Be to, nors dauguma specialiojo ugdymo darbuotojų pripažįsta komandinio darbo svarbą, tačiau darbą komandose darbuotojai suvokia kaip papildomą veiklą, už kurią nebus atlyginta.

Anketų grįžtamumo kvota (91,5 %) rodo gana aukštą atliktos apklausos kokybę ir įgalino nustatyti realią komandinio darbo situaciją Šiaulių specialiojo ugdymo įstaigose. Ir nors komandinio darbo patirtis šio segmento organizacijose nėra didelė, nors nustatyta nemažai veiksnių ribojančių komandinio darbo plėtrą ir darančių neigiamą įtaką jo efektyvumui, remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad organizacijos siekdamos aukštesnės komandinio darbo veiklos kokybės yra „teisingame kelyje“.

Plėtojant šio darbo temą būtų galima išsamiau ją panagrinėti bandant apklausą organizuoti taip, kad joje lygiomis proporcijomis dalyvautų ir švietimo organizacijų personalas ir ugdytiniai ir ugdytinių tėvai (globėjai). Taip pat įdomu būtų plėtoti komandinio darbo temą bandant išsiaiškinti neformaliai susibūrusių grupių įtaką formalių komandų veiksmingumui. Išsiaiškinti kokios bendradarbiavimo ir konkurencijos suderinamumo problemos ir t.t.

Taigi, egzistuoja gana didelės komandinio darbo specialųjų ugdymą teikiančiose organizacijose tyrimo gilinimo galimybės, juolab, kad specialiojo ugdymo organizacijų veikla yra aktuali šiandienos švietimo sistemai.

## LITERATŪRA

1. Armstrong, M. (2002). Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Alma Litera.
2. Bakanauskienė, I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: VDU.
3. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Davenport, T. O. (1999). Human capital: what it is and why people invest it. San Francisko: Jossey – Bass Publ.
5. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
6. Hall, A. (2003). Managing people. Maidenhead: Open University Press.
7. Heller, R. (2000). Grupių valdymas. Vilnius: Alma Litera.
8. Hopkins, D. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba.
9. Indrašienė, V. (2004). Socialinio ugdymo technologijos. Vilnius: UAB Baltijos kopija.
10. Yates, F. J. (2004). Sprendimų valdymas. Kaunas: Smaltija.
11. Janiūnaitė, B. (2004). Edukacinės novacijos ir jų diegimas. Kaunas: Technologija.
12. Jucevičius, R. (2003). Mokyklos strategija. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
13. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
14. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
15. Ross, J. (2002). Sozdaite silnuju komandu. Dnepropetrovsk: Balans – Klub (rusų k.).
16. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Robbins, S. P. (2006). Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
18. Sakalas, A. (2003). Vilnius: Margi raštai.
19. Seilius, A. (2000). Organizacijų tobulinimo vadyba.
20. Simonaitienė, B. (2007). Mokyklos – besimokančios organizacijos vystimasis. Kaunas: Technologija.
21. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
22. Whitmore, J.S. (2000). Novij stil menedžmenta i upravljenje personalom. Moskva: Finansi i statistika (rusų k.).
23. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
24. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
25. Ališauskienė, G., Miltenienė, L. (2004). Bendradarbiavimas tenkinant specialiuosius ugdimosi poreikius. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
26. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivoškuvienė, B. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.

27. Everard, B., Moris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“
28. Kasiulis, J., Tarvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
29. Merkys, G. Krupavičius, A. (2002). Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas: komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose. Seimo įvaizdžio tyrimo projektas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas
30. Mockevičienė, O., Jankauskienė, L. (2006). Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
31. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
32. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
33. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). Darbas grupėse. Kaunas: Technologija.
34. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005) Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
35. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: UAB „Leidybos centras“.
36. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
37. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2000). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.
38. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001) Vadyba. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
39. Rezultatyviam vadovavimui. Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus.(2006). Projekt. vad. T. A. Valuta. Vilnius: UAB „Vilniaus spauda“.
40. Rezultatyviam valdymui. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. (2006). Projekt. vad. T. A. Valuta. Vilnius: UAB „Vilniaus spauda“.
41. Ališauskienė, S. (2002). Ankstyvosios reabilitacijos tarnybų veiklos optimizavimas konstruojant bendradarbiavimo su šeima modulį. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
42. Danilevičius, M. (2005). Komandinio darbo raiškos identifikavimas bendrojo lavinimo mokyklų specialiojo ugdymo komisijose. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
43. Dargienė, I. (2006). Komandinio darbo efektyvinimo prielaidos Šiaulių miesto mokyklose. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
44. Liutkevičienė, I. (2008). Kolegų emocijų užkratas. Verslo klasė, 1, p. 79-83.



45. TvariJonavičius, M. (2007). naujas požiūris į darbuotojų motyvavimą. *Psichologija tau*, 2, p. 14-17.
46. Pranyš, T. (2007). Komandinis darbas. *Marketingas*, 2, p. 9-11.
47. Rimkutė, L. (2007). Psichologinis klimatas darbe. *Psichologija tau*, 4, p. 18-21.
48. Rimkutė, L. (2008). Kai kurie žmonės nori dirbti. *Psichologija tau*, 2, p.62-65.
49. Vaitiekienė, R. (2005). Vadovavimo stiliaus ir pedagogų sutelktumo ryšys. Jaunųjų mokslininkų darbai, II d. Vilniaus pedagoginis universitetas, Vilnius.
50. Ambrukaitis, G., Ruškus, J. (2002). Adaptuotos ir modifikuotos ugdymo programos: taikymo efektyvumo veiksniai. *Specialusis ugdymas*, 2 (7), p. 6-23.
51. Niklas, C. D., Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4).
52. Cohrs, J. C., Abele, A. E., Dette, D. E. (2006). Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: findings from Three samples of Professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4).
53. Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Merkys, G., Dromantas, M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(5), p. 38-45.
54. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas [Internete]. Lietuvių kalbos institutas [žiūrėta 2008-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.autoinfo.lt/webdic/>.
55. Tarptautinių žodžių žodynas [Internete]. [Žiūrėta 2008-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/tarptautiniai/index.pbp>.
56. Kariakin, A. M. (2003). Komandnaja rabota: osnovi i praktiki (rusų k.). [žiūrėta 2007-10-11]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/management/people.teamwork/index.shtml>.
57. Vveinhardt, J. Komandinis darbas. [žiūrėta 2007-10-12]. Prieiga per internetą: [http://www.biblionova.com/User Files/PASKAITOS KONSPEKTAS\\_KOMANDOS.ppt](http://www.biblionova.com/User Files/PASKAITOS KONSPEKTAS_KOMANDOS.ppt).
58. Komandinis darbas: bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje. [žiūrėta 2007-10-12]. Prieiga per internetą: <http://akademija.manager.lt>.
59. Grupė ar komanda. [žiūrėta 2007-10-11]. Prieiga per internetą: <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/f/gr>.

# **PRIEDAI**