

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

JOLANTA MIZEIKYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO ĮTAKA  
ORGANIZACIJOS VEIKLAI**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**JOLANTA MIZEIKYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2009

## TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
ĮVADAS .....	6
1. KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Grupinio darbo vaidmuo organizacijos procese.....	10
1.1.1. Grupės ir grupinio darbo sąvoka .....	10
1.1.2. Grupių klasifikacija pagal požymius.....	11
1.1.3. Grupių kūrimas organizacijos lygmenyje .....	13
1.2. Komandinio darbo įtaka organizacijos veiklai.....	18
1.1.1. Komandinio darbo samprata .....	18
1.2.2. Komandų klasifikacija.....	20
1.2.3. Efektyvios komandos formavimas organizacijoje .....	22
1.3. Komandinio ir grupinio darbo skirtumai.....	33
2. KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS .....	36
2.1. Komandinio ir grupinio darbo vertinimas Lietuvoje.....	36
2.2. Komandinio ir grupinio darbo vertinimas užsienio šalyse.....	38
2.3. Efektyvumą didinantis komandinio ir grupinio darbo modelis.....	43
3. KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS .....	45
3.1. Tyrimo metodika .....	45
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas.....	48
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas .....	65
IŠVADOS.....	72
SANTRAUKA (anglų kalba) .....	74
LITERATŪRA.....	75
1 PRIEDAS Anketa.....	811
2 PRIEDAS Komandinio darbo įtaka organizacijos veiklai (straipsnis) .....	866
3 PRIEDAS Ūkio plėtra: teorija ir praktika sertifikatas (kopija) .....	93

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

AB – Akcinė bendrovė.

UAB – Uždaroji akcinė bendrovė.

KTU – Kauno technologijos universitetas.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Sampratos <i>grupė</i> arba <i>grupinis darbas</i> interpretacijos.....	10
2 lentelė Grupių klasifikacija.....	11
3 lentelė Grupių darbo organizavimo formos.....	15
4 lentelė Grupių vaidmenys.....	16
5 lentelė Grupiniai sprendimų priėmimo būdai.....	17
6 lentelė Sampratos <i>komanda</i> arba <i>komandinis darbas</i> interpretacijos.....	19
7 lentelė Galimi komandų klasifikavimo būdai.....	20
8 lentelė Galimi komandų vaidmenys.....	28
9 lentelė Komandinio ir grupinio darbo esminiai skirtumai.....	33
10 lentelė Hipotezių ir klausimyno klausimų atitikmuo.....	46
11 lentelė Socialinės apklaustųjų charakteristikos.....	49
12 lentelė Ryšys tarp darbo atlikimo grupėse veiksmų ir vadovų skatinimo darbą atlikti drauge su kitais organizacijos nariais veiksmų.....	54
13 lentelė Darbą grupėse motyvuojančios priemonės.....	54
14 lentelė Grupinio darbo sąvokos apibūdinimų atsakymų suvestinė.....	57
15 lentelė Grupinio darbo požymių atsakymų suvestinė.....	58
16 lentelė Ryšys tarp darbo atlikimo grupėse priklausomybės veiksmų nuo noro jį atlikti grupelėmis veiksmų.....	60
17 lentelė Komandinio darbo sąvokos apibūdinimų atsakymų suvestinė.....	61
18 lentelė Komandinio darbo požymių atsakymų suvestinė.....	62
19 lentelė Ryšys tarp darbo atlikimo komandose priklausomybės veiksmų nuo noro jį atlikti komandose veiksmų .....	64

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Komandos formavimosi stadijos.....	26
2 pav. Efektyvumą skatinantis komandinio ir grupinio darbo tyrimo modelis.....	43
3 pav. Darbo organizavimo formų pasiskirstymas.....	50
4 pav. Ar kiekviena grupė yra komanda?.....	51
5 pav. Darbo atlikimo formos svarba užduoties sėkmei.....	52
6 pav. Atstovaujamos organizacijos sėkmės elementai.....	52
7 pav. Svarba darbą atlikti kartu su kitais organizacijos nariais.....	53
8 pav. Veiksniai turintys didžiausią įtaką atliekamai darbo formai .....	53
9 pav. Konfliktų pasitaikymo dažnumas darbą atliekant grupėse ar komandose .....	55
10 pav. Situacijos analizė.....	55
11 pav. Sprendimų priėmimo būdas (dirbant grupėje ar komandoje).....	56
12 pav. Komunikacijos svarba dirbant grupėje ar komandoje.....	56
13 pav. Priežastys lemiančios darbą grupėse.....	58
14 pav. Grupinio darbo principai.....	59
15 pav. Veiksniai turintys didžiausią įtaką grupinio darbo formai.....	60
16 pav. Priežastys lemiančios darbą komandose.....	62
17 pav. Komandinio darbo principai.....	63
18 pav. Veiksniai turintys didžiausią įtaką komandiniam darbui .....	63
19 pav. Vaidmenų atitikmenys organizacijos darbuotojus.....	64
20 pav. Efektyvumą skatinantis komandinio ir grupinio darbo modelis su pasitvirtinusiom hipotezėm.....	70

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Pastaruoju metu vis dažniau tenka išgirsti sąvokas *komandinis bei grupinis darbas*. Taip yra todėl, kad efektyviam darbo atlikimui skiriamas vis didesnis dėmesys. Tikriausiai būtų galima išskirti daug ir įvairių priežasčių, kodėl minėtos sąvokos yra aktualios, tačiau matyt viena iš jų, kuri yra pati svarbiausia ta, kad, nuo atlikto darbo bei efektyvių rezultatų priklauso įmonės ar organizacijos tolimesnė veikla.

Tikriausiai ne nuostabu, kad sąvokos *komandinis ir grupinis darbas* tampa nuolatiniu šiuolaikinės visuomenės palydovu, be kurio sunku išsivaizduoti šiuolaikinę kalbos kultūrą. Pastarosios sąvokos apima daug ir įvairių aspektų, dažniausiai siejamų su laiko intervalais, įgyvendinimu, ištekliais bei resursais, atsakomybe, gebėjimu dirbti ir priimti sprendimus, lankstumu, konkurenciniu pranašumu ir kt. Kita vertus, darbo rezultatai priklauso ne tik nuo įmonės išteklių, laiko limitų, skirtų atlikti darbą, bet ir nuo įmonėje ar organizacijoje dirbančių narių skaičiaus, jų gebėjimo dalintis sukaupta informacija, gebėjimo išklausti ir išsakyti nuomonę bei priimti naudingą sprendimą įmonei ar organizacijai, o ir atskirai kiekvienam jos nariui. Tad norint siekti verslo sėkmės, reikia atsakingai priimti sprendimus, įvertinti jų galimas pasekmes. Tokiu būdu pasiekama harmonija įmonėje, optimaliai naudojami ištekliai, kurie didina veiklos efektyvumą, o kartu įgyjamas konkurencinis pranašumas. Taigi, pasirinkta tema yra aktuali dėl savo specifiškumo, kuris turi įtakos darbo našumui, konkurenciniam pranašumui bei visai organizacijos veiklai.

**Problemos ištyrimo lygis.** Nagrinėjamoje temoje yra atlikta daugybė tyrimų. Pavyzdžiui, Ad Gloriam (2003) atlikti tyrimai buvo taikomi komandinio ir grupinio darbo skirtumams identifikuoti. Tuo tarpu Wolf Guler (2000) nagrinėja, ką rinktis: grupinį ar komandinį darbą? Tyrimo rezultatai rodo, kad pasirinkimas priklauso nuo paties darbo specifikos. Pastaruosius tyrimus apibendrina ir sukonkretina Heather L. Bruce (2006), remdamasi pakartotiniais tyrimais. Tyrimo rezultatai atspindi, jog paprastai egzistuoja vienas galutinis sėkmės faktorius, kuris eina per visus keturis intervencijos tipus – stiprus ir atsidavęs lyderis. Nemažą dėmesį tyrimams skyrė Bristolio (Didžioji Britanija) universiteto profesorius ir gerai žinomas žmogiškųjų išteklių problemų ekspertas ir konsultantas Meredith Belbin (1997), kuris pristatė gerai žinomą subalansuotą komandos formavimo metodiką, paremtą individualių komandos narių vaidmenų klasifikacija. O siekiant nustatyti komandinio darbo silpnybes ir trūkumus, puikiai tinka G. Merchio parengtas ir patikrintas analizės būdas, kurį panaudojo KTU Socialinių tyrimų laboratorija, kuri tiria komandinio darbo sričių kokybę (Vijeikienė, Vijeikis 2000, 122 p.). PennState: Research on Teaching, Learning & Technology (1997) atlikti tyrimai daugiausiai dėmesio skyrė sąlygoms, atliekant efektyvų komandinį darbą. Tyrimo rezultatai pasitvirtino - svarbiausias veiksnys –

palaikanti aplinka, kadangi išorinės aplinkos formavimas reiškia, kad vadovybė teikia visokeriopą pagalbą darbo grupėms formuluojant bendrus tikslus, išskiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjimą komandos narių sugebėjimais.

Lietuvoje mažai sutinkama tokių tyrimų, kurie apjungtų komandinio ir grupinio darbo ypatumus, suformuotų jų tarpusavio sąveikos ryšį bei atspindėtų įtaką organizacijos veiklai. Šis tyrimas leis objektyviau įvertinti komandinio ir grupinio darbo padėtį Lietuvos organizacijose.

**Problemos esmė** – kaip komandinis ir grupinis darbas gali daryti įtaką organizacijos veiklai?

**Darbo objektas** – komandinis ir grupinis darbas.

**Darbo tikslas** – ištirti komandinio ir grupinio darbo įtaką organizacijos veiklai.

**Darbo uždaviniai.** Magistro baigiamajame darbe, siekiant iškelto tikslo, yra sprendžiami šie uždaviniai:

1. išnagrinėti komandinio ir grupinio darbo teorinius aspektus;
2. išanalizuoti komandinio ir grupinio darbo skirtumus;
3. išanalizuoti komandinio ir grupinio darbo empirinį ištyrimo lygį;
4. remiantis teorine ir empirine komandinio ir grupinio darbo analize, suformuoti komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantį modelį;
5. atlikti komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinančio modelio empirinį įvertinimą bei nustatyti komandinio ir grupinio darbo efektyvumą tiriamose organizacijose.

**Suformuluotos hipotezės.**

- organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų darbo, atlikto bendrai su kitais organizacijos nariais (darbo grupėje ar komandoje);
- darbą grupėse renkasi nariai, skatinami vadovo, atsižvelgiant į užduoties sudėtingumą;
- komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi narių skaičius.

**Darbo struktūra.** Darbo struktūrą nusako darbo objektas, tikslas ir išskelti uždaviniai.

Pirmojoje dalyje KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI analizuojama komandinio ir grupinio darbo sąvokų interpretacijos, jų privalumai ir trūkumai, jų taikymo ypatumai, įtaka organizacijos veiklai.

Antrojoje dalyje KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS pateikiama komandinio ir grupinio darbo Lietuvoje ypatumai bei užsienio šalių patirtis, suformuojamas komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantis modelis.

Trečiojoje dalyje KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO ORGANIZACIJOSE TYRIMO pateikiama tyrimo metodika, aptariami atlikto tyrimo rezultatai bei pateikiamas jų įvertinimas.

**Tyrimo metodai.** Analizuojant teorines komandinio ir grupinio darbo prielaidas, darbe buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas — *lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė*, siekiant susisteminti komandinio ir grupinio darbo sampratas. Nagrinėjant empirinį komandinio ir grupinio darbo ištyrimo lygį naudota *informacinių šaltinių bei statistinės analizės metodai*, kurių tikslas – duomenų palyginimas, siekiant jų vientisumo.

Analitinėje dalyje naudotas metodas – *lyginamoji mokslinės literatūros bei informacinių šaltinių analizavimas*. Tyrimui atlikti buvo naudota vienkartinė anketinė apklausa (sudarytas formalizuotas klausimynas), siekiant surinkti kuo tikslesnius tyrimui reikalingus duomenis.

Rezultatų dalyje, vykdant anketinę apklausą, respondentų atsakymai pateikiami susisteminti, kurie apdoroti *statistinės analizės metodu* bei *lyginamosios analizės principu*, kurių tikslas - pagrįsti arba paneigti iškeltas hipotezes.

**Darbe naudoti literatūros šaltiniai.** Darbas atliktas naudojantis įvairiais moksliniais bei informaciniais šaltiniais, daugiausiai periodiniais moksliniais literatūros šaltiniais bei straipsniais internete.

Pirmoje dalyje daugiausiai nagrinėti užsienio bei Lietuvos autorių moksliniai darbai, empiriniai tyrimai, t.y. naudota mokslinė ir periodinė literatūra, susijusi su komandinio ir grupinio darbo aspektais: resursai, laikas, narių skaičius ir kt. Taip pat, analizuoti lietuvių bei užsienio autorių moksliniai darbai, susiję su Lietuvos ir užsienio šalių praktiniais pavyzdžiais.

Antroje dalyje naudotasi moksliniais literatūros šaltiniais, susijusiais su tyrimų metodika bei nagrinėjamų įmonių tinklapių informacija.

#### **Darbo teorinė reikšmė.**

- Atlikta įvairių autorių komandinio ir grupinio darbo sampratų interpretacijų analizė, kuri leido išskirti pastarųjų sampratos privalumus, darančius didžiausią įtaką termino formuluotei bei suformuluoti apibendrinantį komandinio ir grupinio darbo apibrėžimą. Šių apibrėžimų informuotumą nusako sudedamųjų dalių visuma.
- Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiamus efektyvios komandos formavimo organizacijoje elementus galima išskirti tokius iš jų pagrindinius: *komandos sudarymo ypatumus, formavimo stadijų įtaką organizacijos veiklai, atliekamus komandos narių vaidmenis bei vadovo, kaip komandos lyderio įtaką.*
- Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiamus grupių kūrimo lygmenis galima išskirti grupės sėkmę lemiančius veiksnius: *narių individualios pastangos, jų visuma, o grupės veiklai įtakos turi suformuluotas grupės tikslas, srities apibrėžtumas, optimalus narių skaičius, grupės narių kaita, vadovas bei pačios organizacijos aplinka.*
- Atlikta įvairių autorių komandinio ir grupinio darbo aspektų analizė leido išskirti du pagrindinius komandinio ir grupinio darbo skirtumus: *grupinio darbo tikslas dažnai*



*sutampa su pačios organizacijos tikslu bei grupės nariai bendrą darbą atlieka individualiai ir jų visuma sudaro bendrą darbą.*

- Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiamus komandinio ir grupinio darbo empirinius tyrimus galima pastebėti, jog Lietuvoje tyrimų, skirtų komandinio ir grupinio darbo analizei atliekama labai mažai. Užsienio šalių patirtis yra kur kas didesnė.
- Atlikus teorinę bei empirinę komandinio ir grupinio darbo analizę suformuotas *Komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantis modelis*. Modelio tikslas – parinkti organizacijai tinkamą darbo atlikimo formą (komandinį, grupinį ar individualų darbą) bei padėti organizacijai subalansuoti atliekamą veiklą, o kartu paspartinti darbų kokybę ir kiekybę.

#### **Darbo praktinė reikšmė.**

- Sukurta anketa, kurią galima pritaikyti tiriant komandinį ir grupinį darbą, jų sudedamąsias dalis, pritaikomumą organizacijose.
- Sukurtas *komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantis modelis*. Modelį gali naudoti įmonės, siekiančios produktyvaus darbo, kurių tikslas mažinti laiko, resursų ir žmogiškuosius išteklius.

**Rezultatų aprobavimas.** Dalyvauta 5-oje mokslinėje konferencijoje „Ūkio plėtra: teorija ir praktika“, vykusioje 2008 m. lapkričio 28 d. Vilniaus universiteto Kauno humanitariniame fakultete ir INYRSS. Pristatytas straipsnis „Komandinio darbo įtaka organizacijos veiklai“ (2 priedas), įgytas sertifikatas (kopija) – 3 priede.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro įvadas, 3 dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 72 puslapiuose, įskaitant 19 lentelių ir 20 paveikslų. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 69 šaltiniai.

# 1. KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje dalyje nagrinėjamos grupinio ir komandinio darbo pateiktys literatūroje bei informaciniuose leidiniuose, straipsniai, išskiriami komandinio ir grupinio darbo skirtumai.

## 1.1. Grupinio darbo vaidmuo organizacijos procese

Skyrelyje pateikiama grupinio darbo sąvokos analizė, grupių klasifikavimo būdai bei grupių kūrimas organizacijos lygmenyje, didesnę dėmesį skiriant grupinio darbo organizavimo formoms, vaidmenims bei grupiniam protiniam sprendimų priėmimui. Skyrelio pabaigoje pateikiama grupinio darbo privalumai bei trūkumai.

### 1.1.1. Grupės ir grupinio darbo sąvoka

Prieš pradėdant plačiau nagrinėti temą, reikėtų apibrėžti *grupės* arba *grupinio darbo* sąvoką. Šios sąvokos literatūroje, ypač verčiant iš anglų kalbos yra sutapatinamos ir jų reikšmę skiriasi priklausomai nuo autoriaus, kuris interpretuoja sąvoką. Mokslinėje literatūroje sutinkama daug ir įvairių apibrėžimų, nusakančių grupės arba grupinio darbo esmę. Keletas jų pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė

#### Sampratos *grupė* arba *grupinis darbas* interpretacijos

Autorius (-iai)	Sąvokos komanda interpretavimas
SNELL, Scott; BOHLANDER, George. (2007), p. 202	<b>Grupė</b> – tai vieningai veikiantys keli asmenys, kurie nuolat sąveikauja.
BRATTON, John; GOLD, Jeff (2007), p. 582	<b>Grupė</b> - vieninga žmonių grupė, besidalinanti informacija ir dirbanti kartu.
SAVANEVIČIENĖ, Asta; ŠILINGIENĖ, Violeta (2005), p. 19	<b>Grupė</b> – tai individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu, siekiant bendrų tikslų.
ALEKSANDRAVIČIENĖ, Ieva (2004)	<b>Darbo grupė</b> - tai grupė, kurioje žmonės pirmiausia sąveikauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas - padėti vienas kitam, vykdyti savos srities užduotis.
DESSLER, Gary (2001), p. 332	<b>Grupės kūrimas</b> – siekimas suvienyti panašų požymi turinčius asmenis tam tikrai veiklai.
SAKALAS, Algimantas (2001), p. 257	<b>Grupė</b> – suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūres darbo vienetą, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspėti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai.
CARRELL, R. Michael; ELBERT, F. Norbert; HANFIELD, D. Robert. (2000) p. 134	<b>Grupė</b> – tai bendrai dirbančių žmonių bendrija, kuriuos sieja bendras požiūris, pvz.: bendra veikla, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.
A. Ivanovic, P. H. COLLIN (1997), p. 227	<b>Grupė</b> - keletas žmonių, dirbančių kartu.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus autorių apibrėžimus galima teigti, jog visos išvardintos interpretacijos yra savotiškai įdomios. Pats bendriausias požiūris, jungiantis visas interpretacijas yra tai: individų visuma, grupė žmonių, dirbančių kartu. Trumpiausiai grupės apibrėžimą interpretuoja A.Ivanovic ir P.H.Collin (1997), teigdami jog tai žmonės dirbantys kartu. Šią interpretaciją plačiau apibūdina S.Snell ir G.Bohlander (2007) teigdami, kad tie asmenys kartu

sąveikauja. Be jau minėtų kriterijų J.Bratton ir J.Gold teigia, jog pastarieji yra žmonės, kurie dalinasi informacija. Informaciją, jos dalinimąsi savo apibrėžime taip pat akcentuoja ir I.Aleksandravičienė. M.R.Carrell, N.F.Elbert ir R.D.Hanfield (2000) teigdami, jog kartu dirbančius asmenis sieja tam tikras bruožas. Pastarieji autoriai pateikia kelis galimus variantus, t.y. bendra veika, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai. Bruožai taip pat akcentuojami ir G.Dessler (2001) interpretacijoje, tik šioje interpretacijoje jie įvardijami kaip požymiai. A.Sakalo (2002) apibrėžimas yra kiek kitoks nei iki šiol aptartų autorių. Pastarasis savo interpretacijoje įvardija uždavinius, dėl kurių yra suburiama grupė. Jis teigia, kad grupė žmonių jau minėtus uždavinius gali išspęsti kur kas geriau nei pavieniai asmenys.

Paprastai grupės, kaip ir komandos, taip pat turi tikslą, ir dažnai net ne vieną, kurie netrukdo vienas kitam arba net papildo vienas kitą. Be organizacijos tikslų egzistuoja ir individualūs tikslai. Darbo grupės tikslas, anot G.Dessler (2001) dažnai sutampa su organizacijos tikslu. Tik racionalios grupės geba sėkmingai vykdyti veiklą, t.y. kiekvienas trupės narys turi jaustis prisidėjęs prie bendros veiklos bei kartu išlaikyti savo individualybę, teigia R. Adamonienė, A.Sakalas ir V.Šilingienė (2002).

*Apibendrinant skyrelyje pateiktas mintis, galima suformuluoti vieną bendrą ir informatyvų apibrėžimą. Grupė - tai keletas kartu dirbančių ir turinčių tiesioginį kontaktą asmenų, kuriuos vienija tam tikras požymis, bei gebantys užduotis atlikti geriau nei atskirai. Moksliniame darbe pateikiama grupinio darbo sąvokos interpretacija yra informatyvi ir gerai suprantama..*

### 1.1.2. Grupių klasifikacija pagal požymius

Priklausomai nuo pasirinktų požymių grupės gali būti skirstomos labai įvairiai. A.Savanavičienė ir V.Šilingienė (2005, p. 19-23) pateikia grupių klasifikaciją pagal tam tikrus požymius (2 lentelė).

2 lentelė

#### Grupių klasifikacija

Požymis	Grupių klasifikacija	Apibūdinimas
Pagal grupės narių kontaktiškumą	Sąlyginės grupės Realios grupės	<i>Sąlyginėmis</i> vadinamos grupės, kurios sudaromos sujungus žmones į grupes pagal tam tikrą požymį. Jos ypatingos, nes grupės nariai patys neįsitraukia į dalyvavimą. Paprastai tokių grupių nariai neužmezga kontaktų <i>Realiomis</i> vad. grupės, kurių nariai užmezga kontaktus su kitais grupės nariais. Tokių grupių nariai kontaktuoja tiek tiesiogiai (susitikimai, pokalbiai) tiek ir netiesiogiai, pasitelkiant naujausias komunikacines technologijas (telefonas, televizija, internetas). Jos skirstomos: pastovios ir laikinos.
Pagal susidarymo pobūdį	Natūralios grupės Specialios grupės	<i>Natūralios</i> - tai grupės, kurių nariai priklauso dėl sąlygojamų gyvenimo aplinkybių: šeima, klasės draugai, kolegos darbe. <i>Specialiosios grupės, dar vadinamos AD-HOC</i> , yra priešingos natūralioms. Tai grupės, kurios sudaromos tam tikrai užduočiai atlikti, o ją įvykdę jos išyra. Skiriamos keturios pagrindinės grupės: laboratorinės, darbo (problemai išspęsti ar idėjai rasti), terapinės ir seminarų grupės.

2 lentelė (tęsinys)

Požymis	Grupių klasifikacija	Apibūdinimas
Pagal dalyvavimo pobūdį	<i>Privalomos grupės</i> <i>Laisvos grupės</i>	<i>Privalomos grupės</i> , tai tokios, kuriose grupės nariai privalo dalyvauti, neatsižvelgiant į jų norus. Tai galima sulyginti su tuo reiškiniu, jog gimstant žmogus negali pasirinkti šeimos, tautybės ir t.t., taip ir į šias grupės žmonės patenka dėl biologinio požymio. <i>Laisvosios</i> , tai grupės, kuriose žmogus dalyvauja savo noru, arba jose nedalyvauja dėl savo noro, pavyzdžiui, sporto klubai, kultūros organizacijos ar politinės sąjungos. Galima teigti, jog jos taip gina savo narių interesus bei teises. Paprastai nariai į tokias grupes įsilieja noriai.
Pagal grupės sudarančių asmenų skaičių	<i>Makrogrupės</i> <i>Mikrogrupės</i>	<i>Makrogrupės</i> pasižymi didelių narių skaičiumi. Iš kitų grupių jos išsiskiria ir dėl kitų požymių. Tokios grupės nariai neturi tiesioginių kontaktų, artimų tarpusavio santykių. Jos skirstomos: organizuotos ir neorganizuotos. <i>Mikrogrupėmis</i> laikomos grupės, kurias sudaro nedidelis asmenų skaičius, turintis bendrų veiklos tikslų ir tiesioginių kontaktų. Tokių grupių nariai palaiko artimus ir šiltus santykius su kitais grupės nariais. Mikrogrupės turi savarankiškumo, autonomijos, bet kartu ir kitų grupės narių kontrolės principus. Tokias grupes atitinka nuo 2 iki 20-30 narių turinčios grupės, pasižyminčios esminiais makrogrupių požymiais.
Pagal grupės svarbumą	<i>Pirminės grupės</i> <i>Antrinės grupės</i>	<i>Pirminės grupės</i> yra svarbios tuo, jog susiklostę santykiai yra svarbūs kiekvienam iš grupės narių. Tokioms grupėms būdingas nedidelis narių skaičius, bei glaudus narių bendradarbiavimas ir bendravimas. Paprastai grupės nariai turi bendrumo jausmą. <i>Antrinės grupės</i> yra didesnės, o santykiai jose formalūs. Į antrines grupes gali įeiti daug pirminių grupių.
Pagal santykių taip grupės narių pobūdį.	<i>Formalios grupės</i> <i>Neformalios grupės</i>	<i>Formalios grupės</i> , kurių narių santykius reglamentuoja organizacijos taisyklės; turinčios išskeltus tikslus. Formalios grupės sudaromos pagal: ✓ Nustatytą etatų sąrašą; ✓ Specialiai nustatytas taisykles; ✓ Nustatytus organizacijos nuostatus. Formalių grupių tipai: 1. Vadovo sudarytos grupės- susideda iš vadovo ir jo tiesioginių pavaldinių (direktorius ir pavaduotojai) 2. Darbo grupės – sudaro darbuotojai, sprendžiantys bendrą uždavinį ir turintys tą pačią užduotį. 3. Tikslinės paskirties grupės – įvairios komisijos, komitetai, tarybos ir panašiai. Jos kuriamos ir gauna laikinus įgaliojimus kokiais nors vienai ar kelioms problemoms išspręsti. <i>Neformalios grupės</i> neturi aiškiai apibrėžtų tikslų ir pasižymi ryškiais emociniais tarpusavio santykiais. Grupės struktūrą nusako nerašytos taisyklės. Dažniausiai neformalios grupės atsiranda kaip formalios grupės rezultatas. Neformalios grupės dar skirstomos: atviros ir uždaros, aktyvios ir pasyvios.
Pagal įtakos reikšmingumą žmogui	<i>Referentinės (etaloninės) grupės</i>	<i>Referentinės</i> tai tokios grupės, kurios normos, nuostatos ir vertybės žmogui yra reikšmingiausios, t.y. kai žmogus priklausydamas įvairioms grupėms išskiria tas, kurios jam yra svarbios.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A.SAVANAVIČIENĖ ir V.ŠILINGIENĖ, 2005, p. 19-23.

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktus grupių klasifikavimo požymius, galima teigti, jog organizacijoje labiausiai paplitęs grupių skirstymas pagal santykius grupėse. Pagal šį požymį skiriamos formalios ir neformalios grupės. Visi kiti išvardinti klasifikavimo būdai taip pat egzistuoja organizacijose tik jie nėra taip plačiai taikomi.

Anot S.Stoškaus ir D.Beržinskienės (2005) formali organizacija kuriama sąmoningai, o neformalios grupės atsiranda spontaniškai, kaip socialinės sąveikos rezultatas. Tokiu būdu žmonės gali patenkinti priklausomybės, savitarpio pagalbos, saugumo bei bendradarbiavimo poreikius. Be to, neformalios grupės daro didelę įtaką organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui (Sakalas,

Šilingienė, 2000, p. 174). Neformalios grupės, paprastai besikuriančios be vadovo žinios, dėl tam tikrų susiklosčiusių sąlygų, gali tapti viena iš dominuojančių grupių ir daryti didelę įtaką formalios grupės veiklai bei kartu ir visai įmonės veiklai. Be abejo tai bus naudinga, jei neformali grupė sieks organizacijos tikslų. Tai gali tik padidinti jos efektyvumą, kadangi ji tik prisidės prie formalios grupės veiklos. Būtent dėl šios priežasties, įmonei reikėtų atkreipti dėmesį į tokių grupių formavimąsi. Be abejo, gali atsitikti ir taip, jog neformalių grupių formavimasis bus susijęs su paslėptu tikslo siekimu, kuris gali būti priešingas visos organizacijos veiklai, teigia A.Sakalas (2001). D.Torrington ir L.Hall (1995) teigimu, su tokia situacija reikia kovoti. Pati veiksmingiausia priemonė - sudaryti tokias sąlygas, kad grupės nariai nekurtų neformalių grupių bei savo poreikius galėtų patenkinti formalioje grupėje. Be to, organizacija tokių grupių veiklą gali panaudoti veiklos efektyvumo didinimui (Torrington, Hall, 1995, p. 243-244).

*Organizacijai kurti grupes yra efektyvus sprendimas, kadangi ta pati darba galima atlikti operatyviau dėl jo pasiskirstymo. Be to, tokioje grupėje žmonės įpareigojami dirbti, planuoti laiką, bendradarbiauti, atsižvelgti į kitus grupės narius, siekti rezultato. Būtent tokia grupė dirba efektyviai ir gerina visos organizacijos veiklą. Efektyviai dirbanti organizacijos grupė įgauna pranašumą laiko atžvilgiu, o tai pagreitina visos organizacijos veiklą. Paprastai efektyviai dirbanti grupė yra sudaryta konkrečiam tikslui ir griežtai apibrėžta narių skaičiaus bei sudėties aspektais.*

### **1.1.3. Grupių kūrimas organizacijos lygmenyje**

Jau nagrinėjant grupės sąvoką išsiaiškinome, jog grupės sudaromos tam tikros užduoties atlikimui, kadangi žmonių grupė gali ją įvykdyti sunaudodama mažiau laiko resursų arba geriau, nei individualūs asmenys dėl užduoties specifiškumo ar sudėtingumo.

D.Torrington ir L.Hall (1995) teigia, jog į grupės darbą didinamas individualus įnašas, kadangi grupės darbas atsiranda kaip kelių žmonių individualių veiklų visuma. Grupės nariai kolektyviai svarsto ir bendrai priima sprendimus. B.Leonienė (2001) teigia, jog paprastai grupė sudaroma iš ne mažiau kaip 2 žmonių, turinčių konkretų darbo tikslą ir aiškia, tikslą nusakančią užduotį, atsakančių už tam tikros srities veiklą. Tokiu būdu grupė prisidės prie visos organizacijos veiklos efektyvumo. A.Savanevičienės ir V.Šilingienės teigimu, grupė sudaroma tada, kai problema jau egzistuoja ar jos tikimasi. Grupės nariai turi tikėti, kad jų darbas bus naudingas problemai išspręsti.

R.Adamonienė, A.Sakalas ir V.Šilingienė (2002) teigia, jog norint, kad grupinis darbas būtų sėkmingas, reikia atsižvelgti į keletą svarbių momentų:

1. Reikia suformuluoti grupei tikslą arba leisti tai padaryti pačiam. Tai esminė sąlyga, kadangi priešingai grupės nariai nežinos ko ir kodėl siekia, o jų priimtas sprendimas nebus naudingas.

2. Reikia tiksliai nubrėžti grupės įgaliojimus ir veiklos sritį.
3. Grupę turi sudaryti optimalus narių skaičius. A.Sakalo ir V.Šilingienės teigimu (2000) optimalus grupės dydis yra 5-11 žmonių. Jų nuomone, grupė, kurią 5-11 žmonių geba priimti kokybiškus sprendimus. Jei grupėje bus daugiau žmonių, tai grupės veikla nebus efektyvi, kadangi priimti sprendimą grupei prireiks daugiau laiko.
4. Skirtingas grupes turi sudaryti vis skirtingi žmonės, t.y. keisti grupės sudėtis. Grupės nariai turi turėti kompetencijos ir įgūdžių tai problemai spręsti. Grupės nariais turi būti kartu tiesiogiai su problema susiję asmenys. Tokiu būdu į grupės veiklą bus įtraukti skirtingi žmonės su skirtingais įgūdžiais, o jų priimamas sprendimas bus paremtas daugumos principu.
5. Grupės vadovas turi sugebėti valdyti grupės darbo procesą, skatinti aktyvų grupės narių dalyvavimą, sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo atmosferą (Sakalas, 2001, p. 263).
6. Sprendimų priėmimo metodų taikymo būtinybė. Tai labai palengvina grupės darbą ir sąlygoja didesnę kokybiškų rezultatų pasiekimo tikimybę (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 114).

Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių mintis, galima teigti, jog grupės sėkmę lemia visų narių individualios pastangos, jų visuma, o grupės veiklai įtakos turi suformuluotas grupės tikslas, srities apibrėžtumas, optimalus narių skaičius, grupės narių kaita, vadovas bei pati organizacijos aplinka. Tam, kad organizacijoje būtų priimtas sprendimas, kuris būtų naudingas visai organizacijai, reikėtų suderinti tarpusavyje jau aptartus veiksnius. Be to, reikėtų pasirūpinti, kad sprendimą priimanti grupė turėtų kuo mažiau išorinių trikdžių, tokių kaip triukšmas. R.Adamonienė, A.Sakalas ir V.Šilingienė patariama suformuluoti kelis uždavinius, atitinkančius iškeltą tikslą ir kiekvieną uždavinį analizuoti atskirai, o bendrą sprendimą priimti kaip uždavinių rezultatų visumą. Taigi, kad grupė dirbtų efektyviai ir priimtų organizacijai naudingą sprendimą, ji turi turėti aplinkinių pasitikėjimą bei pripažinimą. *Apibendrinant galima daryti išvadą: grupės veikla bus efektyvi ir naudinga pačiam individui ir visai organizacijai jei ji bus tinkamai suformuluota. Svarbu, kad iškeltas tikslas atitiktų darbo rezultatus bei pačios organizacijos tikslą.*

#### *Grupinio darbo organizavimo formos bei jų įtaka bendro tikslo siekimo procese*

Praktikoje yra naudojamos labai įvairios grupinio darbo organizavimo formos. Jos tarpusavyje gali skirtis tikslais, veiklos pobūdžiu ar egzistavimo trukme. Visiems aptartiems atvejams yra būdingas vienas elementas - grupinis darbas ir sprendimų priėmimas. Plačiausiai praktikoje paplitusios grupinio darbo organizavimo formos pateiktos 3 lentelėje.

## Grupių darbo organizavimo formos

Grupių darbo organizavimo formos	Interpretavimas
<i>Padalinių veiklos tobulinimo grupės</i>	<p><i>Padalinių veiklos tobulinimo grupės</i> susideda iš vieno padalinio darbuotojų. Grupės tikslas – organizuoti visų padalinio darbuotojų darbą, didinantį padalinio efektyvumą. Grupės darbą organizuoja padalinio vadovas, tačiau tikslo išskėlimas, uždavinių formulavimas, problemos įvardijimas „priklauso“ visiems grupės nariams. Dalyvavimas padalinių veiklos tobulinimo grupių darbe, leidžia jų nariams geriau suprasti savo vietą ir reikšmę bendroje organizacijos veikloje ir suteikia galimybę realiai prisidėti prie padalinyje išylančių problemų sprendimo (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 111).</p> <p>Pagrindinis šių grupių trūkumas – darbas grupėse reikalauja grupės narius atsitraukti nuo jų tiesioginės veiklos padalinio darbe (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 176).</p>
<i>Kokybės rateliai</i>	<p><i>Kokybės rateliai</i> susiformuoja remiantis savarankiškumo principu iškilusiai problemai spręsti. Kokybės ratelių pasitarimai vyksta reguliariai, dažniausiai vieną kartą per savaitę (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 176). Iš pradžių yra susipažįstama su kokybės ratelių veikla, o po to pereinama prie problemos analizės ir sprendimo. Išsprendus problemą, kokybės rateliai yra išformuojami (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 112).</p> <p>Anot A.Sakalo ir V.Šilingienės (2000), pagrindiniai <i>kokybės ratelių</i> tikslai yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>parama, tobulinant ir vystant įmonę;</i></li> <li>♦ <i>pagarba žmogui, palankios ir kūrybingos darbinės aplinkos, turinčios svarbią reikšmę darbo procesui, sukūrimas;</i></li> <li>♦ <i>pilnas žmonių sugebėjimų pasireiškimas.</i></li> </ul> <p>Anot A.Sakalo (2001), pagrindiniai kokybės ratelių privalumai yra šie.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Kokybės ratelių nariais tampa tik tie darbuotojai, kurie yra tuo suinteresuoti.</i></li> <li>2. <i>Apmokymas leidžia praplėsti ratelio narių akiratį.</i></li> <li>3. <i>Darbuotojai užsiima sprendimu tų problemų, kuriomis yra suinteresuoti asmeniškai.</i></li> <li>4. <i>Kokybės ratelio nariai yra suinteresuoti savo sprendimų įgyvendinimu.</i></li> <li>5. <i>Organizacijoje kokybės ratelių veiklos organizavimas padeda sumažinti pasipriešinimą pokyčiams.</i></li> </ol> <p>Anot A.Sakalo ir V.Šilingienės (2000), vienas iš galimų kokybės ratelių veiklos organizavimo trūkumų yra tas, kad darbuotojai, nedalyvaujantys ratelio veikloje, į priimtus sprendimus gali žiūrėti su nepasitikėjimu.</p>
<i>Procesų tobulinimo grupės</i>	<p><i>Procesų tobulinimo grupės</i>, tai grupės, kurios kuriamos siekiant pagerinti kelių padalinių veiklos kokybę. Procesų tobulinimo grupės sudaro patyrę, kvalifikuoti specialistai iš kiekvieno procese dalyvaujančio padalinio bei aptarnaujančių tarnybų (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 178). Grupės narius ir vadovą paskiria organizacijos vadovybė, kuri gali apibrėžti problemą. Pagrindiniai procesų tobulinimo grupių naudojimo privalumai yra:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Užtikrinama kompleksinė analizė.</i></li> <li>2. <i>Kadangi grupės nariai yra pakankamai aukštos kvalifikacijos, nereikia papildomo apmokymo.</i></li> <li>3. <i>Tokių grupių veikla gali sąlygoti žymų ekonominio efektyvumo padidėjimą.</i></li> <li>4. <i>Sukuriami efektyvūs ryšiai tarp padalinių, pagerėja jų veiklos koordinavimas.</i></li> <li>5. <i>Užtikrinamas efektyvus gamybos išlaidų ir atliekų sumažinimas.</i></li> <li>6. <i>Tobulindama procesus, grupė gali numatyti problemas ir užkirsti joms kelią.</i></li> <li>7. <i>Grupės nariai susipažįsta su bendros organizacijos ekonominės veiklos principais</i> (Sakalas, 2001, p. 261).</li> </ol> <p>Pagrindinis trūkumas yra tas, kad dalyvavimas grupės veikloje atima daug laiko, o tai, kartu trikdo tiesioginių užduočių operatyvų atlikimą (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 113).</p>
<i>Tikslinės grupės</i>	<p><i>Tikslinės grupės</i> formuojamos tada, kai organizacijoje iškyla rimta problema, reikalaujanti nedelsiamo sprendimo. Paprastai į tikslines grupes įtraukiami aukščiausios kvalifikacijos specialistai, kurie yra laikinai atleidžiami nuo tiesioginių pareigų vykdymo (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 178). Po problemos išsprendimo grupė yra išformuojama. Tikslinių grupių privalumai:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Problema sprendžiama aukščiausią kvalifikaciją turintys darbuotojai.</i></li> <li>2. <i>Grupės nariai gali pilnai atsidėti problemos sprendimui.</i></li> <li>3. <i>Problema išsprendžiama operatyviai.</i></li> <li>4. <i>Grupės nariai glaudžiai bendradarbiauja su organizacijos darbuotojais</i> (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002, p. 113).</li> </ol> <p>Trūkumai: įtempti darbo grafikai, priimtą sprendimą privalo įgyvendinti kiti darbuotojai, nedalyvavę pačios grupės darbe.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktas autorių mintis galima teigti: tam, kad priimti efektyvų sprendimą, reikia gerai išanalizuoti sprendžiamą problemą ir tinkamai parinkti atitinkančią grupinio darbo organizavimo formą. Žinoma, išvardintos grupinio darbo formos nėra vienintelės. Pastarosios išvardintos formos akivaizdžiai parodo sėkmingo grupių veiklos panaudojimo galimybes: nuo siauros vieno padalinio iki visai organizacijai aktualių problemų sprendimo.

*Taigi, apibendrinant pateiktas autorių mintis galima teigti, jog efektyvus sprendimas, naudingas kiekvienam jos nariui bei visai organizacijos veiklai bus tada, jei sudaryta grupė atitiks reikiamą grupinio darbo organizavimo formą.*

### Vaidmenų įtaka grupės darbui

Kalbant apie vaidmenų įtaką grupės darbui reikėtų paminėti, jog kiekvienas grupės narys atitinka keletą vaidmenų. Anot D. Winstanley (2005), žmogaus vaidmuo atlieka dvi funkcijas:

1. parodo, kaip tam tikroje situacijoje privalo elgtis žmogus, nereaguodamas į aplinkinius ir susidariusias aplinkybes: vaikas privalo paklusti tėvams, pavaldinys – vadovui ir t.t.
2. vaidmuo sufleruoja individui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko iš jo tikėtis bei kaip elgtis pačiam, kad laukimas būtų rezultatyvus: pavaldinys laukia nurodymų, įsakymų; viršininkas mano galįs duoti ir neracionalius paliepimus, ir t.t.

D.Winstanley išskiriami grupės narių vaidmenys pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

### Grupių vaidmenys

Vaidmenų grupės	Vaidmenys
Orientuoti į tikslines užduotis	<i>Iniciatorius pagalbininkas:</i> naujų idėjų ir pokyčių reikalaujantis asmuo. <i>Informacijos tiekėjas:</i> asmuo, bet kokia kaina besistengiantis kitus grupės narius nustebinti informacijos gausumu bei išskirtinumu. <i>Koordinatorius:</i> asmuo, gebantis rasti idėjų ir patarimų produktyviausią santykį. <i>Vertintojas:</i> visos grupės veiklą stebintis ir vertinantis asmuo.
Į palaikymą orientuoti vaidmenys	<i>Skatintojas:</i> tikslas – suteikti pagalbą, skatinti kitus grupės narius. <i>Harmonizuotojas:</i> siekia numalšinti nesutarimus. <i>Vartininkas:</i> siekia diskusijos bei visų narių indėlio į bendrą veiklą. <i>Apžvalgininkas ir komutatorius:</i> tikslas – visomis galimomis priemonėmis gerinti grupės darbą.
Į save orientuoti vaidmenys	<i>Agresorius:</i> grupės narys, neigiantis bei menkinantis kitus grupės narius. <i>Blokuotojas:</i> nuolat grįžtantis prie išspręstų problemų, siekdamas pakeisti priimtus sprendimus. <i>Pagalbos siekėjas:</i> siekiantis pagalbos iš aplinkinių, padėsiančios jam išspręsti pavestas užduotis. <i>„Lovelasas“:</i> sprendžiantis problemas, nesusijusias su grupės užduotimis, trukdantis grupės darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D.WINSTANLEY, 2005, p. 91.

Reikėtų paminėti, jog vienas asmuo paprastai grupėje atlieka ne vieną o kelis vaidmenis. D.Winstanley (2005) teigimu, vaidmuo padeda žmogui numatyti aplinkinių veiksmus bei pasirinkti atsakymo formą, nes kiekvieno prisiimtas vaidmuo diktuoja tam tikras elgesio taisykles, turint omenyje tai, kad kiti asmenys vaidina kitus vaidmenis. Be to, vaidmenys įvairiose situacijose gali skirtis.



Paprastai grupės narių vaidmenys yra derinami su jų pareigomis. Grupės darbe svarbiausias yra vadovo – lyderio vaidmuo. Jis turi sugebėti išlaikyti stiprios asmenybės įvaizdį bei atlikti savo vaidmenį. Grupės nariai privalo tikėti ir gebėti palaikyti lyderį.

*Taigi, apibendrinant pateiktas mintis galima teigti, jog siekiant bendro sėkmingo grupės darbo reikia, kad grupės nariai atitiktų jiems priskiriamus vaidmenis. Svarbu, kad atliekant užduotį viena ar kita pasakyta mintis/išsireiškimas būtų sutapatinti su tam tikru ar tam tikrais vaidmenimis. Jei pasakytos mintys ar poelgiai bus teisingai sutapatinti su atitinkamu vaidmeniu tai grupės laukia sėkmė. Tokia grupė dirbs, priims sprendimus bei juos įgyvendins efektyviai, o visa organizacija gali tikėtis sėkmingo problemos sprendimo.*

#### *Grupinio protinio sprendimų darbo įtaka konkurenciniam pranašumui*

Sprendimui rengti dabar vis dažniau taikomi grupiniai protinio darbo metodai (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 181). Anot A.Sakalo ir V.Šilingienės (2000), protinis darbas nėra matomas, o pats sprendimų priėmimo procesas yra labai individualus. Tam įtakos turi darbas kartu, t.y. diskutuojant pateikiama nauja informacija, kuri gali keisti individualią nuomonę. Kartu grupinis protinis darbas skatina išsakyti savo mintis ir taip įsitraukti į bendrą procesą priimant sprendimą. Kita vertus, anot A.Sakalo (2001), grupinis protinis darbas turi ir tam tikrų trūkumų: reikalauja daugiau laiko, sumažina asmeninę atsakomybę už sprendimą, dėl to padidėja jo rizikingumas.

Pastaruoju metu vis dažniau tenka išgirsti terminą „dalyvaujamoji vadyba“, kurio reikšmė tapatinama su darbuotojų dalyvavimu bei daliniu atsakomybės prisiėmimu sprendimo priėmimo bei įgyvendinimo procese. Šiuo atveju vadovai, mėgstantys priimti sprendimus patys turi mokintis tai daryti kartu su pavaldiniais.

Grupinius sprendimų priėmimo būdus aprašo profesorius D.Torrington (1995) (5 lentelė).

5 lentelė

#### **Grupiniai sprendimų priėmimo būdai**

<b>Grupiniai sprendimų priėmimo būdai</b>	<b>Interpretavimas</b>
Nereagavimo sprendimas	Nereagavimo sprendimą galima apibūdinti kaip vieno grupės nario iškeltą problemą, kai kiti grupės nariai visiškai į ją nereaguoja.
Oficialaus valdžios pareigūno arba įgalioto asmens sprendimas	Tai sprendimo priėmimo būdas, naudojamas tarnybinėse pareigose, kai vienas asmuo, nepasitaręs su kitais gali ir turi įgaliojimus priimti sprendimą.
Mažumos sprendimas	Tai neesminių sprendimų priėmimo metodas, naudojant “Kas prieš? – Gerai, einam toliau (...)” būdą (Torrington, 1995, p. 459). Paprastai tokiu būdu skatinami grupės nariai balsuoti taip, kad palaikytų mažumos nuomonę. Šis sprendimų priėmimo būdas nėra populiarus.
Daugumos sprendimas	Tai sprendimo priėmimo būdas, besiremiantis balsavimu ir (arba) apklausa. Taip priimamas daugumos nuomone (balsavusiųjų „už“) sprendimas, o mažuma lieka nepastebėta.
Sutarimo (konsensuso) sprendimas	Tai ilgiausiai užtrunkantis sprendimo priėmimo būdas. Jis yra efektyvus tuo, jog tie nariai, kurie jį priima turi kartu pasirūpinti jo įgyvendinimo kontrole. Sutarimas (konsensusas) – tai procesas, kurio metu galima daryti įtaką galutinio sprendimo priėmimui (Torrington, 1995, p. 459).
Vienbalsiškas sprendimas	Priimamas sprendimas, kai absoliučiai visi grupės dalyviai pritaria konkrečiai veiklos kryptčiai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktas mintis galima teigti, jog pats geriausias būdas priimti efektyvų sprendimą yra konsensuso būdu priimamas sprendimas. Šiuo būdu priimtas sprendimas kiekvieną grupės narį tarsi įpareigoja jo laikytis. Reikia pabrėžti, jog priimant konsensuso sprendimą ne visi grupės nariai lieka patenkinti, tačiau iš visų išvardintų būdų tai pats geriausias dar ir dėl to, kad skatina įgyvendinti sprendimą. Anot A.Sakalo (2001), vyrauja kraštutinė klaidinga nuomonė, jog kolektyviniai sprendimai visuomet geresni už individualius. Be abejo, reikėtų nepamiršti to, jog kiekviena situacija ir kiekvienas priimamas sprendimas yra individualus, priklausantis nuo daugybės išorinių veiksnių. Anot A.Sakalo ir V.Šilingienės (2000), pats efektyviausias sprendimo priėmimo būdas būtų toks, kuris leistų visiems grupės nariams išsakyti savo nuomonę, o priimamas sprendimas nebūtų vieno ar kelių lyderių sekimas paskui.

*Apibendrinant pateiktas autorių mintis, galima teigti, jog grupinis sprendimo priėmimo būdas yra kur kas geresnis už individualų dėl to, kad atsakomybė už sprendimo rezultatą pasiskirsto tarp visų grupės narių. Be to, priimti grupinį sprendimą yra lengviau, kadangi galima pasidalinti visų grupės narių nuomone, įtraukiant grupės narius į diskusiją. D.Torrington (1995) išskiria nereagavimo sprendimus, valdžios ar jos įgalioto asmens sprendimus, mažumos ir daugumos sprendimus, sutarimo bei vienbalsiškus sprendimus. Pats efektyviausias būdas priimti ir įgyvendinti sprendimą – konsensuso, kadangi visi nariai išitraukia į sprendimo priėmimo procesą ir tai skatina komandos dalyvius jį įgyvendinti. Konsensuso būdu priimtas sprendimas, tai sutarimo būdu priimtas sprendimas. Grupės nariai išlieka patenkinti, o tai tik suteikia konkurencinį pranašumą, kadangi kartu priimamas efektyvus sprendimas visai organizacijos veiklai.*

## **1.2. Komandinio darbo įtaka organizacijos veiklai**

Šioje dalyje atliekama komandinio darbo sampratos analizė, pateikiami komandų klasifikavimo būdai, analizuojamas efektyvios komandos formavimas, didesnį dėmesį skiriant komandos sudarymo procesui, komandos formavimo stadijoms, pagrindiniams vaidmenims komandose, vadovo įtakos analizei bendrame komandos veiklos procese bei efektyvaus komandos darbo „receptui“, t.y. galimoms taisyklėms, kuriomis remiantis, komanda gali efektyviai funkcionuoti bei pasiekti bendrą tikslą.

### **1.1.1. Komandinio darbo samprata**

Prieš pradėdant plačiau nagrinėti temą, reikėtų apibrėžti komandos arba komandinio darbo sąvoką. Šios sąvokos literatūroje, ypač verčiant iš anglų kalbos yra sutapatinamos ir jų reikšmę skiriasi priklausomai nuo autoriaus, kuris interpretuoja sąvoką. Mokslinėje literatūroje sutinkama daug ir įvairių apibrėžimų, nusakančių komandos arba komandinio darbo esmę. Keletas jų pateikta 6 lentelėje.

Sampratos *komanda* arba *komandinis darbas* interpretacijos

Autorius (-iai)	Sąvokos <i>komanda</i> interpretavimas
RAIŽIENĖ, Saulė; ENDRIULAITIENĖ, Auksė (2007), p. 7	<b>Komanda</b> reiškia tikslo siekiančią grupę, <b>Komanda</b> reiškia bendradarbiavimą, <b>Komanda</b> reiškia darbo kokybės matą.
ARMAITIS, Rimas (2007)	<b>Komandos apibrėžimas:</b> komandą turi sudaryti ne mažiau dviejų žmonių, kuriems būdinga tarpusavio priklausomybė, vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas bei profesionalumas skirtingose srityse.
BARVYDIENĖ, Violeta; KASIULIS, Juozas (2004), p. 187	<b>Komanda</b> - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas tam, kad įgyvendintų bendrą tikslą.
VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. (2000), p. 12	<b>Komanda</b> - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.
BODDY, Paton, (1999), p. 378	<b>Komanda</b> – du arba daugiau individų, turinčių bendrus tikslus ir skirtingas pareigas, priklausomų vienas nuo kito, koordinuojančių bendrą veiklą ir suvokiančių save, kaip bendros visumos dalį.
MACKALL, Dandy Daley (1998), p. 17	<b>Komanda</b> yra maža grupė žmonių su papildančiais įgūdžiais, kurie siekia bendro tikslo, naudodami skirtingus metodus.
IVANOVIC A., COLLIN, H. Peter. (1997), p. 227	<b>Komandinis darbas</b> – tai kartu dirbančių žmonių grupė, kurie dalinasi darbais bei atsakomybe.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 6 lentelėje pateiktais apibrėžimais, nesunku pastebėti, jog sąvoka *komanda* arba *komandinis darbas* yra grindžiamas bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba, siekiant bendro tikslo. 6 lentelėje pateikti apibrėžimai yra lengvai suprantami ir interpretuojami. Visose interpretacijose yra teigiama, jog komanda yra daugiau nei vienas asmuo (du arba daugiau), kurie tarpusavyje pasidalina darbus bei atsakomybę ir siekia bendro tikslo. Šie pagrindiniai komandinio darbo elementai yra Ivanovic A. ir Collin P.H. (1997) interpretavime. Barvydienė V. ir Kasiulis J. (2004) akcentuoja visų asmenų dalyvavimo būtinumą. Dėl to šis apibrėžimas išsiskiria iš kitų. Taigi, galima teigti, jog visi komandos nariai privalo įsitraukti į bendrą veiklą tam, kad būtų pasiektas efektyviausias rezultatas. Pakankamai informatyvus yra Raižienės S. ir Endriulaitienės A. (2007) apibrėžimas, kuriame be jau minėtų aspektų akcentuojama ir darbo kokybė. Be abejo, darbo kokybė, atliekant darbą komandoje yra svarbi. Kita vertus, Boddy ir Paton (1999) interpretacija yra naudinga tuo, jog sąvokos interpretavime dėmesys kreipiamas ne tik bendram tikslui, bet kartu ir atskiriems komandos narių tikslams, kurie save suvokia kaip bendros visumos dalį. Ši interpretacija yra naudinga, kadangi asmuo, nelaikydamas savęs komandos nariu, negalės dirbti efektyviai bei pelnyti konkurencinio pranašumo prieš kitas komandas. Šiek tiek kitoks yra D.D.Mackall (1998) apibrėžimas, kuriame akcentuojamas bendro tikslo siekimas naudojant skirtingus metodus. Ši interpretacija yra savotiškai tiksli, kadangi esant skirtingiems komandos nariams jie naudoja skirtingus metodus. Pakankamai įdomi yra R.Armaičio (2007) interpretacija. Joje yra aptariamas, ne tik asmenų skaičius, tarpusavio priklausomybės aspektas, bet kartu žvelgiama iš vaidmenų bei užduočių pusės. Pastarajame apibrėžime taip pat dėmesys skiriamas profesionalumui skirtingose šakose. Taigi, galima teigti, jog pastarasis aptartas apibrėžimas išsiskiria iš kitų savo konstrukcija bei peržvelgimu visų įmanomų sričių komandiniame darbe.

Nemažiau svarbus yra ir Vileikienės B. ir Vijeikio J. sąvokos interpretavimas. Nesunku pastebėti, jog minėti autoriai, kaip ir Barvydienė V. ir Kasiulis J. (2004) akcentuoja asmenų buvimo būtinumą. Bet Vileikienės B. ir Vijeikio J. sąvokos interpretavime dėmesys skiriamas ir kiekvieno komandos nario individualiems poreikiams patenkinti. Be to, Vileikienė B. ir Vijeikis J. (2000) teigia, jog krenta komandinio darbo efektyvumas, jei komandas sudaro panašios ar net identiškos asmenybės, net jei komandos nariai bendradarbiauja ir padeda vienas kitam. Anot jų, tokioje komandoje nėra lyderio dėl komandos narių tarpusavio panašumo, todėl nėra žmogaus, kuris imtųsi iniciatyvos vadovauti. Tik skirtingi ir įvairūs komandos narių asmenybių bruožai motyvuoja komandą dirbti vientisai. Tokiu atveju komandos nariai papildo bei pamoko vienas kitą. Anot Vileikienės B. ir Vijeikio J. (2000), tokiu būdu susipriešina komandos narių nuomonės, kurios iššaukia diskusijas bei įpareigoja priimti geriausiai apsvarstyta ir išanalizuotą sprendimą. Nors ir visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės konfliktuoja, tačiau komandoje turi būti išlaikyta pusiausvyra, kad nesumažėtų komandinio darbo efektyvumas (Vileikienė, Vijeikis, 2000, p.12).

*Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktų autorių mintis galima suformuluoti vieną bendrą bei informatyvų komandinio darbo apibrėžimą. Komandinis darbas – tai dviejų ar daugiau kartu dirbančių asmenų, besidalinančių darbais ir atsakomybe grupė, turinčių bendrus tikslus ir skirtingas pareigas, naudojančių skirtingus metodus, suvokiančių save, kaip bendros visumos dalį, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Suformuluotam komandinio darbo sąvokos interpretavimui yra būdingi pagrindiniai komandinio darbo bruožai: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra, todėl galima daryti prielaidą, jog apibrėžimas yra tikslus ir informatyvus.*

## 1.2.2. Komandų klasifikacija

Įvairioje mokslinėje literatūroje pateikiama daug ir įvairių komandų klasifikavimo būdų. Paprastai komandos gali būti klasifikuojamos įvairiai, pagal skirtingus kriterijus ar požymius. Keletas jų pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

### Galimi komandų klasifikavimo būdai

Autorius (-iai)	Komandos klasifikavimas
ARMAITIS, Rimas (2007)	Komandų rūšys: ✓ <b>Darbo komandos.</b> Tai formaliai suformuoti darbo padaliniai, atsakingi už tam tikrą projektą, t.y. skyrius. Čia galima matyti formalų vadovą, atsakingą už tikslų nustatymą. Kita vertus, tai yra darbo grupė, o ne komanda. Autoriai dar išskiria autonomines komandas. Čia ne toks aiškus lyderio vaidmuo. ✓ <b>Paralelinės komandos (komitetai).</b> Tai komandos sudarytos iš skirtingų padalinių darbuotojų, tam, kad būtų išspręstos problemos, nesusijusios su tiesioginiais organizacijos tikslais. Pastarosios problemos, nors ir nėra tiesiogiai susijusios su organizacijos tikslais, tačiau trukdo tolimesnei veiklai. Kitaip tariant, tai komandos, kurios turi atlikti veiklos tobulinimo funkciją. Šioms komandoms priskiriami kokybės rateliai.

7 lentelė (tęsinys)

Autorius (-iai)	Komandos klasifikavimas
ARMAITIS, Rimas (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Projekto komanda.</b> Tai tam tikram laikui suburtos komandos, kurių tikslas – vienkartinio rezultato priėmimas. Paprastai jos atlieka vienkartinės užduotis, o jų įvykdymui reikalingi vis kiti žmonės dėl kompetencijos skirtumų. Komandos veikla yra susijusi su nauju, kokybišku rezultatu.</li> <li>✓ <b>Vadovų komanda.</b> Gali būti 1) aukščiausio lygio vadovų ir 2) tiesiog vadovų komanda. Šios komandos numato kryptį (t.y. strategiją), tikslus. Jų atsakomybė yra už visos organizacijos ar padalinio veiklą. Aukščiausio lygio vadovų komandą sudaro: visi organizacijos vadovai; valdybos nariai ir pan.</li> </ul>
VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. (2000), p. 15-16	<p>Komandų tipai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Problemų sprendimo komandos.</b> Tai 5-12 atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniais asmenų grupė. Paprastai jie susiburia iki 2 kartų per savaitę aptarti darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams (Pranys, 2006).</li> <li>✓ <b>Specialios komandos.</b> Tai komandos, kurios rūpinasi darbo reformomis bei naujų technologijų kūrimu ir įdiegimui, kontroliuoja tiekėjų veiklą, palaiko ryšius su užsakovais ir klientais, koordinuoja atskirų organizacijos funkcijų veiklą. Šios komandos skirtos tam, kad pagerintų bendradarbiavimą priimant įvairaus lygio sprendimus tarp padalinių ir vadovų. Viena esminių jų funkcijų - susikurti kokybės ir produktyvumo tobulinimo atmosferą organizacijoje (Pranys, 2006).</li> <li>✓ <b>Savivaldos komandos</b> Tai 5-15 žmonių grupė, kurie gamina tam tikrą produktą ar teikia tam tikras paslaugas. Savivaldos komanda pati prisiima valdymo atsakomybę, kadangi žmonės patys reguliuoja daro bei užimtumo lygius, rūpinasi medžiagų teikimu, užsakymais bei naujų darbuotojų samdymu. Tyrimais įrodyta, kad save valdančios komandos gali padidinti darbo efektyvumą ir darbo kokybę iki 30% (Mackall, 1998, p. 20).</li> </ul>
STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel R. (1999), p. 544-545	<p>Formalių komandų tipai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Komandavimo komanda.</b> Tai komanda, kurią sudaro vadovas ir tam vadovui ataskaitas teikiantys darbuotojai.</li> <li>✓ <b>Komitetas.</b> Tai ilgam laiko tarpui sudaroma formali organizacijos komanda, kuri yra atsakinga už specifinių užduočių atlikimą. Paprastai komiteto nariams yra galimybė keistis dėl naujos patirties įsisavinimo, tačiau suformuotas komitetas išlieka.</li> <li>✓ <b>Projekto komanda.</b> Tai laikinai suformuota žmonių grupė tam, kad išspręsti tam tikrą problemą.</li> <li>✓ <b>Kokybės būrelis.</b> Tai tikslingai orientuota bendradarbių grupė, kurie susitinka kas savaitę kelioms valandoms tam, kad aptartų darbo problemas, nustatytų priežastis, nuspręstų dėl priimamo sprendimo bei veiksmų perspektyvoje. Priėmusi sprendimą kokybės būrelio komanda pateikia ataskaitą su galimais pasiūlymo variantais. Kokybės būrelio nariai susieja savo specifines darbo žinias, patyrimą, kad didintų patenkinimą darbu. (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2007).</li> <li>✓ S. Robbins (2003) išskiria ir virtualias komandas. <b>Virtualios komandos</b> - tai formalios komandos, besinaudojančios kompiuterine technika, siekiant iš skirtingų vietų suburti narius ir taip įgyvendintų bendrą tikslą. Videokonferencijos leidžia vesti tiesioginį dialogą, bendradarbiauti realiuoju laiku (Robbins, 2003, p.136). Videokonferencijos sudaro sąlygas žmonėms dirbti kartu, kas kitu atveju būtų neįmanoma dėl didelio atstumo.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Nagrinęjant surinktą ir susistemintą medžiagą, pateiktą 7 lentelėje, galima teigti, jog pati populiariausia komandų rūšis organizacijoje, atliekant darbus bei siekiant užsibrėžto tikslo yra formalių komandų rūšis. Paprastai tokias komandas suburia vadovas. Anot A. Leigh ir M. Maynard (1997), jei vadovas yra liberalus, jis leidžia komandos nariams patiems apsispręsti dėl dalyvavimo. Antrasis variantas yra labiau priimtinesnis, kadangi vadovas gali nežinoti savo pavaldinių gebėjimų, tad tokiu atveju komandai leisti susiburti pačiai bei pačiai pasiskirstyti atsakomybę už darbą yra idealiausias variantas (Leigh, Maynard, 1997, p. 5).

Remiantis formalių komandų skirstymu, kurį pateikia J.A.F. Stoner, R.E. Freeman ir D.R. Gilbert (1999), galima teigti, jog komandavimo komandos, bei problemų sprendimo komandos yra labiausiai paplitusios Lietuvos įmonėse. Pastarosios komandos yra suformuojamos konkrečiai

problemai spręsti, todėl jų veiklos rezultatai yra greičiausiai priimami, o sprendimas akivaizdžiai pastebimas. Kitas privalumas šių komandų yra tas, kad pastarosios komandos sudėtis gali kisti nuo sprendžiamos problemos, kadangi tokia komanda sudaroma ne ilgam laikotarpiui, o jos nariai paprastai būna labiausiai su problema susipažinę ar turintys genelių pasiūlymų jai išspręsti. Be abejo, priešingas variantas nutinka, jei problemai spręsti nesugebama atrinkti optimaliausią sprendimą sugebantių priimti narių. Tokiu atveju problema taip ir lieka neišspręsta. Kita vertus, organizacijos veiklos efektyvumui yra labai svarbios specialiosios komandos. Šių komandų darbas yra neatsiejamas nuo naujovių ir naujų technologijų taikymo, o kaip žinia pastarosios gali suteikti konkurencinį pranašumą. Anot T. Pranio (2006) specialiųjų komandų egzistavimas yra tiesiog būtinas organizacijose, kurių veikla siejama su komunikacijomis bei ryšiais

*Taigi, apibendrinant 7 lentelėje pateiktų autorių mintis, galima daryti išvadą, jog formuojant komandą yra būtina atsižvelgti į sprendžiamą problemą, jos aktualumą, narių skaičių bei laiko intervalus. Tik gerai išanalizavus šiuos aspektus galima tinkamai parinkti komandos tipą ir surinkti geriausius asmenis, kurie sugebėtų tinkamai išspręsti aktualią problemą. Čia būtų galima pateikti pavyzdį, negalima sudaryti problemų sprendimo komandos siekiant darbo reformų, kadangi tokia suformuluota komanda nesugebės priimti tinkamo sprendimo.*

### **1.2.3. Efektyvios komandos formavimas organizacijoje**

Skyrelyje pateikiamas komandos sudarymo procesas, komandos formavimo stadijos, pagrindiniai vaidmenys komandose, vadovo įtakos analizė bendrame komandos veiklos procese bei efektyvus komandos darbo - „receptas“, t.y. galimos taisyklės, kuriomis remiantis, komanda gali efektyviai funkcionuoti bei pasiekti bendrą tikslą.

#### *Vadovo ir komandos narių tarpusavio priklausomybė*

Žodis vadovavimas yra daiktavardis, gautas iš veiksmažodžio, „vadovauti“, kuris yra apibrėžtas kaip: vesti kryptingu keliu; parodyti kelią (Bruce, 2006). H.L.Bruce (2006) teigimu, asmens gebėjimas vesti komandą yra paprastai vertinamas aukščiausios vadybos komandos gebėjimu pagrindu pasirodyti.

Vadovas komandoje yra labai svarbus. Paprastai jis būna atsakingas už komandos vedimą į priekį, nukreipimą tinkama linkme užduočių įvykdymo procese (Levi, 2001, p. xi). R.Thomson ir CH.Mabey (2003) teigimu, yra daug ir tarpusavyje pakankamai skirtingų komandos vadovo pareigų, tačiau pagrindinės jų būtų šios:

- ✓ Patarti komandos nariams kaip elgtis siekiant bendro tikslo, tam, kad gauti laukiamus rezultatus. Reikėtų apibrėžti komandos nariams, kaip siekiamas tikslas yra susijęs su visos organizacijos tikslu bei vizija.

- ✓ Stengtis palaikyti komandą.
- ✓ Mokėti suteikti entuziazmo komandos nariams.
- ✓ Mokėti suvienyti komandą.
- ✓ Organizuoti komandos veiklą, aprūpinti darbo vieta, resursais.
- ✓ Turėti patikėtinį, žmogų, kuris kuria darbotvarę, planuoja rezultatus.
- ✓ Mokėti oficialiai „pažymėti“ pasiekimus – atšvęsti.
- ✓ Kontaktuoti su kitais įmonės nariais ir grupėmis dėl savo komandos progreso didinimo.

Visos išvardintos vadovo funkcijos turi būti atliekamos, nes kitaip komandos nariai nematys vadovo pastangų ir nenorės būti komandos dalimi. J. Allan (1996) teigimu, vadovas pirmiausiai turi sugebėti motyvuoti komandą, tam, kad šie tikėtų sukurti viziją bei misiją, siektų tiek sau, tiek ir visai organizacijai naudoti. Motyvavimo priemonių J. Allan (1996) išskiria daug ir labai įvairių. Jo teigimu, komandą galima motyvuoti tomis pačiomis motyvacinėmis priemonėmis, kaip ir individualius asmenis. Skirtumas tik tas, kad moralinės motyvacinės priemonės, motyvuojant komandą įgauna kur kas didesnę reikšmę, nei individualiems asmenims (Allan, 1996, p. 99).

S.Raižienės (2008) teigimu, komandinis darbas turi būti tinkamai valdomas, ir tik tinkamai valdomas jis bus efektyvus. Be to, komandos vadovas nors ir besidalindamas valdžia su komandos nariais, atlieka pakankamai daug vaidmenų. Paprastai jis suformuluoja darbo tikslus, neleidžia komandai nukrypti nuo užsibrėžtų uždavinių. S.Raižienė (2008) skiria dvi komandos vadovo veiklos kryptis:

- 1) padėti komandai atlikti užduotį;
- 2) padėti komandos nariams išsaugoti gerus tarpasmeninius santykius.

Komandos vadovas turi būti suinteresuotas tinkamu užduoties atlikimu. Paprastai tai siejama su kontrole, planavimu, sprendimų priėmimu, tikslų formulavimu. Antra vertus, komandos vadovui turi būti aktualu geri tarpasmeniniai santykiai komandoje. Jo užduotis – sukurti tinkamą darbui klimatą, išspręsti tarpasmeninius konfliktus, vienyti komandą, tenkinti narių poreikius.

S.Raižienės (2008) teigimu, vadovo veiklos kryptys yra susijusios. Komandos nariai stengsis dirbti kartu jei komandoje bus geri tarpasmeniniai santykiai. Tokiu būdu komandos tikslas bus pasiektas. O geri veiklos rezultatai tik pagerina santykius tarp komandos. Priešingu atveju, komandos nariai, patyrę nesėmę kaltina vienas kitą, taip blogindami atmosferą bei pačius santykius, todėl bus nepasiektas užsibrėžtas tikslas bei nebus veiklos efektyvumo.

*Taigi apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių mintis galima teigti, jog efektyvus komandinis darbas su geru vadovu priešakyje, gebančiu padėti atlikti užduotis bei sugebančiu komandos nariams išsaugoti gerus tarpasmeninius santykius, kartu padeda gerinti įmonės ar organizacijos veiklą bei pasiekti konkurencinį pranašumą. Be abejo, vadovas turėtų nepamiršti*

*nuolat skatinti komandos narius motyvacinėmis priemonėmis, kurios visiškai nesiskiria nuo individualius asmenis taikomų motyvuojančių priemonių.*

### *Komandos sudarymo ypatumai*

Komandos kūrimas tai procesas, kurio metu surenkami komandos nariai vykdyti bendrą veiklą. Paprastai komandos yra kuriamos tam, kad kurtų geresnius darbo santykius, ugdytų tarpusavio supratimą, pasitikėjimą bei atsakomybę.

Literatūroje nurodoma, kad sėkmingos komandos nariai save identifikuoja su komanda. Tarpusavio bendradarbiavimas, pasitikėjimas vienas kitu, sutelktumas, yra tie kriterijai, dėl kurių komandos nariai save identifikuoja su pačia komanda (Thite, 2004, p. 40-41). Tam, kad pasiekti adaptaciją komandoje, turi būti padaryta pradžia komandos vystymuisi. Tam, kad komanda vystytųsi ir galėtų efektyviai dirbti reikia, kad komandoje būtų tam tikras žmonių skaičius, t.y. nei per daug, nei per mažai. Be to, D.Levi (2001) bei S.Raižienės (2008) teigimu, į komandą turi būti parinkti tinkami žmonės, t.y. tinkamo išsilavinimo, kvalifikacijos ar patirties turintys žmonės. Kiekvieną reikėtų paanalizuoti atskirai.

*Komandos narių skaičius.* Jau nagrinėjant komandos sąvoką galima suprasti, jog komanda veikia efektyviausiai jei ją sudaro iki 15, t.y. ji veiks tuo efektyviau, kuo bus mažiau narių. Tokiu atveju didėja darbų krūvis, bet kartu atsiranda atsakomybės apibrėžtumas (Levi, 2001, xi). Paprastai yra teigiama, jog komanda dirbs efektyviausiai, jei joje bus iki 10 (arba mažiau) narių. Esant nedideliame žmonių skaičiui, bus lengviau išvengti konfliktų dėl charakterių skirtumų. D.D. Mackall (1998) teigimu, pats narių skaičius turėtų priklausyti nuo darbo specifikos, iškelto tikslo bei suformuluotų uždavinių.

A.Leiht bei M.Maynard (1997) teigia, kad yra priimtinesnis variantas, kai komandoje trūksta narių, o ne kai jo per daug. Tokiu būdu komandos nariai yra labiau užimti, kyla mažiau konfliktų bei jie visomis pastangomis siekia užsibrėžto tikslo.

*Komandos narių savybės, žinios ir gebėjimai.* S.Raižienės (2008) teigimu, užduoties specifiškumas turį įtakos optimaliam žmonių skaičiaus parinkimui, jų savybėms, gebėjimams bei sukauptam žinių bagažui. Kartu dirbantys komandos nariai, dalinasi sukauptomis žiniomis sprendžiant aktyvią problemą, priimant geriausią sprendimą bei mokosi ir tobulėja komandos narių pagalba. Kuo komandos nariai bus labiau išsilavinę, turės daugiau patirties darbinėje veikloje, tuo bus lengviau priimti tinkamą sprendimą, turintį įtakos efektyviam organizacijos funkcionavimui.

*Komandos narių įvairovė.* Tai trečiasis aspektas, darantis įtaką komandos formavimui, išskirtas S.Raižienės (2008). Literatūroje teigiama, jog lyderiai deda visas pastangas, kad jų vedamą komandą sudarytų kiek įmanoma skirtingesni tarpusavyje asmenys (Levi, 2001, xi). Šis faktas yra gana realistiškas, kadangi skirtingą patirtį, skirtingus požiūrius turintys asmenys labiau stengsis



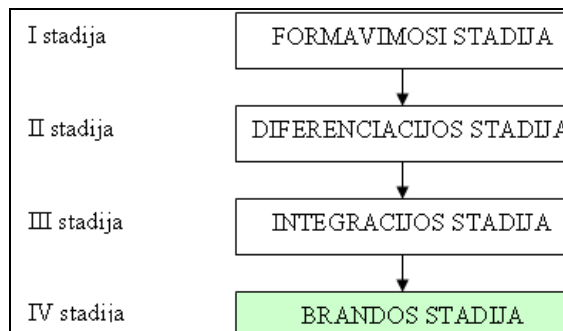
apginti savo nuomonę, o tokiu būdu jie iššauks diskusiją, kas leis priimti gerai išanalizuotą problemą. Taigi, galima teigti, jog priimant sprendimą yra geriau kai tarpusavyje diskutuoja skirtingą išsilavinimą bei skirtingus charakterius turintys asmenys.

PennState (1997) atlikti tyrimai daugiausiai dėmesio skyrė sąlygoms, atliekant efektyvų komandinį darbą. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, jog vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių didžiausią įtaką efektyviam komandos funkcionavimui yra *palaikanti aplinka*. Tai reiškia išorinės aplinkos formavimą vadovybės pagalbai gauti. Paprastai vadovybės pagalba gali pasireikšti formuojant tikslą, planuojant laiką. Tokiu būdu vadovybė gali atkreipti dėmesį į komandos narių asmeninius gabumus. Remiantis pastarųjų tyrimų duomenimis, galima teigti, jog svarbu ir *kvalifikacija bei aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas*, dėl to, kad komandos nariai būtų pakankamai kompetentingi priimti vieną ar kitą visai organizacijai naudingą sprendimą. Be abejo, turėtų būti *noras bendrai dalyvauti darbo procese bei tarpusavio pagalba*, o kartu ir *supratimas*. Komandiniame darbe, kiekvienas grupės narys turi išvelgti kitų komandos narių vaidmenų būtinumą, bei suprasti, kad ir koks yra vaidmuo, jo negalima menkinti, nes jis taip pat reikalingas bendram darbui atlikti. Dar vienas faktorius – *superužduotis*. Komandos nariai turi būti nukreipiami tinkama linkme bendro sprendimo priėmimo procese. Paprastai superužduotis suvienija bendradarbių pastangas. Ne mažiau svarbu ir *komandinis apdovanojimas*. Tai motyvuojanti (stimuliuojanti) priemonė komandos nariams (Leopold, Haris, Watson, 2005, p. 451).

*Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktų autorių mintis galima teigti, jog kuriant komandą yra svarbu atsižvelgti į kelis aspektus, tokius kaip, komandos narių skaičius, jų savybės, žinios bei gebėjimai ir komandos narių įvairovė. Pastarieji išvardinti veiksniai turi įtakos komandos darbo efektyvumui bei visos organizacijos veiklai. Kuo labiau komanda atitiks išvardintus kriterijus, tuo ji geriau sugebės priimti tinkamą visai organizacijai sprendimą. Taip pat, formuojant komandą reikėtų nepamiršti palaikančios aplinkos, kvalifikacijos bei atliekamų vaidmenų suvokimo, bendradarbiavimo, superužduoties ir komandinio apdovanojimo, kadangi tai taip pat veiksniai, turintys įtakos efektyvios komandos kūrimui.*

### *Komandų formavimo stadijos*

Norint suburti gerą komandą, kuri dirbtų efektyviai, reikia ne tik kruopščiai atrinkti komandos narius, tačiau reikia, kad praeitų šiek tiek laiko, per kurį komandos nariai adaptuotųsi vienas prie kito. Literatūroje teigiama, jog kiekvienas komandos narys įneša savo indėlį į bendrą veiklą dėl išsilavinimo skirtumų, patirties bei kompetencijos. Paprastai mokslinėje literatūroje skiriamos keturios komandos formavimosi stadijos, kitų autorių vadinami etapais (1 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 1 pav. Komandos formavimosi stadijos.

Pirmoji stadija – *formavimasis arba apsipratimas*. T. Pranio (2006) teigimu, šiame etape komandos nariai renka informaciją apie vienas kitą, stengiasi užsibrėžti tikslus bei uždavinius, numato jų įgyvendinimo būdus, stengiasi išmokti apibrėžti problemas. Anot S. Raižienės ir A. Endriulaitienės (2007) komandos nariai kartu bando atrasti savo vietą, bando išsirinkti potencialų lyderį. Atliekamas pirminis kitų komandos narių vertinimas, remiantis išvaizdos, laikysenos, manierų, akivaizdžių sugebėjimų aspektais. Paprastai šioje stadijoje konfliktuojama, o išgyvenamai dažnai trukdo atvirai kalbėti apie save ir pasakyti, ko tikimasi iš komandos (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 18).

Antroji stadija – *diferenciacija*. T. Pranio (2006) teigimu tai **audros** periodas, nors literatūroje dažnai sutinkami prieštaravimo arba „artimos kovos“ stadijos pavadinimai. Šioje stadijoje komandoje dirbantys nariai pradeda įsitvirtinti kaip asmenybės, jie netgi pradeda reikšti savo nuomonę, siekdami įgyti tam tikrą statusą. Anot S. Raižienės ir A. Endriulaitienės (2007), nariai dažnai priešišškai nusiteikia ir net priešinasi pagrindinėms taisyklėms, kurios buvo suformuotos pirmajame etape. T. Pranio (2006) teigimu, didėja konkurencija tarp komandos narių. Paprastai šiame etape daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, o komandos nariai gali netekti kantrybės. Gali būti iškelti nereali komandos tikslai, įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas (Pranys, 2006). Ji pasireiškia piktinimusi bei nesusipratimais. Paprastai dėl kylančių ginčų tarp komandos narių nebelieka malonių tarpasmeninių santykių ir jiems nėra malonu bendrauti. Atsiskleidžia komandos narių silpnybės ir privalumai (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 19). Šiuo laikotarpiu vadovų vaidmuo keičiasi. Jis vis labiau tampa koordinatoriumi, skiriančiu daugiau laiko resursams, reikalingiems komandos darbams, paieškoms.

Trečioji stadija – *integracija* arba *normalizavimasis*. Anot T. Pranio (2006), komandos nariai pradeda formuluoti naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir pradeda taikyti sisteminius problemos sprendimo metodus. Remiantis AD Gloriam atliktais tyrimais galima teigti, jog šis etapas pasižymi artimais grupės narių tarpusavio santykiais ir darna. Šios srities tyrimai rodo, kad net 75% asmenų bent viena grupės norma būna nepriimtina, tačiau jie neprieštaruja kitiems grupės

nariams ir prisitaiko. Gali būti, kad elgesio normos skirtingose grupėse taip pat skiriasi. Tokiais atvejais žmonės gali skirtingose grupėse skirtingai elgtis (Karjeros centras, 2004). Kitaip sakant, tai efektyvaus darbo etapas. Šiame etape komanda įgyja patirties sprendžiant problemas bei naudojant išteklius. Komandos nariai pradeda didžiuotis „komandos nugalėtojos“ kategorija. Šiame etape komanda suformuoja veiklos ir bendravimo normas, pasiskirsto vaidmenimis, tikslina veiklos uždavinius. Darbuotojai jau nebekonkuruoja, o bendradarbiauja, todėl yra malonu vėl kartu dirbti. (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 20). Imasi įvairių priemonių produktyvumo padidinimui, darbo našumo gerinimui. Komandos nariai pasitiki vienas kitu, todėl pradeda dalytis ir asmeninėmis problemomis. Jie vis dažniau pajuokauja, siekdami harmoningų komandos narių ryšių (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 20). Vadovas užsiima resursų paieška komandoms, o taip pat ryšių tarpusavyje bei su išore palaikymu.

Ketvirtoji stadija – **branda** arba **darbo pabaiga**. Šioje fazėje susiformuoja tvirti ryšiai tarp komandos narių. Anot T.Pranio (2006), visa komandos informacija bendrai kaupiama bei nagrinėjama, siekiant išspręsti vieną ar kitą problemą. Gerai suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Nariai vis daugiau dėmesio skiria detalėms. Svarbiausiu tampa nuolatinis tobulėjimas (Pranys, 2006). Anot S. Raižienės ir A.Endriulaitienės (2007), visi komandos nariai yra įgiję lyderiavimo ir narystės įgūdžių. Šioje stadijoje santykiai pasidaro ne tokie įtempti, nariai bendrauja neformaliai. Kita vertus, komanda demonstruoja puikius veiklos rezultatus, geba identifikuoti klaidas, iš jų mokytis, išspręsti kylančias problemas. Paprastai branda pasiekama per kelerius įtempto darbo metus. Šiame etape komanda visiškai atsako už savo veiklą, savarankiškai sprendžia finansinius, administracinius ir kitus klausimus.

Literatūroje teigiama, jog ne visos komandos pasiekia brandos stadiją. Iširimas gali atsitikti dėl kelių priežasčių. Pavyzdžiui, komanda gali pasiekti tikslą greičiau nei ji pasiekia brandos stadiją. Tokiu atveju, kai yra pasiekas tikslas komandos nariams nėra priežasčių toliau tęsti veiklą. Gali būti ir neplanuotas komandos iširimas, kai komandos nariai netikėtai ją palieka. Anot S. Raižienės ir A.Endriulaitienės (2007), komanda gali iširti organizacijos „trikdžių“, pavyzdžiui, dėl kompanijų susiliejo arba etatų mažinimo.

Paprastai komandos iširimas yra skaudus komandos nariams, o ypač jis yra skaudus integracijos ar brandos stadijose, tada kai komandos nariai yra labai susibendravę.

Literatūroje teigiama, jog visos komandos organizacijoje išgyvena visus minėtus etapus chronologine tvarka. Anot S. Raižienės ir A.Endriulaitienės (2007), gali būti, jog tam tikros komandos raidoje kuri nors stadija yra praleidžiama arba stadijų eilės tvarka nėra nuosekli. Kiek trunka kiekviena komandos formavimosi stadija, priklauso ir nuo pačios komandos. Be to, gali būti ir taip, jog komandos šį procesą išgyvena ne nuosekliai vieną po kito, o su galimu grįžimu į prieš tai

buvusią stadiją. Tokiu atveju, kai pakartotinai išgyvena ta pati stadija, ji išgyvenama vis kitaip kokybine prasme.

*Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių mintis galima teigti, jog ne visos komandos pasiekia brandos stadiją. Tam įtakos gali turėti tiek pačios komandos nariai, jų sugebėjimai tiek ir iš išorės ateinančios aplinkybės, tokios kaip bankrotas ar susilieėjimas. Bet koks komandos išsiskyrimas yra skaudus komandos nariams, o ypač jei tie nariai yra labai susibendravę.*

#### *Pagrindiniai komandinio darbo vaidmenys bei jų įtaka veiklos efektyvumui*

Vaidmenį galima apibrėžti kaip tam tikrą poziciją, kurią komandos narys užima. Paprastai vaidmenys yra tarsi komandos narių bruožai, dėl kurių galima užduotis vykdyti efektyviausiai. Taip yra todėl, kad individai, turintys tam tikrus bruožus, gali atlikti vaidmenis, kuriems yra būdingi identiški arba panašūs bruožai. Be to, galima teigti, jog vaidmenų negalima paskirti ar primesti, kadangi tokį vaidmenį komandos asmuo gali neatitikti ir dėl to kentės visa komanda.

Dr. M.Belbin (1997) teigia, kad vaidmenų atsiradimas komandoje labai priklauso nuo komandos sudėties; komandos narių geresnis pažinimas bei geresnis asmenybės sąsajų su tam tikrais vaidmenimis komandoje supratimas padės konstruktyviau elgtis realiose komandos gyvenimo situacijose. Galimi vaidmenų variantai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

#### **Galimi komandų vaidmenys**

<b>Autorius (-iai)</b>	<b>Pagal ką skiriami vaidmenys</b>	<b>Vaidmenys bei jų apibūdinimas</b>
RAIŽIENĖ, Saulė; ENDRIULAITIENĖ, Auksė (2007), p. 46-47	Pagrindiniai vaidmenys	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagrindinis specialistas (du ar trys žmonės) – labiausiai kvalifikuoti asmenys komandoje, atliekantys pagrindines funkcijas.</li> <li>✓ Partneris (vienas ar du žmonės) – jiems užduotis nurodo „pagrindiniai specialistai“.</li> <li>✓ Ūkvedys – remontininkas - komandos narys, atsakingas už įrangą ir inventorių.</li> <li>✓ Tiekimo agentas - komandos narys, aprūpinantis komandą viskuo, ko reikia.</li> </ul>
RAIŽIENĖ, Saulė; ENDRIULAITIENĖ, Auksė (2007), p. 47	Pagal sąveiką su išorine aplinka (pagal ryškiausias komandos nario charakterio savybes) skiriami vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analitikas – stipriausias emociškai komandos narys, pasižymintis sisteminiu nuosekliu mąstymu.</li> <li>✓ Derybininkas – komunikabilumu pasižymintis komandos narys, kartais vadinamas „bendravimo genijumi“.</li> <li>✓ Skeptikas - komandos narys, pasižymintis kritiniu mąstymu, sugebėjimu įžvelgti galimas rizikas.</li> <li>✓ Lobistas – tiekėjas – daugiausiai išorinių ryšių turintis komandos narys.</li> <li>✓ Komandos siela - emocionaliausias, daugiausiai gyvenimo džiaugsmo turintis komandos narys, trykštantis gerumu.</li> </ul>
RAIŽIENĖ, Saulė; ENDRIULAITIENĖ, Auksė (2007), p. 47	Pagal sudėtingų problemų sprendimą (pagal komandos narių nestandartinius sugebėjimus) skiriami vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generatorius - komandos narys, turintis plačiausią akiratį, paprastai didžiausią išsilavinimą, vadinamas idėjų generatoriumi.</li> <li>✓ Konceptualizatorius - sugebantis atlikti sisteminę analizę, gebantis plačiai apibendrinti, mokantis suteikti idėjai „galutinį vaizdą“.</li> <li>✓ Optimizatorius - komandos narys, gebantis ir turintis patirties išskirti esminius požymius, palyginti įvairius veiklos planus.</li> <li>✓ Realizatorius - praktinio mąstymo narys, mokantis planuoti ir organizuoti.</li> <li>✓ Kritikas - tas pats „skeptikas“.</li> </ul>

8 lentelė (tęsinys)

Autorius (-iai)	Pagal ką skiriami vaidmenys	Vaidmenys bei jų apibūdinimas
ARMAITIS, Rimas (2007)	Išskirti vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Koordinatorius. Jis koordinuoja grupės pastangas siekiant tikslų, koordinuoja užduočių paskirstymą. Jam nebūdingas kūrybiškumas.</li> <li>✓ Formuotojas. Jis yra užduoties vadovas, lyderis, pasižymi energija (nerimastingos energijos šaltinis). Lengvai susierzina, mėgsta iššūkius, labai stipriai orientuotas į laimėjimus, pats siekia aukštų rezultatų ir kitus spaudžia.</li> <li>✓ Sėjėjas. Tai komandos originalių idėjų ir siūlymų šaltinis. Jo idėjos novatoriškos. Tai asmuo, padedantis ieškoti naujų sprendimo būdų, ypač kai komanda pavargusi. Jam labiau rūpi idėjos, globalūs dalykai, dėl to gali būti netikslus smulkmenose</li> <li>✓ Stebėtojas vertintojas. Linkęs analizuoti, vertinti kitų idėjas, o ne pats jas kelti. Jo stiprioji pusė – objektyvumas, išvalgumas, retai priima neteisingus sprendimus. Jis gali sustabdyti komandą, priimančią neteisingus sprendimus. Mėgsta konstruktyvią kritiką, neemocingas, neentuziastingas, sunkiai motyvuojamas.</li> <li>✓ Vykdytojas. Turi organizacinių įgūdžių, idėjas ir strategijas paverčia užduotimis. Pagrindinė jų užduotis – idėjas įgyvendinti veiksmais. Yra nuoseklus, stabilus, gerai jaučiasi stabiliose situacijose. Kai sėjėjas pasiūlo idėją – išmuša vykdytoją iš vėžių (nestabilu).</li> <li>✓ Komandos žmogus. Tai jautriausias iš visų komandos narių, labai dėmesingas emocinėm paslėptom reakcijom. Tai žmogus daugiausiai žinantis apie kitų komandos narių gyvenimus. Jį galima pavadinti “komandos cementu”, jis draugiškas ir šiltas. Jis paskatina laisvai ir atvirai bendrauti, nemėgsta konfrontacijos.</li> <li>✓ Užbaigėjas. Jis rūpinasi kas gali atsitikti blogiausia, ir neatsipalaiduoja, kol nepatvirtina kiekvienos smulkmenos. Jo įtarumas – nerimo išraiška. Netolerantiškas nerūpestingumui.</li> <li>✓ Specialistas. Pasišventęs įgyti labai specializuotas žinias ir įgūdžius. Pasiekia aukštą profesionalumo lygį.</li> </ul>
THOMSON, Rosemary; MABEY,CHRIS TOPHER (2003), p. 173/ BARVYDIENĖ, Violeta; KASIULIS, Juozas (2004), p. 169	Dažniausiai skiriami M. Belbin komandiniai vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lyderis - rūpinasi aktyviu komandos darbu, apibrėžia darbo sritis, patikslina komandos tikslus, telkia narius.</li> <li>✓ Veiklos žmogus - rūpinasi komandos veikla bei jos rezultatais.</li> <li>✓ Idėjų žmogus – žmogus besirūpinantis svarbiausiomis problemomis, pateikiantis genelių idėjų ir pasiūlymų.</li> <li>✓ Kontaktų žmogus – žmogus užmezgantis kontaktus, besiaiškinantis komandos galimybes.</li> <li>✓ Organizatorius – žmogus, strateginius sprendimus ir strategijas gebantis paversti konkrečiomis užduotimis.</li> <li>✓ Tikrintojas – tikrinantis visas smulkmenas žmogus, verčiantis laikytis griežtų terminų.</li> <li>✓ Teisėjas – žmogus gebantis atlikti objektyvią analizę, didžiausias „simuliantas“ komandoje.</li> <li>✓ Komandos darbuotojas – žmogus atsakingas už komandos stipriąsias ypatybes, besirūpinantis komandos nuotaika.</li> </ul>
WINSTANLEY, Diana (2005), p. 89	Komandiniai vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambasadorius – tai žmogus besirūpinantis išoriniais ryšiais, gebantis užmegzti kontaktus.</li> <li>✓ Ekspertas – žmogus, pateikiantis profesionalo nuomonę.</li> <li>✓ Diplomatas – tai įtakingas žmogus, turintis derybininko gabumų.</li> <li>✓ Rėmėjas – tai patarimus dalinantis žmogus, užtikrinantis pasitenkinimą darbu.</li> <li>✓ Kokybės kontrolierius – tai žmogus, besirūpinantis kokybės klausimais.</li> <li>✓ Rezultatų siekėjas – tai žmogus, aktyviai kontroliuojantis komandos užduotis laiko klausimu.</li> <li>✓ Užduoties vykdymo lyderis – tai žmogus, atsakingas už užduoties įvykdymą.</li> <li>✓ Novatorius – tai turtingas vaizduote komandos žmogus, sugebantis motyvuoti kitus komandos narius.</li> <li>✓ Teisėjas – tai teisingiausias komandos žmogus, vengiantis skubotai priimti sprendimus.</li> </ul>

8 lentelė (tęsinys)

Autorius (-iai)	Pagal ką skiriami vaidmenys	Vaidmenys bei jų apibūdinimas
WINSTANLEY, Diana (2005), p. 89	Komandiniai vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prisisaikėlis – tai stebintis komandos žmogus, vengiantis darbo, dažnai tik stebintis kolegų darbą.</li> <li>✓ Vertintojas – tai vertinimo funkciją atliekantis žmogus.</li> <li>✓ Socialinis-Emocinis lyderis – tai žmogus, besirūpinantis palankia darbo atmosfera bei grupės analizės skatinimu.</li> <li>✓ Įtampos nuėmėjas – žmogus, atsakingas už geros nuotaikos palaikymą komandoje.</li> <li>✓ Bandytojas – tai idėjų žmogus, skatinantis radikalų vertinimą.</li> <li>✓ Informacijos teikėjas – tai žmogus, gebantis užmegzti kontaktus, bendradarbiaujantis su potencialiais informacijos šaltiniais.</li> <li>✓ Centrinis neigiamas – tai žmogus, atsakingas už darbotvarkės sudarymą, paprastai skatinantis konfliktus.</li> <li>✓ Klausinėtojas – tai žmogus, ieškantis naujų idėjų, jas vertinantis.</li> <li>✓ Tylus stebėtojas – tai tyliausias komandos dalyvis, linkęs nereikšti savo nuomonės, vengiantis diskusijų.</li> <li>✓ Aktyvus klausytojas – tai žmogus geriausiai išmanantis neverbalinę kalbą, paprastai remiantis vieną iš diskutuojančių pusių, mažai argumentuojantis.</li> <li>✓ Protokoluotojas – tai vaidmuo, kuris yra paskiriamas kitų komandos dalyvių pagal akivaizdžius raštvedybos ir spartumo gabumus.</li> <li>✓ Savanaudiškas pasekėjas – tai konfliktiškas komandos asmuo, žiūrintis tik savo interesus.</li> </ul>
POOLE, Michael; WARNER, Malcolm (2001), p. 405	Komandiniai vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pirmininkas – komandos žmogus, atsakingas už bendrą rezultatą, skatinantis darbinei veiklai.</li> <li>Vertintojas – tai atsargiausias komandos žmogus, didžiausią dėmesį teikiantis galutiniam rezultatui.</li> </ul>
POOLE, Michael; WARNER, Malcolm (2001), p. 405	Komandiniai vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tyrėjas – tai smalsumu, entuziastingumu bei bendravimu pasižymintis komandos asmuo, kurio funkcija – patikrinti bei kontroliuoti kiek įmanoma daugiau veiklos.</li> <li>✓ Kompanijos darbuotojas – tai pareigingiausias komandos asmuo.</li> <li>✓ Augantis – tai asmuo, žiūrintis individualios naudos, rimtai nusiteikęs darbui, nebijantis sunkumų.</li> </ul>
MACKALL, Dandy Daley (1998), p. 59-64	Komandiniai vaidmenys:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vykdytojas - tai žmogus, kuris bendrus planus geba paversti veiksmo planais, turintis organizacinių gabumų.</li> <li>✓ Formuotojas – tai mokantis bendrauti žmogus, tačiau labai irzlus, greitai susinervuojantis.</li> <li>✓ Patarėjas – Vertintojas – tai žmogus, pasižymintis aukštais protiniais gabumais, komandoje atliekantis patarėjo, vertintojo funkcijas.</li> <li>✓ Išteklių tyrinėtojas – žmogus, besirūpinantis išoriniais ištekliais, sugebantis užmegzti kontaktus su žmonėmis.</li> <li>✓ Specialistas – tai už tam tikrą sritį atsakingas asmuo, nuolatos tobulinantis tos srities įgūdžius.</li> <li>✓ Sėjikas – tai žmogus, besirūpinantis idėjų generavimu komandoje bei sudėtingų problemų sprendimu.</li> <li>✓ Koordinatorius – tai žmogus, vienijantis komandą, išsilavinęs, kontroliuojantis ne tik save bet ir visą komandą.</li> <li>✓ Komandos žmogus – tai žmogus, gebantis išklausti aplinkinius, švelnus, sugeriantis stresus, todėl komandoje mėgstamas.</li> <li>✓ Užbaigėjas – tai žmogus, nuolatos kontroliuojantis net ir menkiausias smulkmenas, kruopštus ir atsakingas.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 8 lentelėje pateiktais galimų vaidmenų variantais galima teigti, jog daugiausiai vaidmenų komandose išskiria Diana Winstanley, (2005). Ji išskiria net 21 vaidmenį. Mažiausiai vaidmenų įvardina M.Poole ir M.Warner, išskiriantis tik 5 vaidmenis komandose. Nesunku pastebėti, jog dauguma autorių išskiria tuos pačius vaidmenis, tik juos skirtingai pavadina,

pavyzdžiui R.Armaičio (2007) ir D.D.Mackall (1998) išskirtą koordinatoriaus vaidmenį atitinka V.Barvydienės ir J.Kasiulio (2004) lyderį. Be abejo, tokių atitikmenų yra kur kas daugiau. Nors vieni autoriai išskiria daugiau vaidmenų, o kiti mažiau, tačiau komandoje visi asmenys turi atitikti tam tikrus vaidmenis. Tad jei yra išskiriama daugiau vaidmenų, tokiu atveju, komandos nariai „įgyja“ ne vieną, o kelis vaidmenis.

Tyrėjai nesutaria, kiek ir kokių vaidmenų apskritai reikia, kurie yra būtini, o kuriuos galima kompensuoti. Svarbu pažymėti, kad komanda gali paskirti vienam nariui daugiau nei vieną vaidmenį, funkciją - tai padidina komandos nario svorį ir įtaką komandoje.

Įvairūs psichologijos ir vadybos tyrimai rodo, kad kuo komandos įvairesnės, tuo didesnė konfliktų, kultūrinių nesusipratimų tikimybė, tačiau ir didesnis požiūrių, informacijos bei kūrybiškumo potencialas (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 46). Kai kurie autoriai nustatė, kad mišrių pagal lytį komandų veiklos rezultatai yra geresni nei tos pačios lyties komandos narių veikla, tačiau gauta ir visiškai priešingų tyrimų rezultatų (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 46).

Bendrai dirbant, komandoje palaipsniui nusistovi visos komandos pripažinti, santykinai stabilūs kiekvienam nariui būdingi bruožai. Kiekvieno komandos nario asmenybės bruožai įgauna neformalių komandos resursų formą, tie resursai yra panaudojami įvairiose situacijose, su kuriomis komanda susiduria. Taigi, komandos nariai pasiskirsto vaidmenimis arba tam tikromis funkcijomis sprendami įvairias problemas (Kasiulis, Barvydienė, 2004, p. 170). Tipiškose, dažnai pasikartojančiose situacijose komanda susiformuoja stereotipus, kaip kas turi atlikti savo vaidmenis.

Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių mintis galima teigti, jog vaidmuo komandoje yra tai, kaip kiti komandos nariai suvokia asmens elgesį bei kokie yra aplinkinių komandos narių lūkesčiai iš jo elgesio bei užduočių įvykdymo. Realiame gyvenime neegzistuoja vien šie vaidmenys, o vienas komandos asmuo paprastai atitinka kelis vaidmenis. Komandoje reikėtų laikytis darnumo principo, t.y. jei kažkurio vieno vaidmens komandoje trūksta, jį paprastai turėtų užpildyti artimo tipo komandos asmuo, perimdamas ir jo funkcijas. Kartu tai stiprintina tarpusavio supratimą ir pasitikėjimą. Galima daryti išvadą, jog visi komandos vaidmenys turi savų privalumų ir trūkumų. Svarbiausia – kiek galima daugiau apie juos žinoti ir sugebėti adekvačiai reaguoti į aplinkybes (Žemaitytė, 2004, p. 15). O jeigu pagrindiniai vaidmenys komandoje nėra aiškūs, tai reiškia, kad žmogiškieji resursai panaudojami ne pačiu efektyviausiu būdu.

*Taigi, jei kiekvienas komandos narys turės vaidmenį, atitinkantį jo asmenybę bei įgūdžius, tai duos ganą didelį įnašą į bendrą komandos veiklą. Kitaip sakant, bus greičiau pasiektas bendras tikslas, jei komandos narys turės savo vaidmenį, o kartu tam tikras funkcijas bei pareigas. Teisingas vaidmenų pasirinkimas bei atitikimas skatina efektyvų komandos darbą bei suteikia konkurencinį pranašumą.*

### *Darbo komandoje efektyvumas bei jo įtaka organizacijos veiklai*

Efektyvumas yra išskiriamas kaip vienas iš komandos charakteristikos elementų. Tai nesunku pastebėti iš komandos ir komandinio darbo sąvokos analizės, pateiktos 6 lentelėje. Dauguma autorių teigia, jog komanda yra efektyviai dirbančių žmonių grupė arba grupė žmonių, kurie veiksmingai atlieka pavestą užduotį. Taigi, remiantis komandos ir komandinio darbo apibrėžimų analize galima teigti, jog komandos sąvoka pati savaime susijusi su efektyvumu bei veiksmingumu.

Pačią sąvoką *efektyvumas*, remiantis Tarptautinių žodžių žodynu, galima apibūdinti kaip rezultato ir sąnaudų (įskaitant lėšas, resursus, energiją) palyginimo laipsnį (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 994). Tuo tarpu Bateman (1990) teigia, jog galima išskirti tokias efektyvumo charakteristikas:

- ✓ Efektyvumas yra susijęs su komandos tikslu. Tai susiję su interesų bendrumu. Kita vertus, efektyvumas kartu siejamas su kokybe, t.y. efektyvi komanda, kokybiškai sudaryta komanda.
- ✓ Komandos patrauklumas bei pozityvus išpūdis taip pat siejamas su efektyvumu. Paprastai tokia komanda esti susikoooperavusi bei turinti prestižą, todėl tokia komanda geba dirbti efektyviai.
- ✓ Efektyvumas siejamas ir su komandiniais vaidmenimis (plačiau 8 lentelė). Atliekama rolė kartu yra įnašas į santykius su likusiais komandos nariais. (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 39).

I. Alensandravičienė (2004) teigia, jog efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės. Tuo tarpu V. Baršauskienė (2006), remdamasi R. Brody, išskiria sekančias efektyvios komandos charakteristikas:

- ✓ Komanda turi bendrą viziją.
- ✓ Pasirenkant komandos narius, svarbiausi kriterijai yra asmens kompetencija, patikimumas ir gebėjimas dirbti kartu.
- ✓ Komandoje skatinama atvira komunikacija. Nusiskundimai atvirai svarstomi ir sprendžiami komandoje. Tačiau kalbant apie juos už komandos ribų, išlaikomas diskretiškumas.
- ✓ Vyrauja pasitikėjimas ir pagarba kiekvieno komandos nario kompetencijai ir asmenybei.
- ✓ Komandos nariams malonu ir patogiu dirbti kartu.
- ✓ Komanda yra orientuota ne į diskusijas, o į užduoties vykdymą ir rezultatus.
- ✓ Komanda nusistato aiškias taisykles, reglamentuojančias lankomumą, tarpusavio



pagarbą, konstruktyvią kritiką, atvirumą.

- ✓ Egzistuoja komandos narių tarpusavio priklausomybė. Asmeninius interesus komandos nariai gali aukoti vardan komandos pasiekimų.
- ✓ Komandos nariai žino ne tik užduotį, bet ir jos įvertinimo rezultatus. Skatinamas grįžtamasis ryšys.
- ✓ Atsakomybė už savo ir komandinį darbą. Komandos nariai prireikus gali dirbti viršvalandžius.
- ✓ Sprendimai priimami konsensuso būdu. Paprastai dėl sprendimo priėmimo nėra balsuojama - sutarus dėl tikslų, skatinami debatai ir bendro sprendimo priėmimas. Efektyviai dirbančioje komandoje konsensusas prieinamas greitai.
- ✓ Skatinamas komandos ugdymas: ugdomi sprendimų priėmimo, konfliktų ir problemų sprendimo įgūdžiai ir kt. (Baršauskienė, 2006, p. 65).

Anot V.Baršauskienės (2006), komandos veiklos rezultatai kartu gali priklausyti ir nuo individualios komandos narių kompetencijos, ir turimų komandinių įgūdžių. Todėl ugdant komandas, svarbus ir individualus komandos narių mokymas, ir komandinių įgūdžių ugdymas.

*Apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių mintis, galima teigti, jog efektyviam komandos darbui įtakos turi suformuluoti tikslai, komandos narių atliekami vaidmenys,, susiję su jų kompetencija bei nuo aplinkos, kurioje dirba. Tam, kad komanda dirbtų efektyviai reikia, kad komandos tikslas būtų suformuluotas aiškiai, komandos nariai turi gebėti dalintis atsakomybe, nuolat sekti darbo eigos procesą, dalyvauti jame, turėti reikalingus išteklius ir komanda turi turėti lyderį, kuris nukreiptų bendro tikslo siekimo link bei gebėtų spręsti konfliktus. Tai nėra efektyvios komandos receptas, tačiau pastarieji išvardinti elementai gali padėti komandai tapti efektyvesne bei siekti sėkmės.*

### 1.3. Komandinio ir grupinio darbo skirtumai

Yra teigiama: „Kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda“. Tai nėra labai tikslus apibrėžimas, rodantis, kuom grupė skiriasi nuo komandos, bei atvirkščiai. Tikslinga skirtumus pateikti lentelėje išskiriant tam tikras kategorijas. 9 lentelėje pateikti skirtumai, rodantys, komandinio ir grupinio darbo skirtumus.

9 lentelė

#### Komandinio ir grupinio darbo esminiai skirtumai

	Darbo grupė	Komanda
1.	Grupėje egzistuoja vienas ryškus lyderis, vedantis visą grupę teisingo sprendimo link. Lyderis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Komanda neturi vieno ryškaus lyderio, o visi komandos nariai atlieka lyderio vaidmenį.
2.	Grupės tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus. Jie nėra specifiniai.	Komandos darbas organizuojamas nustatant aiškius ir visiems suprantamus tikslus, kurie vienija.

## 9 lentelė (tęsinys)

	Darbo grupė	Komanda
3.	Grupės laimėjimai – individualių darbų darbo vaisius.	Komandos nariai dirba tiek atskirai, tiek ir bendrai tam, kad pasiektas rezultatas būtų kuo efektyvesnis.
4.	Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Efektyvumas vertinamas pagal bendrą komandos pasiektą rezultatą bei jo įvertinimą.
5.	Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė, siejama su individualių užduočių pavidimu bei atlikimu.	Komandos nariai pasižymi individualia atsakomybe, tačiau kartu pastebima ir ryški bendra atsakomybė.
6.	Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas, kuris atliekamas atskirai visų narių ir tik galutiniame etape suvedama į vieną bendrą darbą.	Bendrą komandos darbą nusako atlyginimas viso darbo bei jo rezultato įvertinimas. Kartu nepamiršamos individualios pastangos, pagalba
7.	Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs. Per juos pradedama aptarinėti asmeninius klausimus, t.y. nukrypstamą į kraštutinumus.	Komandos susitikimai yra produktyvūs. Sprendžiami aktualūs klausimai, diskutuojama. Komandos nariai padeda vieni kitiems jiems rūpimais klausimais, nenuklystama į kraštutinumus.
8.	Susitikimuose grupės nariai diskutuoja. Tačiau lemiamą žodį visada taria grupės lyderis, kuris nusprendžia kam, ką ir kada atlikti.	Komandos susitikimai yra aktualių klausimų sprendimo būdas. Komandos darbas pagrįstas diskusija, problemų sprendimu, pagalba komandos nariams. Kiekvienas komandos narys gali atlikti tik tai ką jis geba geriausiai, t.y. gali atlikti tik tuos vaidmenis, kuriuos jis atitinka.
9.	Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų. Paprastai tai reglamentuoja lyderis.	Komandos darbas pagrįstas vidinio kodekso laikymusi bei kitomis nerašytomis taisyklėmis.
10.	Grupės struktūrą formuoja lyderis.	Komanda turi savo suformuotą vidinę struktūrą, kurios privalu laikytis.
11.	Susirinkimus veda lyderis. Jie nėra ilgi. Paprastai jų metu lyderis nukreipia grupės narius teisinga linkme, paveda užduočių atlikimo grafikus bei terminus.	Lyderio vaidmuo, skatinti aktyviai priimti sprendimą diskusijų bei savo nuomonės išsakymu.
12.	Grupės nariai kartais veikia iš vien. Tačiau galutinis darbo rezultatas yra pasiekiamas individualaus darbo pagalba.	Komandos narių nuolatinis veikimas iš vien, komandos narių pagalbą užduoties atlikimui.
13.	Darbo grupės narių įgūdžiai atsitiktiniai ir skirtingi.	Komandos nariai vieni kitus papildo.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi, apibendrinant 9 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, jog darbo grupės neturi tikslo sudaryti komandą bei dėti bendras pastangas darbo atlikimui. Jų pati specifiška tame, kad bendras darbo rezultatas susideda iš individualių darbų rezultatų sumos. Todėl jiems nereikia veikti iš vien, siekiant bendro rezultato. Svarbu turėti gerą lyderį, kuris vienas atsakytų už bendrą rezultatą. Tuo tarpu komandoje yra visai kitaip. Kiekvienas komandos narys yra savotiškas lyderis savo srityje, todėl kiekvienas komandos narys kartu turi ir dalyvavimo (narystės) teisę. Priimamas sprendimas komandos lygmenyje yra bendras visos komandos darbo vaisius, kadangi jį priima visi komandos nariai kolektyviai. Būtent todėl, kad visi komandos nariai yra vienodai atsakingi už bendrą tikslą bei galutinį rezultatą, komandos nariai yra suinteresuoti dirbti kartu ir efektyviai. Taip yra todėl, kad bendras komandos tikslas yra identiškas kiekvieno komandos nario individualiems tikslams. Todėl santykinai grindžiami tarpusavio supratimu, pagarba, pasitikėjimu, o sprendimas priimamas remiantis diskusijomis ir debatais. Komanda nuo grupės skiriasi dar ir tuo, kad komandos sėkmės šaltinis – visų narių žinios, įgūdžiai, kompetencija, t.y. jų visuma.

*Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktas mintis galima teigti, jog išoriškai grupė ir komanda neturi esminių skirtumų. Pats pagrindinis skirtumas yra tas, jog grupės nariai bendrą darbą atlieka individualiai ir jų visuma sudaro bendrą darbą. Tuo tarpu komandinis darbas yra atliekamas bendrai, pasitelkiant visų komandos narių žinias, gebėjimus, įgūdžius ir kompetenciją, o bendras sprendimas yra gerai analizuojamas komandos narių ir priimamas jį gerai apvarsčius. Antrasis skirtumas yra tas, jog grupinio darbo tikslas dažnai sutampa su pačios organizacijos tikslu, tuo tarpu komandinio darbo tikslas sutampa su kiekvieno komandos nario asmeniniu tikslu. Taigi, galima teigti, jog komandinis darbas atliekamas siekiant kokybinių tikslų, tuo tarpu grupinio darbo tikslai – kiekybiniai. Apibendrinant galima teigti, jog komanda tai žmonių grupė, turinti bendrą tikslą ir siekianti daugiau nei organizacijos tikslų.*

## **2. KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS**

Šiame skyriuje nagrinėjami komandinio ir grupinio darbo Lietuvoje ypatumai bei užsienio šalių patirtis, pateikiamas komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantis modelis.

### **2.1. Komandinio ir grupinio darbo vertinimas Lietuvoje**

Komandinio ir grupinio darbo sąvokos nagrinėtos daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Komandinis darbas, moksliniuose darbuose apibrėžiamas kaip organizacijos gerovės priklausomumas nuo gebėjimo sukurti efektyviai dirbančią komandą (Vinson, Ganesin, Buckemmmmyer, Nieburhr, Stone, Wesley). Šiuo atveju galima teigti, jog organizacija, siekianti dirbti efektyviai pirmiausiai darbus pradeda nuo gero lyderio mokymų, nepamiršdama į mokymus siųsti ir kitus komandos narius. Reikėtų nepamiršti, jog pastarieji mokymai tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse kainuoja brangiai. Bet organizacijos šių sumų nebijo, nes siekia, kad komanda dirbtų ne tik efektyviai bet kartu ir savarankiškai gebėtų priimti tinkamą sprendimą bei jį įgyvendintų. G.Žemaitytės (2004) teigimu, paminėtini JAV mokslininkai B. Vinson (1996), J. Ganesin (1996), J. A. Buckemmmmyer (1999), K. Nieburhr (1999), C. Stone (2001), D. Wesley (2001) pabrėžiantys būtinybę mokyklos specialistams socialines, psichologines problemas spręsti komandoje.

Siekiant nustatyti komandinio darbo silpnybes ir trūkumus, puikiai tinka G. Merkio parengtas ir patikrintas analizės būdas, kurį panaudojo KTU Socialinių tyrimų laboratorija. Testo psichometrinės charakteristikos apskaičiuotos remiantis didele tiriamąja imtimi – 2180 tiriamųjų, atstovaujančių 360 komandų ir 63 organizacijoms. Testas tiria tokių komandinio darbo sričių kokybę: orientaciją į tikslą ir pasiekimus, atsidavimą darbui ir atsakomybę, komunikaciją komandoje, vadovavimą komandai, komandos organizavimą ir komandos vaidmenį bei statusą patronuojančioje organizacijoje (Vijeikienė, Vijeikis 2006).

Anot B.Vijeikienės ir J.Vijeikio (2006) komandinio darbo kokybės vertinimo priemonė pateikia kiekvienos dimensijos vertinimus. Lyginant įvairių dimensijų testo balus tarpusavyje bei skirtingų komandų testo rezultatus galima nustatyti kiekvienos komandos problemas ir esant reikalui panaudoti personalo valdymo ir ugdymo priemones problemoms šalinti.

Pastarasis vertinimas yra svarbus dėl žmogiškųjų išteklių bei laiko aspektų vertinimo dimensijų. Svarbu, kad pastarieji aspektai nepareikalautų nuolatinių išteklių sąnaudų. Kita vertus, svarbu turėti kompetentingus asmenis komandoje, kurie gebėtų atlikti vertinimą, išanalizuoti jo rezultatus ir paskleisti gautas išvadas tiems, kurie galėtų jomis pasinaudoti. Visa tai turi būti atliekama tyrimų pagalba. Tyrimo rezultatai turi vesti asmenis į tobulėjimą, t.y. tų pačių darbų atlikimą per sąlyginai trumpesnę laiką, naudojant mažiau kitų išteklių, t.y. darbas turi būti atliekamas vis geriau ir geriau. Be abejo, atlikti tyrimai turi būti naudingi, nes kam tirti tai, ko

ateityje gal ir nepanaudosi. Svarbu, kad atlikti tyrimai galėtų būti naudojami situacijoje, kurioje mes gyvename. Kita vertus, atliekant tyrimą labai svarbu laikytis nustatytų grafikų, rinkti tik tyrimui svarbią ir svarią informaciją, kurios pagalba būtų tinkamai suformuluotos tyrimo išvados, o tyrimo rezultatais galėtų naudotis suinteresuoti asmenys.

Lietuvos lygmeniu atlikti komandų ir grupių tyrimai yra daugiausiai orientuoti į žaidimo komandas, t.y. pastarieji tyrimai labiausiai pritaikomi krepšinyje, futbole ir kituose sporto šakose, kur bendras rezultatas priklauso nuo bendro komandos įdirbio.

Vienas iš pakankamai neįtikėtinų tyrimų yra atliktas Giedrės Žemaitytės 2004 m. Jos atliktas tyrimas aprašomas jos pačios magistriniame darbe, pavadintame „*Socialinės pedagoginės pagalbos komandos organizavimo ugdymo institucijose prielaidos*“. Tyrimo rezultatai rodo, jog mokyklos socialinės pedagoginės pagalbos komanda sudaroma iš suinteresuotų profesionalų, kurie nori užsiimti veikla (klasės vadovai), specifinių įgūdžių ir tinkamų žinių turinčių asmenų (socialinis pedagogas, logopedas, specialusis pedagogas, psichologas, medicinos darbuotoja, papildomo ugdymo pedagogai ir kt.) bei specialistų, kurie tiesiogiai atsako už institucijos socialinę politiką ir socialinės vaikų gerovės plėtojimą (Žemaitytė, 2004, 53 p.).

Ne mažiau svarbus Daigos Bartkienės atliktas magistro darbo tyrimas, pavadintas „*Komandinis darbas ir jo efektyvinimo galimybės Šiaulių miesto darželiuose*“. Autorės tikslas - numatyti socialinio pedagogo veiklos perspektyvą plėtojant komandinį darbą Šiaulių miesto darželiuose. Jis svarbus tuo, jog autorė sugebėjo patvirtinti iškeltą mokslinę hipotezę - efektyvus komandinis darbas gerina darželiuose organizuojamo darbo kokybę.

Dar vienas tyrimas - Vilniaus Gedimino technikos universiteto studento Artūro Rinčio 2007 m. atliktas ir magistro baigiamajame darbe aprašytas tyrimas. Didžiausias dėmesys skiriamas komandinio darbo aspektams Lietuvos elektronikos sektoriuje. Darbe taip pat įvardijami komandinio darbo pranašumai, jį lyginant su individualiu darbu. Darbe atliekamas komandinio darbo sąlygų tyrimas elektronikos pramonės įmonėse.

*Apibendrinant skyrelyje pateiktas mintis galima teigti, jog tyrimų, atliktų Lietuvos lygmeniu, kur būtų nagrinėjamas komandinis darbas, darnas komandose ar grupėse yra labai daug. Tačiau visi aprašytieji tyrimai yra atlikti sportinių komandų lygmenyje, pedagogikos, chemijos ir elektrotechnikos srityse. Vienintelis tyrimas, kuris nagrinėjo komandų narių tarpusavio reakcijas bei komandos darbo kokybės vertinimo priemones yra atliktas B.Vijeikienės ir J.Vijeikio (2006). Kaip jau minėta, svarbu ne tik atlikti tyrimą, bet jo rezultatus pritaikyti plačiam visuomenės naudojimui. Taigi, šiuo atveju daugelis iš išvardintų tyrimų yra svarbūs ir naudingi, tačiau jų svarba grindžiama tam tikro sektoriaus veikla, pavyzdžiui, pedagogikos srityje atlikto tyrimo rezultatai bus sunkiai pritaikomi versle, o sportinės komandos narių gebėjimas reaguoti į lyderio bei kitų komandos narių neigiamas emocijas bus tik dalinai pritaikomi verslo srityje. Taigi, galima*

*daryti išvadą, jog tyrimų, kurių rezultatus būtų galima pritaikyti versle Lietuvoje atlikta tikrai mažai. O atliktieji tyrimai nėra lengvai prieinami ir jų rezultatus rekomenduojama įsigyti sumokant nemažus pinigus.*

## **2.2. Komandinio ir grupinio darbo vertinimas užsienio šalyse**

Kaip jau minėjau, norint siekti verslo sėkmės, reikia atsakingai priimti sprendimus, įvertinti jų galimas pasekmes. Tik komandinio ir grupinio darbo dėka, jų tarpusavio balansu, įmonė gali pasiekti ypač gerus rezultatus, taip įgyjant konkurencinį pranašumą.

Nagrinėjamoje temoje yra atlikta daugybė tyrimų. Daugumą jų atliko užsienio mokslininkai. Pavyzdžiui, AD Gloriam (2003) atlikti tyrimai buvo taikomi komandinio ir grupinio darbo skirtumams identifikuoti. Esminis klausimas – kuo komanda skiriasi nuo grupės? Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog komandą sudaro bendro tikslo siekianti žmonių grupė. Tačiau čia iškyla klausimas, ar komanda yra tas pats kaip ir grupė? Į šį klausimą nėra vienareikšmio atsakymo, tačiau straipsnyje teigiama, jog ne kiekviena grupė yra komanda. Anot tyrime dalyvavusių mokslininkų, grupės darbo tikslas – geba dalintis informacija ir kita surinkta bei naudinga medžiaga, o komandos – gebėjimas kolektyviai atlikti pavestas užduotis (AD Gloriam, 2003). Paprastai grupės nariai nėra skatinami dirbti kartu, kadangi grupės nariai atsako tik už savo atliktą darbą, o ne už bendrą grupės narių kolektyviai pasiektą rezultatą. Tad šiuo atveju randamas atsakymas į klausimą: kodėl grupės nariai nesidalina informacija ir kita naudinga medžiaga? – jiems nėra svarbus bendras grupės darbas, o svarbūs kiekvieno asmeniniai įgūdžiai bei gebėjimas dirbti savarankiškai. Visiškai priešingai yra komandos atliekamame darbe. Komandos nariai yra skatinami dirbti kartu ir kartu pasiekti bendrą rezultatą. Bendro rezultato pasiekimas ir yra esminis grupės tikslas. Be to, galima išvelgti kardinalų skirtumą tarp grupės ir komandos atsakomybės aspekto. Kaip jau minėta, grupėje nariai dirba atskirai, tad šiuo atveju galima atsakomybę traktuoti kaip individualią, o komandos atsakomybė yra tiek individuali tiek ir bendrą. Kita vertus, komandos pranašumas prieš grupę yra tas, kad komandos narių įgūdžiai yra suteikiantys naujovių, nes komandos nariai yra įpratę dalintis savo informacija, įgūdžiais bei patirtimi, tuo tarpu grupėje – daugiau priskiriami prie individualių.

Tyrimo atlikėjai daro išvadą, jog komandinis darbas yra pranašesnis už grupinį, lemiantis verslo sėkmę. Tačiau tai lemia daug veiksnių, pavyzdžiui, kai kurie asmenys jau nuo ankstyvos vaikystės yra pratę dirbti individualiai, tad darbas komandoje jiems yra ne išėjimas. Paprastai tokie asmenys labiau mėgsta ir pripažįsta individualų darbo atlikimą bei įvertinimą (AD Gloriam, 2003). Tyrime pateiktas ypač įdomus palyginimas su krepšinio komanda, t.y. pasiektas rezultatas rodo, jog krepšinio komandos nariai gebės gerai žaisti tik tuo atveju, jei dalį savo laisvo laiko praleis ne krepšinio aikštelėje, bet namų ar kitoje aplinkoje kartu su kitais krepšinio komandos nariais. Tokiu būdu jie gali geriau pažinti vieni kitus, nuspėti jų sekančius žingsnius. Anot tyrimo atlikėjų, geras

treneris ne tas kuris šaukia ir rėkia treniruočių metu, bet tas, kuris laikas nuo laiko kviečia visus komandos narius pasėdėti kavinėje, išgerti alaus. Tai strateginis žingsnis, kuris neša sėkmę visai komandai dėl geresnių tarpusavio santykių bei galimybės pažinti vienas kitą ne darbinėje aplinkoje.

Tuo tarpu Wolf Guler (2000) nagrinėja, ką rinktis: grupinį ar komandinį? Remiantis atliktais tyrimais, galima išskirti keturis pagrindinius komandos kūrimo kriterijus-teiginius:

- ✓ ne visoms komandoms reikia komandų kūrimo (dalis komandų susiformuoja natūralioje aplinkoje, tiesiog savaime, niekieno neverčiamos);
- ✓ ne visas komandų problemas reikia spręsti per komandų formavimą (dalis komandas veikiančių krizių yra susijusios su charakterio savybėmis, individualumu, nemokėjimu prisitaikyti prie aplinkinių ir kt.);
- ✓ pirmasis pasirinkimas yra įgūdžiais paremtas komandų kūrimas (tik panašius įgūdžius turintys komandos nariai geba dirbti besikeičiančioje aplinkoje, kadangi jie visi yra lygūs ir nėra pranašesnių ar gebančių daugiau);
- ✓ komandos kūrimo būdas priklauso nuo komandos patiriamos komandinio darbo problemos tipo (t.y. pati geriausia komanda susiformuoja patyrus atsitiktinę nesėkmę).

Heather L. Bruce (2006) kiek sukonkretino ir apibendrino pastaruosius tyrimus, remdamasi pakartotiniais tyrimais, nes jos tyrinė iškelto hipotezės buvo kiek kitokios nei aprašytasis tyrimas. Anot jos, Wolf Guler, atliktais tyrimais ji neabejoja, tačiau išvados nėra pateiktos išsamios. Heather L. Bruce remdamasi pakartotinio tyrimo rezultatais teigia, jog yra vienas esminis sėkmės ingredientas, kuris eina per visus keturis kūrimo etapus – lyderis iš didžiosios raidės „L“, kuris geba ne tik komandos narius nukreipti teisinga linkme, bet kartu yra draugas ir neatsiejamas pagalbininkas bendrame darbe. Paprastai lyderio indėlis į bendrą darbą yra mažiausias galutiniame rezultate, tačiau be šio asmens komanda niekaip nebūtų galėjusi pasiekti gero rezultato. Lyderis yra tas asmuo, kuris geba darbinius santykius susieti su asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip paskatinimas, parama ir t.t. Visa tai sugeba padaryti tik tas lyderis, kuris yra stiprus bei atsidavęs. Ir visiškai priešingai yra su silpnu lyderiu, kuris tik siekia ilgalaikių rezultatų, neatsižvelgdamas į komandos narių emocinę būseną (Bruce, 2006).

Arnold Bateman (1997) tyrimas labiausiai siejamas su komandinių vaidmenų analize. Atlikti tyrimai rodo, jog komandoje egzistuoja daugybė įvairiausių narių: komandos lyderis, ambasadorius, diplomatas, kokybės kontrolierius, bandytojas, teisėjas, prisitaikėlis, rėmėjas, ekspertas, novatorius, rezultatų siekėjas, vertintojas, užduoties vykdymo lyderis, socialinis-emocinis lyderis, įtampos nuėmėja, informacijos teikėjas, klausinėtojas, tylus stebėtojas, aktyvus klausytojas, protokoluotojas, savanaudiškas pasekėjas, kompanijos darbuotojas, pirmininkas, formuotojas, augantis tyrėjas, vertintojas, komandos darbuotojas, darbų užbaigėjas ir kt. (plačiau jie aprašyti skyrelyje *efektyvios komandos formavimas organizacijoje*). Anot Arnold Bateman (1997), kai kuriuos iš vaidmenų

atlieka vienas ir tas pats narys. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog visi vaidmenys komandoje yra išnaudojami, nepriklausomai kiek narių sudaro komandą: 3 ar 20? Tad kyla natūrali išvada - kuo komanda mažesnė, tuo komandos nariai atlieka daugiau vaidmenų.

Nemažą dėmesį vaidmenims skyrė Bristolio (Didžioji Britanija) universiteto profesorius ir gerai žinomas žmogiškųjų išteklių problemų ekspertas ir konsultantas Meredith Belbin. Savo atlikto tyrimo rezultatais Meredith Belbin (1997) suformavo subalansuotą komandos formavimo metodikos modelį. Modelis suformuotas remiantis komandinių vaidmenų atlikimo specifiškumu. Anot jo, tiksliai atitinkančių asmenų tam tikrą vaidmenį realiaame gyvenime nėra. Žmonės nuolat tobulėja, todėl komandos narys darbo pradžioje gali atitikti vieną vaidmenį, o besibaigiant darbui gali atitikti visai kitą vaidmenį. Ir tokiu atveju, kai komanda yra nedidelė ir jos nariai neatitinka visų vaidmenų, komandos narys gali tik laikinai eiti tam tikrą vaidmenį, nors jo charakterio savybės ir neatitinka jo vaidmens rolės. Taip yra todėl, kad trūkstant tam tikro vaidmens, šią rolę vis tiek privalo kažkas suvaidinti. Tas momentas, kai komandos nariai neatitinka vaidmenų ir jų rolių M.Belbin apibrėžia kaip darnios komandos formavimąsi. Apibendrinant galima teigti, jog gera komanda bus ta, kurios viduje egzistuos subalansuotumas ir visi jos nariai užims jiems tinkamiausius vaidmenis (Dr. Meredith Belbin, 1997).

Daktaro Meredith Belbin (Dr. Meredith Belbin) atlikti tyrimai taip pat nagrinėjo Apolo sindromą. Anot jo – tai reiškiny, kai komandai priklausantis pozityvus asmuo gali visiškai priešingai atlikti jam ir jo komandai patikėtą užduotį. Vienoje iš savo knygų, daktaras Meredith Belbin, pateikė netikėtai neįprastus komandų suformuotų rezultatus, kai komandą sudarė asmenys, turintys aukštą intelekto lygį, neeilines žinias bei analitinį mastymą. Tai jis ir pavadino „Apolo sindromu“ (Team pechnology, 1995). Aprašyto tyrimo rezultatai rodė, jog pastarosios komandos kaip greitai „išsiverždavo“ į priekį, taip greitai ir atsilikdavo nuo kitų komandų užduoties atlikimo specifiškumu darbu įpusėjus (Team pechnology, 1995).

Anot Dr.Belbin (1997), sėkmingais lyderiais galima laikyti tik tuos, kurie yra priekabūs, įtarūs ir neigiamai nusiteikę. Jų negatyvus nusiteikimas reikalauja iš komandos narių didesnės atsakomybės bei gebėjimo pasitempti atliekant užduotis, t.y. jas atlikti greičiau, sumaniau, produktyviau. Toks lyderis pernelyg daug reikalauja iš savo komandos narių ir tai suteikia komandai sėkmę.

PennState: Research on Teaching, Learning & Technology (1997) atlikti tyrimai daugiausiai dėmesio skyrė sąlygų nagrinėjimui, kurios daro didžiausią indėlį efektyviam darbo atlikimui bei įgyvendinimui. Vienas iš svarbiausių veiksnių – *palaikanti aplinka*. Komandai šis veiksnys yra labai svarbus, kadangi tai rodo vadovo, o kartu ir visos organizacijos pagalbą atliekant tam tikrą užduotį. Kartu palaikanti aplinka tarsi byloja „mes Jumis pasitikime, nes Jūs tai galite atlikti geriausiai“. Kitas veiksnys – *kvalifikacija*, - komandos nariai turi būti pakankamai kompetentingi



atlikti užduotį. Čia nereikėtų pamiršti aptarti ir atliekamų rolių. Kaip jau minėta anksčiau, kiekvienas komandos narys turi atlikti jam labiausiai derantį vaidmenį. Būtent tokiu atveju komandos nariai nelaukia kol jiems kažkas kažką nurodys, o veikia savo iniciatyva. Dar vienas aspektas – *superužduotis*. Tai užduotis, kuri suvienija komandos narius ir neleidžia jiems nukrypti į kraštutinumus. Ne mažiau svarbu ir *komandinio darbo apdovanojimas*. Tai stimulus, raginantis komandos narius priimti kuo įmanoma geresnį sprendimą. Apdovanojimas nebūtinai turi turėti materialią vertę. Komandiniame darbe labiau svarbūs moralinio pobūdžio apdovanojimai (PennState: Research on Teaching, Learning & Technology, 1997).

Dar vieną tyrimą atliko Chico, Student Organization Resources. Didžiausias dėmesys šiame tyrime buvo skiriamas laikinosioms grupėms. Remiantis Chico, Student Organization Resources (2006) atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, jog atliekant užduotį galima naudotis laikinosiomis grupėmis. Pagrindinis laikinų grupių panaudojimo privalumas, lyginant su matricine organizacijos valdymo struktūra, yra tas, kad jie formuojami konkrečiai problemai spręsti. Tokiu būdu grupei priklausantys asmenys atleidžiami nuo įprastinės veiklos bei užduočių vykdymo dėl to, kad išspęstą problemą (Chico, Student Organization Resources, 2006). Tokiu atveju, grupės nariai jaučia atsakomybę už sprendimo priėmimą.

Grupinius sprendimus taip pat nagrinėjo Referente for Bussiness institutas (2006). Didžiausias dėmesys buvo skiriamas kokybės būreliams. Atliktų tyrimų rezultatai naudingi tuo, jog išskiriami kokybės būrelių privalumai bendradarbiams, o taip pat ir visai organizacijai. Kokybės būrelių privalumai bendradarbiams daugiausiai siejami su geresne savijauta, gebėjimų naudojimu, mažėjančio monotoniškumo, didėjančios atsakomybės bei savarankiškumo aspektais ir t.t. Kokybės būrelių privalumai organizacijai siejami su darbo eigos gerėjimu, inovacijų diegimu, kaštų mažėjimu, darbo klimato gerėjimu, komunikacijos proceso spartėjimu ir plėtimusi ir t.t.

Ne mažiau svarbūs Symphony Orchestra Institute (2005) atlikti tyrimai, kuriuose didžiausias dėmesys skiriamas grupiniams sprendimų priėmimo būdams. Didžiausio nagrinėjimo sulaukė daugumos sprendimo priėmimo metodas. Šis būdas sulaukė didžiausio nagrinėjimo dėl to, kad buvo nagrinėjama ne ta dauguma, kuri priima sprendimą, o ta mažuma. Tyrimo tikslas – mažumos nuomonių kaita sprendimo procese. Rezultatai yra reikšmingi tuo, jog buvo kuriamos specialios situacijos ir žiūrima, kaip keičiasi mažumos nuomonė. Rezultatai parodė, jog daugumos nuomonė yra reikšminga mažumai, ir net tuo atveju kai mažuma yra teisi, dauguma sugeba įrodyti kitaip (Symphony Orchestra Institute, 2005). Mažumai įtaka daro grupės patrauklumas, t.y. jei grupė yra patraukli, tai mažuma pasiduoda daugumos nuomonei. Mažuma būna patenkinta jei priimamas jų nuomone grįstas sprendimas, tačiau mažuma jo vykdymo bei kontrolės nenori prisiimti. Tyrimu įrodyta, kad dauguma pripažįsta mažumos nuomonę, jei mažuma atkakliai ir aktyviai, remdamasi argumentais gina savo nuomonę. Pasitaiko atvejų, kai daugumą pavyksta įtikinti. Tačiau egzistuoja

reiškiny, kai mažuma aktyviai ir atkakliai gindama savo nuomonę, daugumą įtikima priimti blogą sprendimą, t.y. neefektyvų tolimesnei veiklai. Šiai nuomonei pritaria ir M. Fiirst, kuris tyrė 6 studentus. Situacija pasižymėjo tuo, jog 6 studentų grupėje buvo 2 asmenys, kurie viską norėjo daryti priešingai. Eksperimentas buvo atliekamas su šviesa. Buvo įjungta mėlyna šviesa, tuo tartu du eksperimento dalyviai atkakliai teigė, jog tai yra žalia šviesa. Du iš keturių dalyvių po kurio laiko taip pat pradėjo teigti, jog tai žalia šviesa. Šį eksperimentą galima sutapatinti su atkaklumu, kai mažumos nuomonė nugalė. Tai pats geriausias rezultatas, kad mažuma, teigdama melagingą informaciją gali laimėti ir taip bus priimamas sprendimas, kuris bus neefektyvus pačiai organizacijai (Symphony Orchestra Institute, 2005).

Tyrimuose pakankamai didelis dėmesys skiriamas grupinių sprendimų nesėkmėms tirti bei jų priežastims įvardinti. Pagrindinė priežastis, lemianti nesėkmes grupėse yra ta, kad grupė įvykdo blogai arba visiškai neįvykdo jiems pavestos užduoties. Paprastai taip atsitinka, kai grupės dar pradiniame etape išsikelia tikslą bei uždavinius, o atliekant užduotį juos pradeda koreguoti ir keisti. Tokiu būdu grupė nepasiekusi pirminių uždavinių sprendimo imasi spręsti nesusijusius uždavinius ir galutiniame rezultate ji neišsprendžia nei pirmųjų nei performuluotų uždavinių (Individual and Group Behavior, 2004). Paprastai jau pradiniame etape grupė turi griežtai apibrėžti ribas bei išsikelti problemą, ir šio plano laikytis. Priešingu atveju grupės laukia nesėkmė, o pati organizacija patiria nuostolius.

Gary Charness, Edi Karni, Dan Levin (2006) atliktais tyrimais konstatuoja individualaus darbo užduotis, kurioms savo tyrime skiria didelį dėmesį. Tyrimo autorius individualų darbą pateisina kaip bendrą grupės ar komandos dalių visumą, kadangi visų darbų bendrai su kitais nariais atlikti tiesiog neįmanoma.

*Apibendrinant skyrelyje pateiktą medžiagą bei pasaulio mastu atliktus tyrimus galima teigti, jog pateikti autoriai, mokslininkai ir tyrėjai, pateikia tik tam tikrus komandinio ir grupinio darbo skatinimo veiksnius, atskirų darbo formų privalumus ir trūkumus, kurie nėra apjungti į bendrą modelį, siekiant padidinti (skatinti) efektyvumą atliekant darbą, priimant ir įgyvendinant sprendimus.*

*Siūlomas tyrimas leis didinti darbo organizavimo bei sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo atžvilgiu. Tyrimas bus ypač naudingas Lietuvoje todėl, kad jis bus atliekamas siekiant iširti komandinio ir grupinio darbo skatinančius veiksnius Lietuvos mastu bei leis suformuluoti ar sukurti efektyvumą didinantį modelį, remiantis atskirais kriterijais, kuris palengvins darbą įmonėse, įstaigose ir organizacijose. Sekančiame skyrelyje pateikiamas efektyvumą didinantis komandinio ir grupinio darbo modelis.*

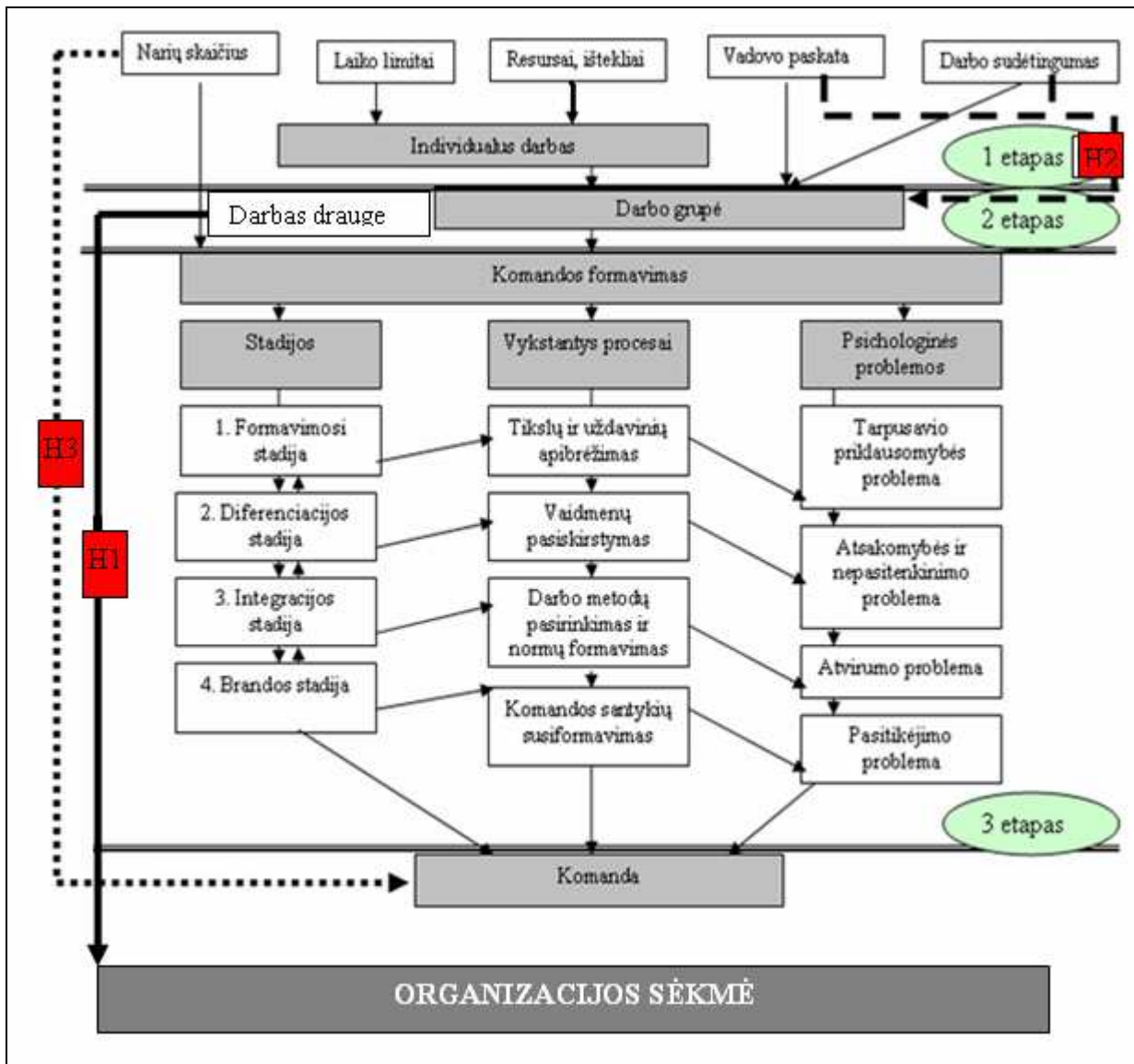
### 2.3. Efektyvumą didinantis komandinio ir grupinio darbo modelis

Išnagrinėjus komandinio ir grupinio darbo teorinius aspektus yra tikslinga suformuoti efektyvumą didinantį komandinio ir grupinio darbo modelį (2 paveikslas). Tyrimo metu suformuluotos hipotezės:

H1 - organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų darbo, atlikto bendrai su kitais organizacijos nariais (darbo grupėje ar komandoje);

H2 - darbą grupėse renkami nariai, skatinami vadovo, atsižvelgiant į užduoties sudėtingumą;

H3 - komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi narių skaičius.



Šaltinis: sukurta autorės.

**2 pav. Efektyvumą skatinantis komandinio ir grupinio darbo tyrimo modelis.**

1 etape atliekamas individualus darbas. Didžiausią dėmesį čia reikia skirti laiko limitams bei resursams, kadangi individualus darbas pasižymi greitu atlikimo tempu, todėl, kad yra vienas atlikėjas, bei resursų taupymu, nes vienam asmeniui kur kas mažiau reikia įvairiausių išteklių nei keliems.

2 etape formuojama grupė. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog didžiausią įtaką grupės darbui turi vadovo paskatos dirbti drauge bei sudėtingas užduoties atlikimas, tokiu būdu grupės nariai gali tarpusavyje konsultuotis, dalintis informacija. Tokiu būdu sudėtingos užduotys atliekamos efektyviai, nes taupomas laikas informacijos rinkimui ir apdorojimui, galimas racionalesnis sprendimas, nes „kelios galvos geriau nei viena“.

3 etape formuojasi komanda. Čia ypač svarbus narių skaičius. Šiuo atveju jis turi būti ne per didelis ir ne per mažas, nes priešingu atveju nebus pasiektas laukiamas tikslas. Tam, kad susiformuotų komanda, jai reikia pereiti 4 formavimosi stadijas. Pirmoji stadija – formavimasis. Tai tikslų ir darbo metodų pradinis formulavimas. Antroji stadija – diferenciacija. Ji pasireiškia piktinimusi bei nesusipratimais, todėl komandos nariams priskiriami tam tikri vaidmenys. Šioje stadijoje kolektyvas svarsto, kaip pasiekti sutarimą, bando gerinti tarpusavio santykius. Trečioji stadija – integracija, t.y. normalizavimasis. Tai efektyvaus darbo etapas. Komanda įgyja sėkmingo problemų sprendimo ir išteklių panaudojimo patirtį. Tikslinami uždaviniai. Ketvirtoji stadija – branda. Tai veiklos fazė, kai susiformuoja komandos santykiai, kai žmonės supranta vienas kitą iš pusės žodžio ar apskritai be žodžių. Komanda tampa klestinčia visuomenės dalimi ir kelia aplinkinių pasigerėjimą. Ji nustato aukštus pasiekimo standartus ir rodo puikius veiklos rezultatus. Aukštą komandos motyvaciją palaiko narių noras būti asmeniškai reikšmingais ir vertinamais. To vaisius – komanda sugeba vertinti savo veiklą, analizuoti klaidas, iš jų mokytis, diagnozuoti kylančias problemas ir jas spręsti pati. Komanda gerbia kiekvieno nario pastangas, siekiant bendro tikslo, švenčia sėkmę. Tačiau tam reikia kelerių metų įtempto darbo. Ypatingas vaidmuo tenka komandos vadovui, kuris tikslina užduotis, siūlo veiksmų seką, kelia orientyrus, skatina žmones arčiau susipažinti tarpusavyje.

*Taigi, komandinio ir grupinio darbo efektyvumą skatinantis modelis rodo, jog pats efektyviausias darbas vyksta ir suformavus komandą, tačiau jis būna efektyvus tik tada jei komanda būna perėjusi visas formavimosi stadijas. Priešingu atveju, nebus pasiektas kiekvieno nario, o kartu ir visos organizacijos bendras tikslas. Be abejo, reikėtų nepamiršti, jog efektyvumui įtakos turi komandos narių įgūdžiai, atsakomybės pasidalijimas, įsipareigojimai, žinių lygis bei įgyta kompetencija, asmeninės savybės bei įgytos vertybės.*

### 3. KOMANDINIO IR GRUPINIO DARBO ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiama tyrimo metodika, rezultatų analizė ir aptarimas, bei tyrimo rezultatų įvertinimas.

#### 3.1. Tyrimo metodika

**Empirinio tyrimo tikslas** - remiantis *Komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinančiu* modeliu ištirti komandinio ir grupinio darbo pritaikomumą įmonėje.

##### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- Nustatyti, kaip įmonės darbuotojai supranta komandinio ir grupinio darbo prasmę bei pastarųjų (t.y. komandinio ir grupinio darbo) elementus.
- Ištirti, kaip darbuotojai vertina įmonės, kurioje dirba, komandinio ir grupinio darbo privalumus.
- Išsiaiškinti, kuri darbo organizavimo forma (komandinis ar grupinis darbas) labiau taikoma tiriamose organizacijose.

**Tyrimo metodai.** Tyrimo metodai yra parenkami, atsižvelgiant į tyrimo tikslą, kaštus ir laiką. Literatūroje yra išskiriami trys pagrindiniai pirminių duomenų rinkimo būdai: apklausa, stebėjimas ir eksperimentas (Kardelis K., 2002, p. 302).

Tyrimo metu naudotasi formalizuotu klausimynu – anketa, kadangi apklausa yra laikoma svarbiausiu pirminės informacijos gavimo metodu, nes jos metu įmonės darbuotojai tiesiogiai arba netiesiogiai gali išreikšti savo požiūrį bei asmeninį vertinimą, susijusį su komandiniu ir/ar grupiniu darbu. Respondentai apklausti tiesiogiai bendraujant su jais (t.y. naudojant personalinę apklausą), kadangi tokiu būdu galima paaiškinti klausimus, jei kartais iškyla neaiškumų. Be to, tokiu būdu galima gauti pakankamai patikimus ir kokybiškus duomenis, asmeniškai bendrauti su respondentais. Visa tai galima pasiekti anketoje pateikiamu klausimynu, pateikiant kruopščiai suformuluotus, gerai apgalvotus, neutralius ir vienareikšmius klausimus bei panaudojus pakankamai didelę respondentų atranką, reprezentatyviai atspindinčią organizacijos sudėtį (KTU, Apklauso rengimas, 2007). Tyrimui naudotasi vienkartinė apklausa, nes jos pakanka norint surinkti svarbią ir aktualią informaciją, reikalingą užsibrėžtai problemai spręsti. Apklausa – tai vienusės komunikacijos procesas, valdomas gavėjo (Bartkus E. V. ir kt., 2006, p. 21).

Taigi, pagrindinis tyrimo metodas - anketinė apklausa (Priedas Nr.1). Anketą sudaro 27 klausimai. Klausimyną sudaro 3 dalys:

- įvadas (anketos pradžioje respondentui paaiškinta kas atlieka apklausą ir koku tikslu tam, kad jis nejaustų įtampos atsakinėdamas į klausimus. Be to, respondentas turi žinoti, jog visa surinkta informacija bus konfidenciali ir naudojama tik šiam tyrimui atlikti, išvadoms bei pasiūlymams formuluoti);

- pagrindinė dalis (su tyrimo tikslu susiję klausimai) (1-21 klausimyno klausimai):
  - bendra nuomonė apie komandinio ir grupinio darbo sampratą (1 – 10 klausimai). Šios dalies *tikslas* – išsiaiškinti, kaip darbuotojai supranta komandinį ir grupinį darbą, jo sudedamąsias dalis, įtaką organizacijai, verslo sėkmei bei pačiam darbuotojui.
  - konkrečios įmonės komandinio ir grupinio darbo taikymo tyrimas (11 – 21 klausimai). Šios dalies *tikslas* - išsiaiškinti, kaip įmonėje dirbantys žmonės (darbuotojai) vertina komandinį ir grupinį darbą.
- rekvizitinė dalis - bendra informacija (22 – 27 klausimai). Šios dalies *tikslas* - nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo stažą įmonėje, gaunamą mėnesinį darbo užmokestį.

Tokia struktūra bei klausimų forma pasirinkta todėl, kad klausimai nevargintų respondentų ir “neatimtų noro” į juos atsakinėti.

Siekiant gauti išsamesnę, tikslesnę ir patikimesnę informaciją buvo derinami uždari ir pusiau atviri klausimai. Sudarant klausimyną naudoti uždari daugiavariančiai klausimai, kur respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną (o kai kur ir kelis) tinkamus atsakymus iš pateiktų variantų. Toks atsakymų formatas palengvina gautų duomenų apdorojimo procesą, suaktyvina respondentų veiklą, nes į tokius klausimus lengva atsakinėti (Kardelis K., 2002, p. 308). Paprastai tokie klausimai padeda sunkiai reiškiantiems savo mintis arba mažai išsilavinusiems žmonėms. Taip pat, klausimyne buvo pateikiami ir kombinuoti klausimai, kurie apima uždaros ir atviros formos klausimus, t.y. klausimai su galimais atsakymų variantais bei atsakymu *kita*, kur respondentas gali įrašyti savo nuomonę. Tai suteikia galimybę laisvai papildomai komentuoti, reikšti pastabas šiam tyrimui svarbiausiais klausimais (Kardelis K., 2002, p. 309). Laipsniuoti klausimai anketoje nenaudojami, kadangi tokie klausimai sunkiau suprantami.

10 lentelė

### Hipotezių ir klausimyno klausimų atitikmuo

Hipotezė	Anketos klausimyno klausimai, iškeltai hipotezei nagrinėti
Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų darbo, atlikto bendrai su kitais organizacijos nariais (darbo grupėje ar komandoje)	9, 10, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21
Darbą grupėse renkasi nariai, skatinami vadovo, atsižvelgiant į užduoties sudėtingumą.	1, 2, 3, 4, 14
Komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi narių skaičius.	5, 6, 7, 8, 14, 16

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imčiai apskaičiuoti yra naudojami įvairūs būdai. Vienas iš jų teigia, kad norint gauti tikslius rezultatus, atranka turi sudaryti ne mažiau, kaip 5 procentus tiriamos visumos (Kardelis K., 2002, p. 311).

Taip pat imtį galima paskaičiuoti remiantis formule, leidžiančia nustatyti minimalų atrankos dydį  $n_{\min}$  (Kardelis K., 2002, p. 312):

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2(N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

$N$  – visumos dydis (617).

$p$  – požymio tikimybė. Ji dažniausiai yra nežinoma. Kadangi kitų žinių apie  $p$  dydį nėra, galima imti  $p=0,5$  (Martišius S., 1997).

$\Delta p$  – požymio dalies paklaida. Darbe pateikti rezultatai yra su 5 proc. paklaida.

$z$  – normaliojo skirsnio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis K., 2002, p. 314). Tada normaliojo skirsnio koeficientas  $z = 1,96$ .

Visus dydžius įstačius į formulę, gaunasi, kad  $n_{\min} = 331$ , t.y., norint, rezultatus gauti su 5 proc. paklaida bei 95 proc. tikimybe duomenys turi būti surinkti mažiausiai iš 331 darbuotojų.

**Tyrimo organizavimas.** Dar prieš atliekant tyrimą, reikėtų patikrinti anketos tinkamumą, t.y. ar respondentai tinkamai supranta klausimus. Taigi, buvo atliktas pilotažinis tyrimas, kurio dalyviais tapo UAB „Adampolis“ darbuotojai, užpildę 8 anketas. Šio tyrimo metu pastebėti keli anketos trūkumai. Nors pakeisti netikslumai nepakeitė anketos turinio, tačiau vis dėlto nuspręsta šių rezultatų neįtraukti į pagrindinio tyrimo rezultatų suvestinę, kadangi pilotažinis tyrimas buvo atliekamas tik anketos klausimų tikrinimui.

Tyrimui atlikti pasirinkta 2 įmonės, kuriose „turingos“ darbuotojų skaičiumi. Tokį pasirinkimą lėmė dar ir tai, kad didelėse įmonėse atlikto tyrimo rezultatai turėtų būti kuo tikslesni bei atitikti tikrovę. Tyrimas atliktas įmonėse AB „Gija“ ir UAB „Adampolis“. Toliau bus nagrinėjamos įmonių charakteristikos.

#### *UAB „Gija“*

AB „Gija“ dirba 448 darbuotojai. Per metus įmonė AB „Gija“ pagamino daugiau kaip 500 000 gaminių (AB „Gija“, 2004). Sukaupia ilgametę patirtis bei itin griežti kokybės reikalavimai įpareigoja bei reikalauja gaminti tik ypač kokybišką, stilingą bei šiuolaikišką produkciją. 95 procentai AB „Gija“ produkcijos skirta įvairioms užsienio šalims. Šiuo metu AB „Gija“ yra viena didžiausių Lietuvoje viršutinio trikotažo gamintojų. Įmonė gamina vaikiškus, moteriškus ir vyriškus megztus drabužius: kostiumėlius, sukneles, megztinius, džemperius, žaketus ir kt.

#### *UAB „Adampolis“*

UAB „Adampolis“ įkurtas 1995 m. liepos 17 d. Pagrindinė bendrovės veikla – transporto priemonių remontas ir prekyba atsarginėmis detalėmis, naujais bei naudotais automobiliais, techninė pagalba kelyje. Šiuo metu UAB „Adampolis“ veiklą vykdo Kaune, Vilniuje, Marijampolėje, Panevėžyje ir Utenoje, t.y. yra įkurti net 6 centrai, siekiant konkurencinio

pranašumo rinkoje. Pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su MAN, užtikrina prekių gavimą palankiomis sąlygomis, nuolatinį darbo metu vykdomų procesų tobulinimą, remiantis užsienio patirtimi, kas lemia pelningą veiklą. Prekės suskirstytos į prekių tipus: automobiliai, detalės, detalės oė, paslaugos, eksperimentinė gamyba, garantiniai darbai, sertifikatai ir licencijos (UAB „Adampolis“, 2009).

Tokį pasirinkimą lėmė kelios priežastys:

- AB „Gija“ ir UAB „Adampolis“ bendrai dirba beveik 620 darbuotojų, todėl jos yra priskiriamos prie stambių įmonių;
- AB „Gija“ gyvuoja jau daugiau kaip šešis dešimtmečius ir UAB „Adampolis“ gyvuoja daugiau kaip 15 metų, todėl įmonės yra priskiriamos prie patikimų ir savo vardą užsitarnavusių įmonių;
- AB „Gija“ ir UAB „Adampolis“ veiklą plėtoja nuolat besikeičiančioje ekonominėje, politinėje ir socialinėje aplinkoje, todėl jos geba greitai reaguoti į vidinių bei išorinių veiksnių pakitimus, naujovių taikymą bei diegimą.

Tyrimė dalyvavo visų lygių vadovai, administracija bei darbininkai, aptarnaujantys įrengimus ar teikiantys paslaugas.

Dėl lengvumo skaičiuojant rezultatus, anketos (t.y. popierinis jų variantas) išdalintas įmonės darbuotojams, o vadovams ir administracijos darbuotojams buvo siunčiamos elektroniniu paštu, siekiant sumažinti apklausos kaštus. Kadangi nuo tyrimo apimties (imties) priklauso viso tyrimo tikslumas, tai tyrimui atlikti buvo išdalintos 360 anketų. Iš jų 351 gauti atsakymai. 8 anketos buvo užpildytos neteisingai arba atsakyti ne visi klausimai, todėl jos nebuvo įtrauktos į galutinių rezultatų suvestinę. Todėl tyrimo rezultatams buvo naudojami 343 anketų duomenys. Visi respondentai atstovavo jau minėtas įmones AB „Gija“ ir UAB „Adampolis“.

Anketos buvo pildomos darbo vietoje rankiniu būdu, laisvu nuo darbo metu. Apklauso anketos buvo išdalintos 2009 metų kovo 13 dieną, įmonėje AB „Gija“, o surinktos 2009 metų kovo 16 dieną ir UAB „Adampolis“ išdalintos 2009 metų kovo 14 dieną, o surinktos 2009 metų kovo 17 dieną.

### **3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas**

Visi gauti rezultatai yra susisteminti ir suklasifikuoti. Tyrimo rezultatai pateikiami lyginamosios analizės metodu, rezultatus pateikiant lyginamosiose lentelėse ir vaizduojant grafiškai.

Toliau bus nagrinėjami atsakymai į atskirus anketos klausimus.



11 lentelėje pateikiami respondentų atsakymai į 22-27 klausimus. Tai socialinės apklaustųjų respondentų charakteristikos, susijusios su lytimi, amžiumi, išsilavinimu, užimamomis pareigomis, darbo stažu įmonėje, gaunamomis mėnesinėmis pajamomis.

11 lentelė

**Socialinės apklaustųjų charakteristikos**

<b>Socialinės apklaustųjų charakteristikos</b>	<b>Respondentų skaičius, vnt.</b>	<b>Respondentų skaičius, %</b>
<b>Lytis:</b>		
Vyras	132	38,48
Moteris	211	61,52
<b>Amžius:</b>		
18-25 metai	36	10,50
26-35 metai	254	74,05
36-45 metai	29	8,45
46-55 metai	21	6,12
56-65 metai	2	0,58
daugiau kaip 66 metai	1	0,29
<b>Išsilavinimas:</b>		
Pagrindinis (8-10 klasės)	16	4,66
Bendras vidurinis	54	15,74
Specialusis vidurinis (technikumas, profesinė mokykla)	145	42,27
Nebaigtas aukštasis	24	7,00
<b>Išsilavinimas:</b>		
Aukštasis	104	30,32
<b>Užimamos pareigos:</b>		
Viršininkas (-ė)	3	0,87
Pavadootojas (-a)	1	0,29
Paprastas (-a) tarnautojas (-a)	165	48,10
Kita: Administracijos personalo darbuotoja	174	50,73
<b>Laikas, išdirbtas organizacijoje:</b>		
iki 3 mėn.	1	0,29
3-6 mėn.	5	1,46
iki 2 metų	237	69,10
2-5 metus	79	23,03
daugiau kaip 5 metus	21	6,12
<b>Pajamos per mėnesį:</b>		
Iki 800 Lt/mėn.	12	3,50
800 Lt/mėn. – 1500 Lt/mėn.	149	43,44
1500 Lt/mėn. – 4000 Lt/mėn.	175	51,02
daugiau kaip 4000 Lt/mėn.	7	2,04

Šaltinis: sudaryta autorės.

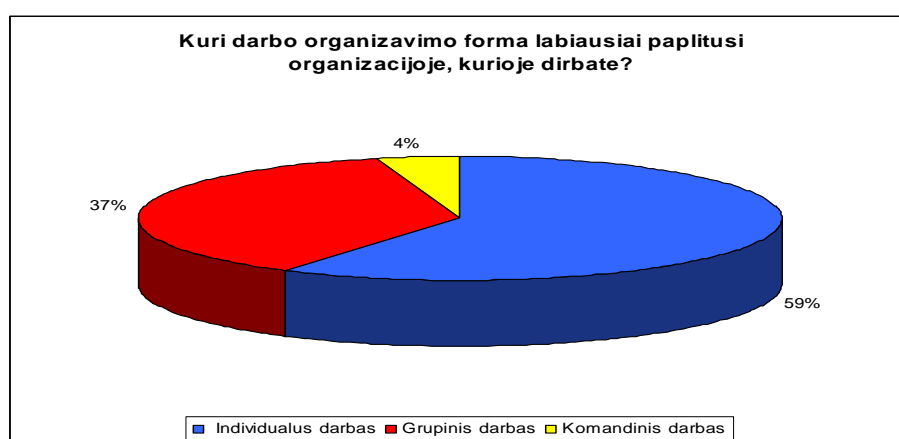
Apibendrinant 11 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, jog daugiausiai apklaustų respondentų (darbuotojų) yra moterys, kurios sudaro 61,52 % visų apklaustųjų. Anketoje taip pat buvo prašoma įvardinti darbuotojų amžių. Taigi, daugiausiai dirbančiųjų yra 26-35 metų respondentai (74,05 %). Mažiausiai įmonėje dirba daugiau kaip 66 metus turintys darbuotojai (0,29%), nes tokio amžiaus žmonėms yra sunku dirbti didelį darbo krūvį atitinkantį darbą.

Nagrinėjant respondentų išsilavinimą svarbu pasakyti, jog dauguma respondentų (t.y. 42,27%) turi specialųjį vidurinį, o tuo tarpu aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį turi 37,32% iš apklaustųjų respondentų. Net 48,10% apklaustųjų respondentų savo pareigas įmonėje apibūdina kaip paprasto tarnautojo. Pastebėta, jog šias pareigas užimantys asmenys turi specialųjį vidurinį, bendrą vidurinį bei pagrindinį išsilavinimą. Kita vertus, paprastam tarnautojui nėra būtinas aukštasis išsilavinimas, nors apklausos rezultatai rodo, jog kai kurie iš jų yra pradėję arba jau baigę aukštąją mokyklą.

Apklaustų respondentų darbo trukmė įmonėje yra įvairi. Daugiausiai respondentų dirba organizacijose iki 2 metų (69,10 %), mažiausiai — iki 3 mėn. (0,29 %).

Mėnesinio darbo užmokesčio pajamos apklaustųjų respondentų yra pakankamai įvairios. Jų amplitudė svyruoja nuo 800 lt/mėn. iki daugiau kaip 4000 lt/mėn. Daugiausiai organizacijoje dirbančių respondentų gauna 1500-4000 lt mėnesinį darbo užmokestį (51,02 %). Pastebėta, jog aukštąjį ar nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai gauna šios amplitudės apibrėžtą darbo užmokestį. Taigi, galima daryti išvadą: kuo išsilavinimas aukštesnis, tuo aukštesnis ir darbo užmokestis.

Vienas iš klausimų, kurį labai svarbu nagrinėti atliekant tyrimą - **kuri darbo organizavimo forma labiausiai paplitusi organizacijoje, kurioje dirbate?** Respondentų atsakymai pateikti 3 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

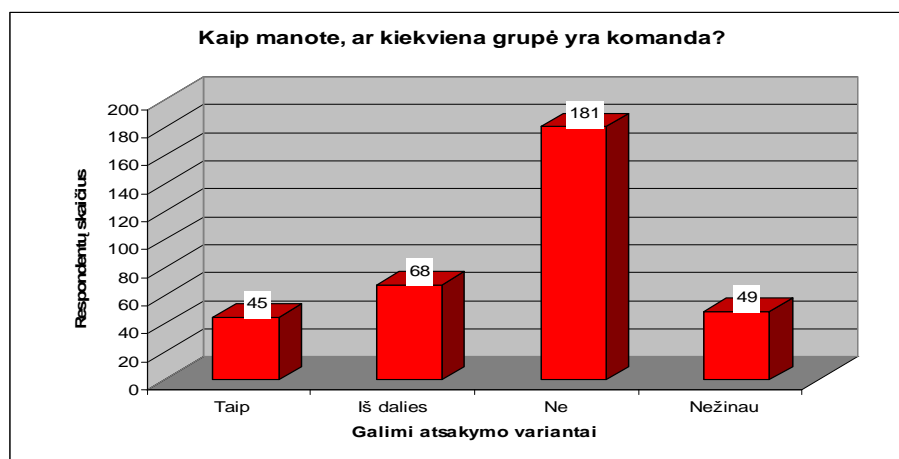
### 3 pav. Darbo organizavimo formų pasiskirstymas.

Šis klausimas yra svarbus tam, kad sužinoti, kuri iš darbo organizavimo formų: *individualus*, *grupinis* ar *komandinis darbas* yra labiausiai paplitusios tiriamose organizacijose. Remiantis 3 pav. duomenimis, galima daryti išvadą, jog net 59 % apklaustųjų respondentų darbą atlieka *individualiai*.

Taip yra todėl, kad tiriamos organizacijos yra suskirstytos į struktūrinius padalinius, o vis dėl to daugiausiai apklaustųjų respondentų yra darbininkai, dar kitaip vadinami tarnautojais. Tik nuo jų priklauso pati veikla, o jų tiriamose organizacijose yra dauguma. Taip pat, egzistuoja ir atvirkštinis variantas. 37% apklaustųjų respondentų darbą atlieka *grupėse*, ir šiai kategorijai priskiriami vadovaujančias pareigas užimantys tiriamųjų įmonių respondentai. Tačiau keista tai, jog tik 4% darbą atlieka komandose. Šiuo atveju galima daryti išvadą, jog teorinės žinios pasitvirtino, - ne kiekviena grupė yra komanda.

### **H1: Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų darbo, atlikto bendrai su kitais organizacijos nariais (darbo grupėje ar komandoje)**

Respondentų buvo klausiama: **ar kiekviena grupė yra komanda?** Respondentų atsakymai pateikti 4 pav.

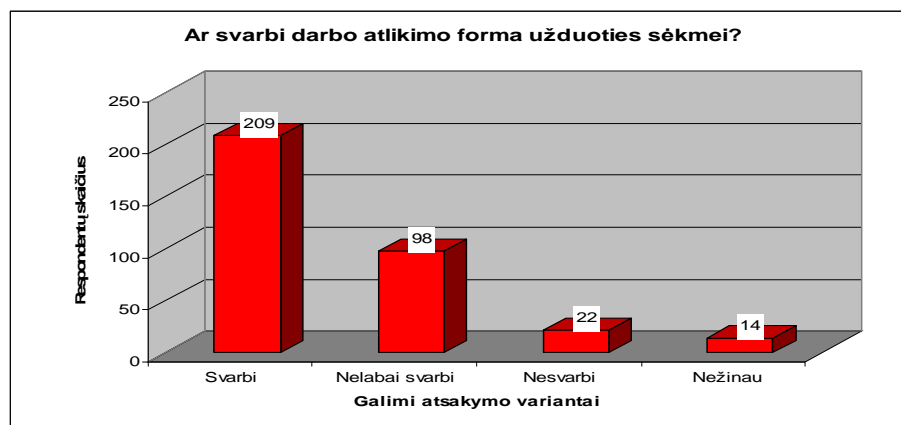


Šaltinis: sudaryta autorės.

#### **4 pav. Ar kiekviena grupė yra komanda?**

4 pav. duomenys rodo, jog 181 iš apklaustųjų respondentų yra teisūs, teigdami, jog ne kiekviena grupė yra komanda (atsakymo variantas *ne*). Ir tik mažas dalis, t.y. 45 iš apklaustųjų respondentų į šį klausimą atsakė neteisingai (pasirinko atsakymą *taip*). Taigi, galim daryti išvadą, jog respondentai, dalyvaujantys tyrime yra aukštos kvalifikacijos ir turi tikslias teorines žinias. 181 apklaustasis respondentas teigia tvirtai, jog ne kiekviena grupė yra komanda ir 68 teigia jog tik *iš dalies*. 49 respondentai susilaikė nuo abejonių ir atsakė *nežinau*. Apibendrinant šio klausimo duomenis galima daryti išvadą, kad respondentai supranta grupės ir komandos skirtumus.

Taip pat svarbu išsiaiškinti - **ar svarbi darbo atlikimo forma užduoties sėkmei?** Respondentų atsakymai pateikti 5 pav.

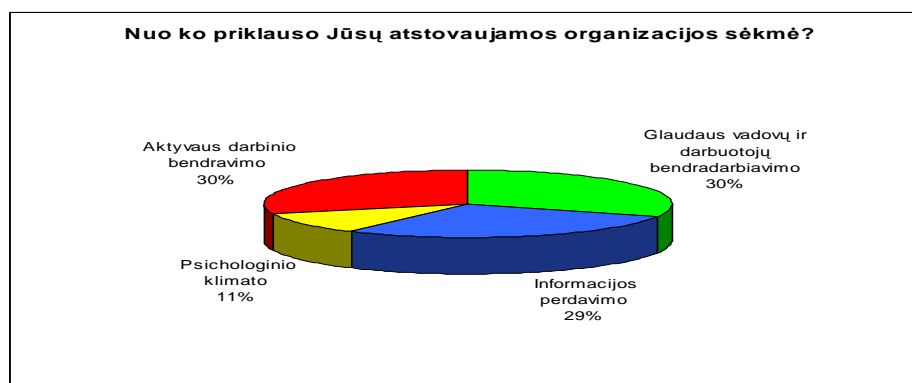


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 5 pav. Darbo atlikimo formos svarba užduoties sėkmei

Remiantis 5 pav. duomenimis galima teigti, jog dauguma apklaustųjų respondentų, t.y. 209 mano, jog darbo atlikimo forma užduoties atlikimo sėkmei yra *svarbi*. Taigi, remiantis rezultatais galima daryti išvadą, jog daugiau nei pusė apklaustųjų respondentų į šį klausimą atsakė lygiai taip pat, kaip aprašoma teorinėje dalyje. Tai būtų galima sieti su tiriamų įmonių apklaustųjų respondentų aukštu išsilavinimo lygiu, bei darbinėje veikloje pagrįsta praktika, kadangi į šį klausimą teisingai atsakė visi vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai.

Į vienuoliktąją anketos klausimą apie tai, **nuo ko priklauso organizacijos sėkmė atstovaujamoje įmonėje**, respondentai galėjo rinktis iš galimų variantų: *glaudaus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo, informacijos perdavimo, psichologinio klimato, aktyvaus darbinio bendravimo* bei respondentai galėjo įrašyti savo atsakymą, į *kita*. Respondentų atsakymai pateikti 6 pav.



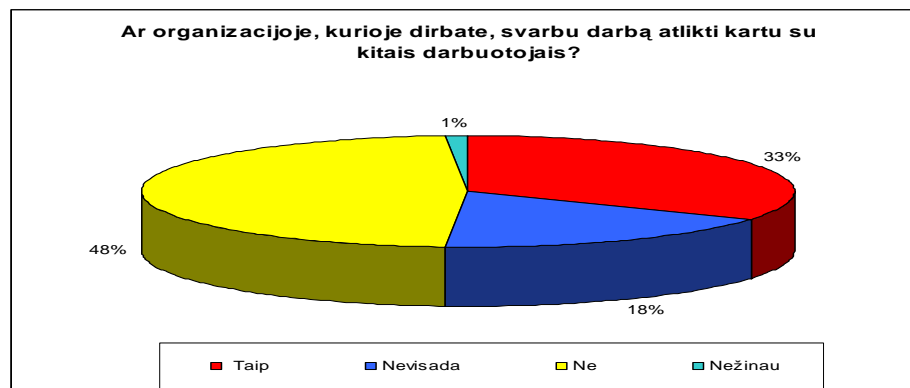
Šaltinis: sudaryta autorės.

### 6 pav. Atstovaujamos organizacijos sėkmės elementai

Kaip matome iš 6 pav., dauguma respondentų, t.y. net po 30 % mano, jog labiausiai organizacijos sėkmė priklauso nuo *glaudaus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo* bei *aktyvaus darbinio bendradarbiavimo*. Nors literatūroje išskiriama, jog *psichologinis klimatas* yra ne mažiau svarbus, tačiau tam pritaria tik 11% apklaustųjų respondentų. Beje, pastarieji respondentai

atstovauja UAB „Adampolis“ įmonę. Taigi, galima daryti išvadą, jog respondentai atsakydami į šį klausimą labiausiai rėmėsi darbine patirtimi. Šiuo atveju praktika skiriasi nuo teorijos.

Taip pat respondentai buvo prašomi atsakyti į klausimą **ar organizacijoje, kurioje dirbate, svarbu atlikti darbą kartu su kitais darbuotojais?** Respondentų atsakymai pateikti 7 pav.

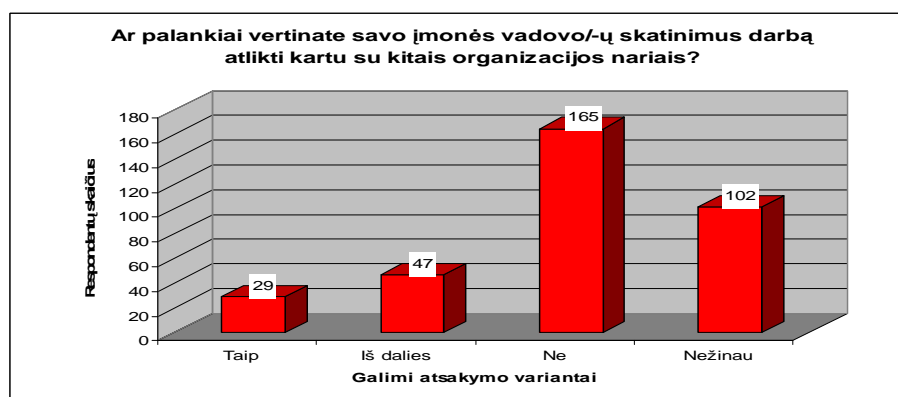


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 7 pav. Svarba darbą atlikti kartu su kitais organizacijos nariais

Nagrinėjant 7 pav. pateiktus respondentų duomenis, galima teigti, jog tik 33% iš apklaustųjų respondentų svarbu (atsakymo variantas *taip*) darbą atlikti drauge su kitais organizacijos nariais, tai yra grupėje ar komandoje. 18% teigia, jog *ne visada*. Šiuo atveju galima teigti, jog tai priklauso nuo užduoties sudėtingumo. 48% apklaustųjų dirba savarankiškai, ir jiems nėra būtinybės ar reikalo darbą dirbti kartu su kitais organizacijos nariais. Šiuo atveju galima pastebėti, jog pastarieji respondentai užima tarnautojų pareigas. Tokie darbuotojai paprastai viską atlieka po vieną, todėl tokiais rezultatais nereikėtų stebėtis.

Dar vienas anketos klausimas - **ar palankiai vertinate savo įmonės vadovo/-ų skatinimus darbą atlikti kartu su kitais organizacijos nariais?** Respondentų atsakymai pateikti 8 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 8 pav. Veiksniai turintys didžiausią įtaką atliekamai darbo formai

Remiantis 8 pav. duomenimis galima daryti išvadą, jog 165 apklaustieji respondentai nepalankiai vertina įmonės vadovo/-ų skatinimus darbą atlikti drauge su kitais organizacijos nariais (atsakymo variantas *ne*). Ir net 102 respondentai pažymėjo atsakymą *nežinau*. Šio klausimo

atsakymus galima sieti su tuo, jog dauguma apklaustųjų respondentų užima tarnautojo pareigas. Be to, duomenis galima sieti ir su dvyliktuoju klausimu, t.y. kokia darbo organizavimo forma yra paplitusi organizacijoje. Kadangi dauguma respondentų atsakė, jog labiausiai paplitęs individualus darbas, tai nereikėtų stebėtis, jog vadovai neskatina ar mažai skatina darbą atlikti kolektyviai.

Toliau pateikiamas ryšys tarp darbo atlikimo grupėse veiksmų ir vadovų skatinimo darbą atlikti drauge su kitais organizacijos nariais veiksmų (12 lentelė).

12 lentelė

**Ryšys tarp darbo atlikimo grupėse veiksmų ir vadovų skatinimo darbą atlikti drauge su kitais organizacijos nariais veiksmų**

Vadovų skatinimo darbą atlikti drauge su kitais organizacijos nariais veiksniai	Darbo atlikimo grupėse veiksniai			
	Svarbu darbą atlikti grupėse	Ne visada svarbu darbą atlikti grupėse	Nesvarbu darbą atlikti grupėse	Nežinau, ar svarbu darbą atlikti grupėse
Vadovai skatina darbą atlikti grupėse	1			
Iš dalies vadovai skatina darbą atlikti grupėse	0,621302	1		
Vadovai neskatina darbą atlikti grupėse	-0,25358	0,571446	1	
Nežinau, ar vadovai skatina darbą atlikti grupėse	0,186502	-0,26536	-0,726	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 12 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad priklausomybė egzistuoja tarp svarbos darbą atlikti grupėse ir padalinio vadovų skatinimo jį taip atlikti (0,621302) bei tarp nenuolatinio darbo atlikti grupėse ir vadovų neskatinimo jį taip atlikti (0,571446). Vadinasi galima daryti išvadą: jei nėra reikalo darbą atlikti keliems organizacijos nariams, tai vadovai neskatina to daryti kartu. Be abejo, tai rodo, jog vadovai yra linkę kontroliuoti darbuotojus, ir nuo situacijos ar darbo sudėtingumo priklauso vadovų skatinimas darbą atlikti kartu su kitais organizacijos nariais.

Sekantis anketos klausimas, siekiant patvirtinti arba paneigti hipotezę suformuluotas, siekiant sužinoti **kurį iš pateiktųjų variantų reikėtų taikyti tiriamose įmonėse, siekiant sėkmingo darbo grupėse/komandose**. Respondentų atsakymai pateikti 12 lentelėje.

13 lentelė

**Darbą grupėse motyvuojančios priemonės**

Sėkmingo darbo šaltiniai, atliekant darbą grupėse/komandose	Respondentų, pasirinkusių šį variantą skaičius, vnt.	Respondentų, pasirinkusių šį variantą skaičius, %
Bendrų švenčių, sporto varžybų, naujmetinių ir Kalėdinių vakarėlių organizavimas	7	1,58
Marškinėliai, pakabukai, tušinukai ir kita atributika su įmonės simbolika	2	0,45
Piniginės premijos ar kitas finansinis paskatinimas	314	70,88
Garbės lentos nuolatinis atnaujinimas	20	4,51
Mokymai, kursai, seminarai - kvalifikacijos kėlimas	100	22,57
Kita: _____	0	0,00

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 13 lentelės duomenimis, galima daryti išvadą: jog labiausiai darbuotojus motyvuoja *piniginės premijos ir kitos išmokos* (70,88 %). Antroje vietoje pagal motyvuojančias priemones, kurios yra sėkmingo darbo šaltiniai yra *mokymai, kursai, seminarai* (22,57 %). Tad galima daryti išvadą: vienus darbuotojus labiau skatina siekti sėkmingo darbo apčiuopiami ir materialią vertę turintys kriterijai, tokie kaip *piniginės išmokos*, o antriesiems svarbu žinių bagažas, todėl jiems svarbiau *mokymai, seminarai, kursai*.

Kitas klausimyno klausimas siejamas su barnias grupėse ar komandose, t.y. **ar dažnai kyla konfliktai, atliekant darbą grupėje ar komandoje?** Respondentų atsakymai pateikti 9 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 9 pav. Konfliktų pasitaikymo dažnumas darbą atliekant grupėse ar komandose

Į šį klausimą reikėjo atsakyti tik tiems respondentams, kurie 9 anketos klausimyne pažymėjo variantus grupinis ar komandinis, t.y. tik tiems, kurie darbą atlieka kartu su kitais darbuotojais. Remiantis 9 pav. duomenimis galima daryti išvadą, jog dirbantieji grupėse ir/ar komandose, kurių tiriamose organizacijose yra 140 apklaustųjų respondentų nėra linkę konfliktuoti. 42 apklaustieji respondentai dirbantys grupėse ar komandose *nekonfliktuoja*, ir 98 iš jų teigia, jog *konfliktų pasitaiko, bet jie būna pakankamai reti*.

Anketoje taip pat pateikiama situacija: **išsivaizduokite, Jūs dirbate grupėje ar komandoje. Kas svarbiau: išsakyti savo nuomonę, išklausti kolegų nuomonę ar svarbu ir išklausti kolegas, ir išsakyti savo nuomonę.** Respondentų atsakymai pateikti 10 pav.

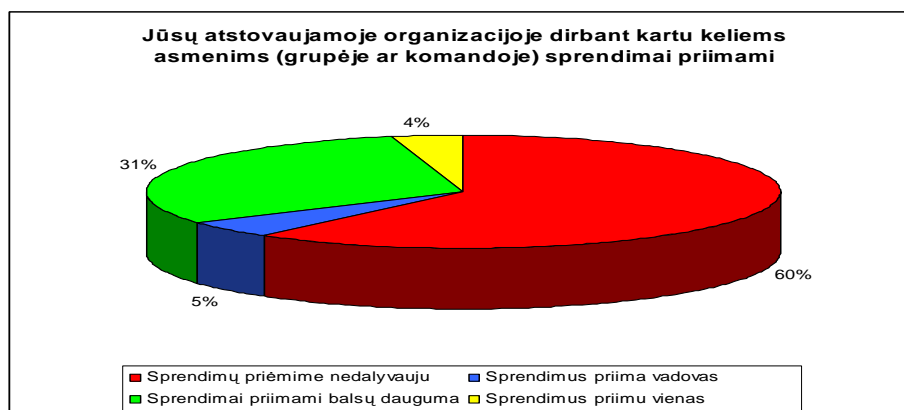


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 10 pav. Situacijos analizė.

Remiantis 10 pav. duomenimis galima daryti išvadą, jog 66 % respondentų yra už tai, jog svarbu išsakyti savo nuomonę, bet kartu svarbu ir išklausti. Likusioji dalis pirmenybę teikia kolegų išklausymui (20 %) ir savo nuomonės išsakymui (14 %). Remiantis šia situacijos analize galima daryti išvadą: 66% apklaustųjų respondentų būtų tiesiog idealūs dirbti grupėje ir/ar komandoje, kadangi jiems svarbu išsakyti savo nuomonę, bet kartu išklausti ir kolegų mintis.

Sekančio klausimo tikslas – išsiaiškinti, **kaip atstovaujamoje organizacijoje priimami sprendimai**. Atsakymai vaizduojami 11 pav.

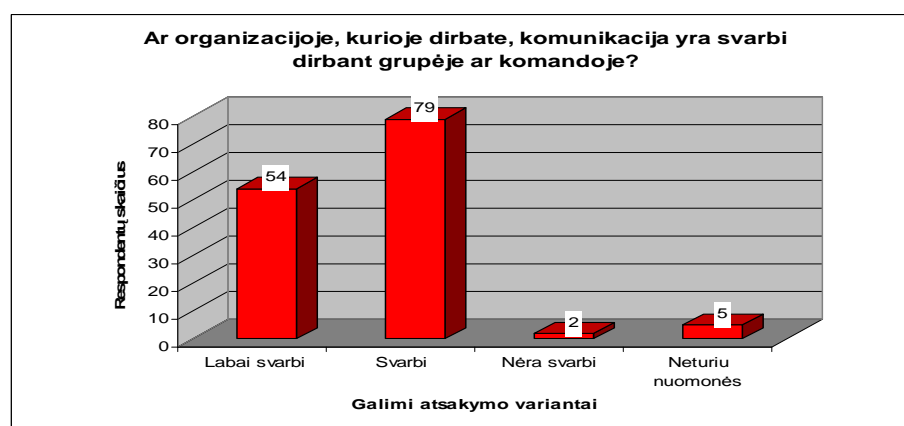


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 11 pav. Sprendimų priėmimo būdas (dirbant grupėje ar komandoje)

Į šį klausimą turėjo atsakyti tik tie respondentai, kurie 12 anketos klausimyne pažymėjo jog jie dirba grupėje ar komandoje. Šiuo atveju, reikėjo atsakyti 140 tiriamųjų respondentų. Taigi, remiantis 11 pav. duomenimis galima daryti išvadą, net 60 % apklaustųjų respondentų *sprendimų priėmimo nedalyvauja*. Tuo tarpu 31 % apklaustųjų respondentų sprendimus priima grupėje, *balsų daugumos principu*.

Dar vienas klausimas: **ar organizacijoje, kurioje dirbate, komunikacija yra svarbi dirbant grupėje ar komandoje?** Respondentų atsakymai pateikti 12 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 12 pav. Komunikacijos svarba dirbant grupėje ar komandoje



Į šį klausimą turėjo atsakyti tik tie respondentai, kurie 12 anketos klausimyne pažymėjo jog jie dirba grupėje ar komandoje. Šiuo atveju, reikėjo atsakyti 140 tiriamųjų respondentų. Taigi, remiantis 12 pav. Iš pateiktųjų respondentų atsakymų galima pastebėti, jog beveik visi respondentai, dirbantys grupėje ar komandoje, teigia, jog komunikacija yra *svarbi* ir net *labai svarbi*. Tik 2 respondentai, kurie dirba grupėje ar komandoje, teigia, jog komunikacija *nėra svarbi*. Pastaruosius galima būtų priskirti prie pasyviųjų grupės narių.

**H2: Darbą grupėse renkasi nariai, skatinami vadovo, atsižvelgiant į užduoties sudėtingumą.**

Viename iš anketos klausimų buvo prašoma respondentų pasirinkti vieną ar kelis iš pateiktųjų apibrėžimų, labiausiai atitinkanti grupinio darbo sąvokos apibūdinimą? Į šį klausimą atsakė visi apklaustieji respondentai, t.y. 100 % visų apklaustųjų. Atsakymo rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė

**Grupinio darbo sąvokos apibūdinimų atsakymų suvestinė**

Grupinio darbo sąvokos apibūdinimas	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, vnt.	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, %
Grupė – tai vieningai veikiantys keli asmenys, kurie nuolat sąveikauja, dalinasi informacija ir dirba kartu.	169	28,03
Grupė – tai individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu, siekiant bendrų tikslų.	142	23,55
Grupė - keletas žmonių, dirbančių kartu.	171	28,36
Grupė – tai bendrai dirbančių žmonių bendrija, kuriuos sieja bendras požiūris, pvz. bendra veikla, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.	121	20,07
Kita: _____	0	0,00

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

14 lentelėje pateikti pirmojo klausimo respondentų atsakymai. Kai kurie respondentai pasirinko du ir daugiau galimus bei jų nuomonę atitinkančius apibrėžimus. Pastebėta, jog visi galimi variantai surinko panašius balsų skaičius ir vieno ryškaus atsakymo „lyderio“ nėra. Taip yra dėl to, kad visi pateiktieji apibrėžimai yra teisingi, tačiau klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kuris iš pateiktųjų variantų yra aiškiausias. Dauguma respondentų, t.y. 28,36 %, pasirinko pati trumpiausią, bet kartu ir konkrečiausią apibrėžimą, t.y. *grupė – tai keletas žmonių, dirbančių kartu*. Kadangi atsakymo variantai pateikti iš teorinės medžiagos, tai galima daryti išvadą, jog respondentams aiškiausias yra A. Ivanovic ir P. H. Collin sąvokos interpretavimas. Pastarasis variantas yra pats trumpiausias, bet šiuo atveju ir labiausiai atitinkantis respondentų grupinio darbo apibūdinimas. Pastebėta, jog visus atsakymo rezultatus pažymėję respondentai tiriamose organizacijose užima vadovaujančias pozicijas, o tris ir daugiau atsakymo rezultatus pažymėję respondentai turi aukštąjį išsilavinimą. Tai rodo, jog Lietuvos aukštosios mokyklos paruošia

kvalifikuotus specialistus, kurie turi sukaupę platų žinių bagažą bei nori ir geba gerai vadovauti tiriamųjų organizacijų struktūriniais padaliniais.

Sekančiame anketos klausime respondentų teiraujamasi, **kuris/-ie iš pateiktųjų požymių, Jų nuomone, labiausiai tinka apibūdinti grupinį darbą?** Respondentų atsakymai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė

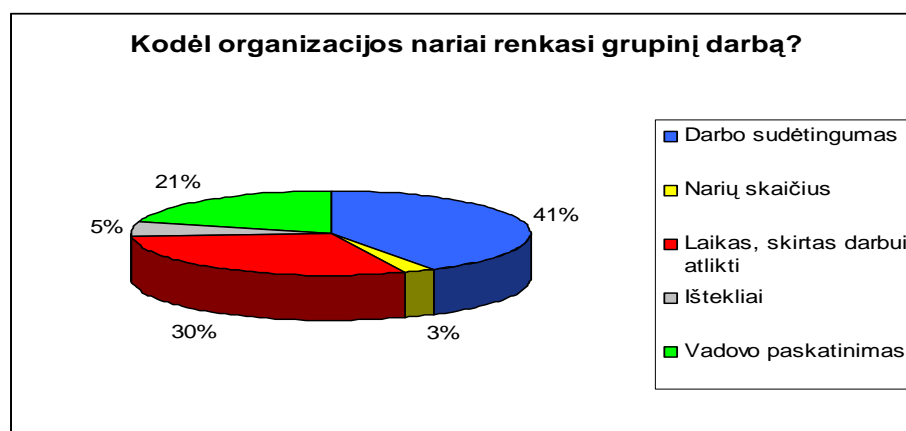
### Grupinio darbo požymių atsakymų suvestinė

Grupinio darbo požymiai	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, vnt.	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, %
Grupėje yra vienas ryškus lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus	125	35,92
Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus	27	7,76
Grupės laimėjimai - dažnai individualaus darbo vaisius	41	11,78
Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai	96	27,59
Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė	59	16,95
Kita: _____	0	0,00

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis 15 lentelės duomenimis galima teigti, jog apklaustieji respondentai grupinį darbą mažai sieja su individualiu darbu bei individualia atsakomybe. Daugiausiai respondentų, t.y. 35,92%, pagrindiniu darbo grupėje požymiu laiko tai, jog *grupėje yra vienas ryškus lyderis ir jis atsako už visos grupės darbo rezultatus*. Remiantis apklausos duomenimis galima daryti išvadą – nors visi pateiktieji požymiai yra teisingi, bet šiuo atveju respondentams grupinis darbas ir individualius darbus yra visiškai atskiri ir tarpusavyje nesusiję.

Kitame anketos klausime respondentų buvo prašoma atsakyti į klausimą **kodėl organizacijos nariai renkasi grupinį darbą**. Respondentų atsakymai pateikti 13 pav.

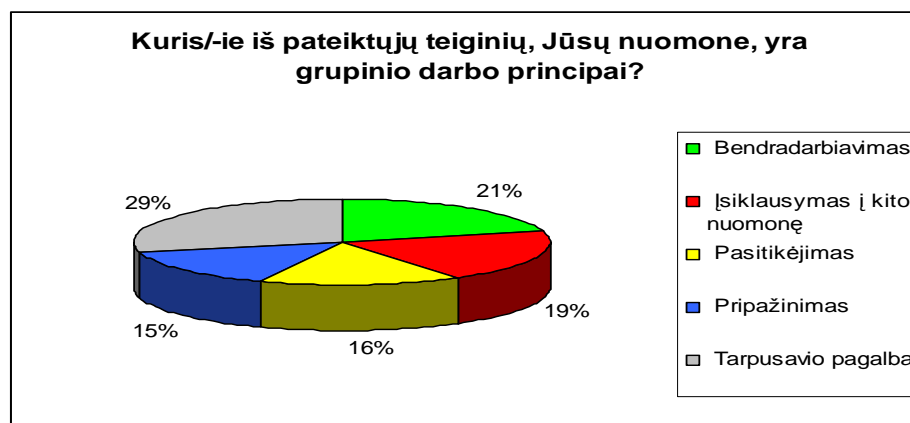


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 13 pav. Priežastys, lemiančios darbą grupėse

Remiantis 13 paveikslo duomenimis galima teigti, jog dauguma apklaustųjų (t.y. 41 %) mano, jog darbą grupėse labiausiai lemia *darbo sudėtingumas*. Šiek tiek mažiau, t.y. 30 % apklaustųjų respondentų teigia, jog atliekant darbą grupėse yra svarbus *laikas, skirtas darbui atlikti*. 21 % apklaustųjų respondentų darbą grupėse sieja su *vadovo skatinimu*. Iš pateiktų respondentų atsakymų galima daryti išvadą, jog darbas grupėse susijęs su *darbo sudėtingumu, laiku, skirtu atliktu darbą* bei *vadovo paskatinimu*, tačiau darbui atlikti grupėse mažai *įtakos turi narių skaičius* (3 %) bei *ištekliai* (5 %). Remiantis teorine medžiaga bei pateiktu komandinio ir grupinio darbo efektyvumą skatinančiu modeliu galima teigti, jog respondentų atsakymai yra teisingi, tačiau literatūroje pateikiamas dar vienas grupinio darbo kriterijus – laiko limitai darbui atlikti, kuris anot respondentų, nebuvo toks svarbus.

Dar viename anketos klausime respondentai turėjo pasirinkti **kuris/-ie iš pateiktųjų teiginių, Jūsų nuomone, yra grupinio darbo principai?** Pateikti atsakymų variantai: bendradarbiavimas, įsiklausymas į kito nuomonę, pasitikėjimas, pripažinimas, tarpusavio pagalba. Respondentai, kurie nerado tinkamo atsakymo, galėjo patys įrašyti savo nuomonę į atsakymą kita. Rezultatai pateikti 14 pav.

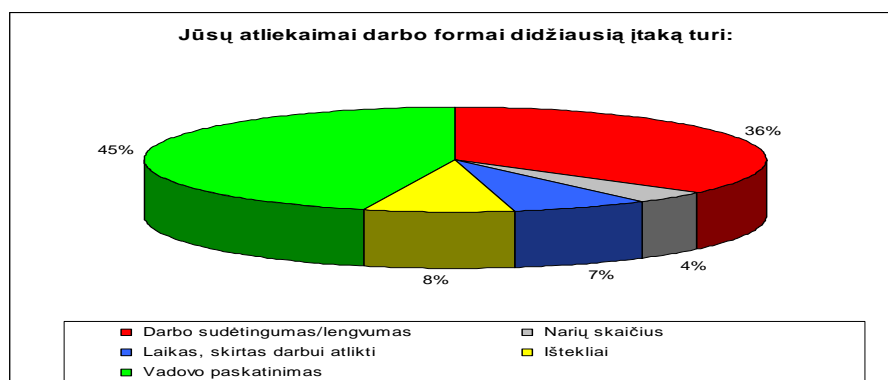


Šaltinis: sudaryta autorės.

#### **14 pav. Grupinio darbo principai**

Kaip matome iš 14 pav., 29 % respondentų mano, jog esminis grupinio darbo principas yra *tarpusavio pagalba*. Antrasis pagal svarbumą yra *bendradarbiavimas* (21 %), o trečiasis – *įsiklausymas į kito nuomonę* (19 %). Respondentai labai teisingai supranta grupinio darbo principus ir juos, remiantis analizuota literatūros medžiaga, pateikia tokia pat seka. Pastebėta, jog aukštesnį išsilavinimą turintys respondentai pažymėjo 3 ir daugiau atsakymo variantus. Taigi, galima daryti išvadą, jog įgytos žinios leidžia teisingai klasifikuoti grupinio darbo principus.

Keturioliktoju anketos klausimu buvo teiraujama, **kas turi didžiausią įtaką atliekamai darbo formai**. Respondentų atsakymai pateikti 15 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 15 pav. Veiksniai turintys didžiausią įtaką grupinio darbo formai

15 pav. pateikti respondentų atsakymai, kurie į esminį tyrimo klausimą (12 anketos klausimas) atsakė grupinis. Remiantis duomenimis galima daryti išvadą, kad net 45% apklaustųjų respondentų grupinio darbo atlikimo formai didžiausią įtaką turi *vadovo paskatinimas* ir 36% respondentų teigia, jog įtakos turi darbo sudėtingumas, lengvumas. Šiuo atveju galima daryti išvadą, jog jei darbą greičiau atliksi vienas, tai kam į darbo atlikimo procesą pajungti tam visiškai nereikalingus asmenis. Be to, jei darbą yra geriau atlikti kolektyviai, tad tam reikalingas ir vadovų paskatinimas. Likusiuosius variantus tai yra *laikas, narių skaičius ir ištekliai* pasirinko vadovaujančias pareigas užimančios darbuotojai.

Toliau pateikiamas ryšys tarp grupinio darbo atlikimo formos priklausomybės veiksnių nuo noro jį atlikti grupelėmis veiksnių (16 lentelė).

16 lentelė

### Ryšys tarp darbo atlikimo grupėse priklausomybės veiksnių nuo noro jį atlikti grupelėmis veiksnių

Noro darbą atlikti grupelėmis veiksniai	Grupinio darbo atlikimo formos priklausomybės veiksniai				
	Darbo sudėtingumas /lengvumas	Narių skaičius	Laikas, skirtas darbui atlikti	Ištekliai	Vadovo paskatinimas
Darbo sudėtingumas/lengvumas	1				
Narių skaičius	0,37354	1			
Laikas, skirtas darbui atlikti	0,19657	0,39579	1		
Ištekliai	0,31501	0,28302	0,23803	1	
Vadovo paskatinimas	0,17611	0,35108	0,33903	0,29954	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 16 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad priklausomybė egzistuoja tarp visų išvardintų kintamųjų, tik galimos priklausomybės yra labai silpnos. Labiausiai atlikti darbą grupėse įtakoja laikas skirtas atlikti darbą kartu ir narių skaičius (0,39579) bei narių skaičius ir darbo sudėtingumas (0,37354) (t.y. ryšys stipriausias iš visų galimų variantų). Pastarieji veiksniai yra svarbūs vieni kitų atžvilgiu, kadangi kuo darbas sudėtingesnis, tuo turi būti daugiau narių bei

kuo laikas, skirtas atlikti darbui yra trumpesnis, tuo narių turi būti daugiau, tam, kad nebūtų viršyti laiko limitai, o darbas būtų atliktas greitai, produktyviai ir naudingai.

### H3: Komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi narių skaičius.

Penktuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, **kuris iš pateiktųjų apibrėžimų labiausiai atitinka komandinio darbo sąvokos apibūdinimą?** Respondentų atsakymai pavaizduoti 17 lentelėje.

17 lentelė

#### Komandinio darbo sąvokos apibūdinimų atsakymų suvestinė

Komandinio darbo sąvokos apibūdinimas	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, vnt.	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, %
Komanda - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas tam, kad įgyvendintų bendrą tikslą.	150	25,91
Komanda yra maža grupė žmonių su papildančiais įgūdžiais, kurie siekia bendro tikslo, naudodami skirtingus metodus.	169	29,19
Komandinis darbas – tai kartu dirbančių žmonių grupė, kurie dalinasi darbais bei atsakomybe.	117	20,21
Komanda reiškia tikslo siekiančią grupę, bendradarbiavimą, kokybės matą.	143	24,70
Kita: _____	0	0,00

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis 17 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, jog pateiktos sąvokų interpretacijos yra labai artimos ir panašios. Nėra vieno atsakymo „lyderio“, kuris būtų surinkęs daugiausiai respondentų „simpatijų“. Šiuo atveju, labiausiai respondentams patiko toks komandinio darbo sąvokos interpretavimas: *Komanda yra maža grupė žmonių su papildančiais įgūdžiais, kurie siekia bendro tikslo, naudodami skirtingus metodus.* Dandy Daley MACKALL (1999) pateiktą komandinio darbo sąvokos interpretavimą pažymėjo 29,19 % apklaustųjų. Nors visos interpretacijos, kurios buvo pateiktos, buvo teisingos, tačiau man pačiai, šis interpretavimas yra vienas iš aiškiausių. Pastebėta, jog visus atsakymo variantus pažymėję respondentai tiriamose organizacijose užima vadovaujančias pozicijas, o tris ir daugiau atsakymo rezultatus pažymėję respondentai turi aukštąjį išsilavinimą. Apibendrinant galima teigti, jog tiriamose organizacijose dirbančių darbuotojų žinių bagažas nėra skurdus ir jie yra tinkami užimti vadovaujančias pareigas.

Sekančiame anketos klausime domimasi, **kuris/-ie iš pateiktųjų požymių, labiausiai tinka apibūdinti komandinį darbą?** Respondentų atsakymai pateikti 18 lentelėje.

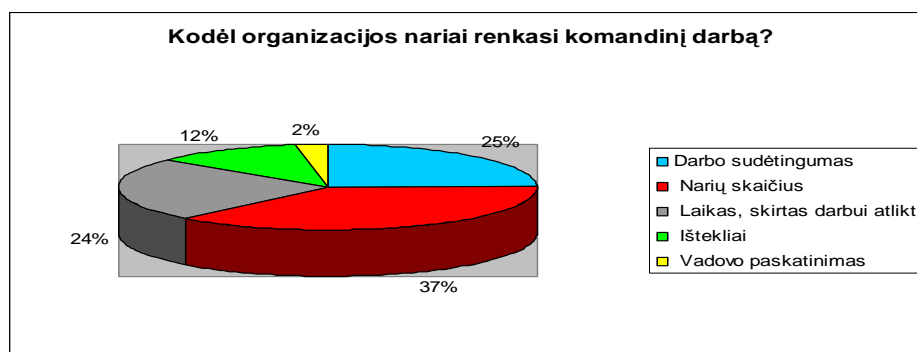
### Komandinio darbo požymių atsakymų suvestinė

Komandinio darbo požymiai	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, vnt.	Respondentų, pasirinkusių šį apibūdinimą skaičius, %
Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda	123	19,49
Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslą jausmą“	154	24,41
Komandos darbo produktas - individualaus ir visos komandos darbo rezultatas	190	30,11
Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas	69	10,94
Komandos darbe akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė	95	15,06
Kita: _____	0	0,00

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis 18 lentelės duomenimis galima teigti, jog apklaustieji respondentai pagrindiniais komandinio darbo požymiais laiko: *komandos darbo produktas - individualaus ir visos komandos darbo rezultatas* (30,11%), *komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslą jausmą“* (24,41 %) ir *lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda* (19,49 %). Apklaustieji respondentai yra teisus, nors visi galimi pateikti variantai yra teisingi. Įdomu tai, jog tik 10,94% respondentų pažymėjo variantą *komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas*. Be to, respondentai komandinio darbo nesieja su individualia atsakomybe, bei kartu visos komandos atsakomybe.

Dar vienu anketos klausimu teiraujamosi, **kodėl organizacijos nariai renkasi komandinį darbą?** Respondentų atsakymai pateikti 16 pav.



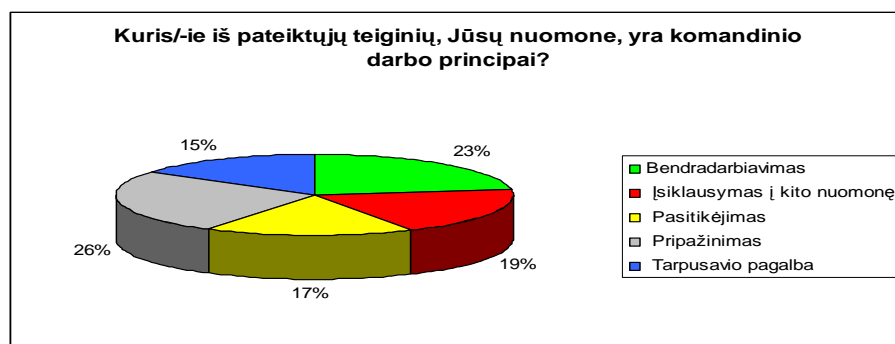
Šaltinis: sudaryta autorės.

### 16 pav. Priežastys lemiančios darbą komandose

Remiantis 16 paveikslu duomenimis galima teigti, jog pagrindinė priežastis, dėl kurios organizacijos nariai turėtų rinktis darbą komandose yra *narių skaičius* (183 apklaustieji respondentai). Remiantis teorine medžiaga galima teigti, jog literatūroje tai taip pat įvardijama kaip pagrindiniu veiksmu, tačiau kartu teigiama, jog darbui komandoje atlikti yra reikalingas ne kuo didesnis narių skaičius, o optimalus. Paprastai šis skaičius priklauso nuo kiekvienos pavestos

užduoties specifikos. Narių skaičius turi būti toks, kad jų nebūtų nei per daug, nei per mažai. Tik tokiu atveju užduotis bus atlikta efektyviai, suteiks kiekvienam komandos nariui pasitenkinimą bei kartu bus sėkmės pagrindas organizacijai. Pastebėta, jog šį atsakymo variantą pažymėjo respondentai, organizacijoje dirbantys iki 2 metų ir daugiau. Respondentų teigimu, *darbo sudėtingumas* ir *laikas skirtas darbui atlikti* turėtų būti antroje vietoje. Iš dalies respondentai yra teisūs, tik šiuo atveju reikėtų pasakyti, jog pastarieji kriterijai yra labiau svarbūs grupiniam darbui. Čia reikėtų pridurti, jog grupinis darbas yra komandinio darbo sudedamoji dalis, tik ne kiekviena grupė yra komanda.

Taip pat, respondentai turėjo pateikti savo asmeninę nuomonę ir atsakyti į klausimą **kuris/-ie iš pateiktųjų teiginių, Jūsų nuomone, yra komandinio darbo principai**. Respondentų atsakymai pateikti 17 pav.

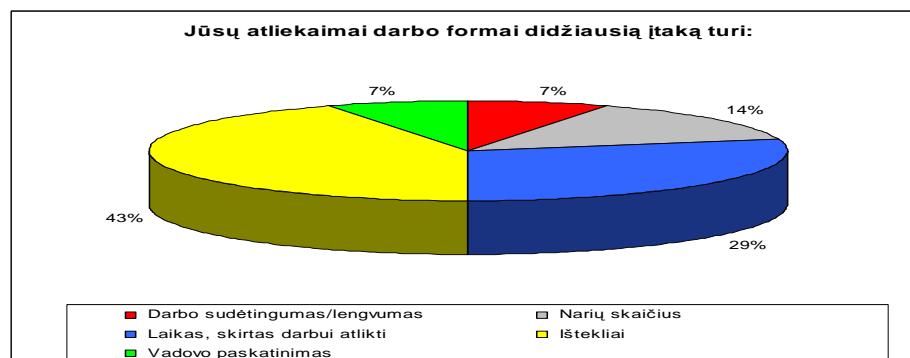


Šaltinis: sudaryta autorės.

### 17 pav. Komandinio darbo principai

Remiantis 17 pav. duomenimis galima teigti, jog visi teiginiai yra komandinio darbo principai. Daugiausiai respondentų simpatijų teko *pripažinimui* komandoje (26%). Respondentai yra visiškai teisūs, kadangi pripažinimą komandoje gavęs asmenys tampa komandos nariai, o asmenys, kurių komanda nepripažįsta komandos nariais taip ir netampa.

Keturioliktuoju anketos klausimu buvo teiraujama, **kas turi didžiausią įtaką atliekamai darbo formai**. Respondentų atsakymai pateikti 18 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 18 pav. Veiksniai turintys didžiausią įtaką komandiniam darbui

Remiantis 18 pav. duomenimis galima daryti išvadą, net 43% apklaustųjų respondentų darbo atlikimo formai didžiausią įtaką turi *ištekliai*. 29 % teigia, jog svarbus yra *laikas, skirtas atlikti darbu*. Remiantis pastaraisiais atsakymais galima teigti, jog darbuotojai gerai supranta komandinį darbą įtakojančius veiksnius, tik pastarieji atsakymai nesutampa su literatūroje pateikiamais. Taigi, galime daryti išvadą teorinės respondentų žinios yra teisingos, tik teorinės žinios skiriasi nuo praktikos.

Toliau pateikiamas ryšys komandinio darbo atlikimo formos priklausomybės veiksnių nuo noro jį atlikti komandose veiksnių (19 lentelė).

19 lentelė

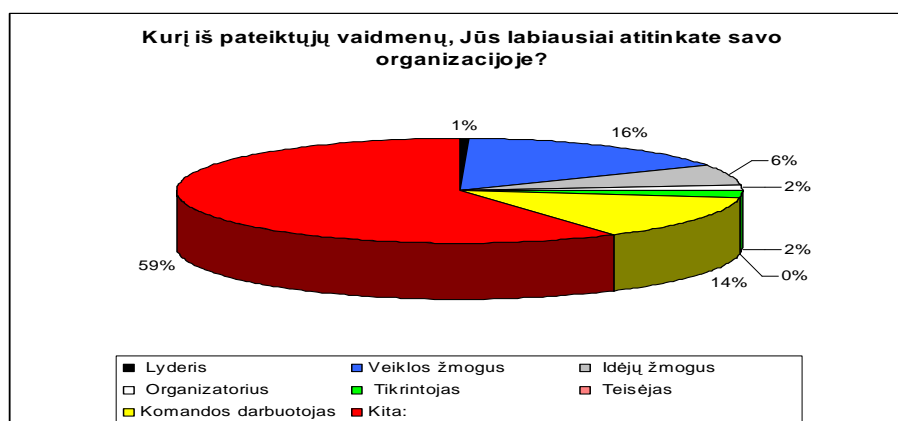
**Ryšys tarp darbo atlikimo komandose priklausomybės veiksnių nuo noro jį atlikti komandose veiksnių**

Noro darbą atlikti komandose veiksniai	Komandinio darbo atlikimo formos priklausomybės veiksniai				
	Darbo sudėtingumas /lengvumas	Narių skaičius	Laikas, skirtas darbui atlikti	Ištekliai	Vadovo paskatinimas
Darbo sudėtingumas/lengvumas	1				
Narių skaičius	0,707107	1			
Laikas, skirtas darbui atlikti	0,353553	0,25	1		
Ištekliai	0,707107	0,25	0,25	1	
Vadovo paskatinimas	0,447214	0,316228	0,790569	0,316228	1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis 19 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad priklausomybė egzistuoja tarp visų išvardintų kintamųjų, tik tarp vienu kintamųjų priklausomybė yra stipresnė, o tarp kitų kintamųjų yra silpnesnė. Stipriausia priklausomybė egzistuoja tarp vadovo paskatinimo ir tarp laiko skirto darbui atlikti (0,790569). Taigi, galima daryti išvadą, kad vadovai daro teisingai darbuotojus skatindami dirbti komandose, kai laiko darbui atlikti nėra daug.

Dar vienas klausimas, hipotezei patvirtinti arba paneigti formuluojamas taip norint sužinoti **kurį iš vaidmenų atitinka įmonėje dirbantys darbuotojai**. Respondentų atsakymai pateikti 19 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**19 pav. Vaidmenų atitikmenys organizacijos darbuotojus**



Pateikiant šį klausimą buvo išvardinti keli, dažniausiai pasitaikantys vaidmenų tipai, su trumpais apibūdinimais tam, kad respondentui nereikėtų ilgai galvoti koks vaidmuo ką atitinka. Remiantis 19 pav. duomenimis galima daryti išvadą, jog dauguma apklaustųjų respondentų pažymėjo atsakymą *kita*, prie kurių buvo parašytas atsakymas *paprastas darbuotojas*. Šio klausimo atsakymo rezultatus galima sieti su 12 klausimu, t.y. tuo, jog dauguma apklaustųjų darbą atlieka individualiai, o individualiai atliekant darbą darbuotojas vaidina visus galimus vaidmenis. Net ir tie, kurie pažymėjo pasirinko vieną ar kitą variantą nežinojo, jog kuo mažesnė grupė ar komanda, tuo jos narys atitinka daugiau vaidmenų. Ryšium su tuo, jog dauguma apklaustųjų užima tarnautojo pozicijas, likusieji suprato, jog jie gali atitikti tik vieną iš vaidmenų. Beje, darbuotojai, darbą atliekantys grupėje ar komandoje daugiausiai pažymėjo, jog jie atitinka *komandos darbuotojo* (14 %) arba *veiklos žmogaus* (16%) vaidmenis. Tik nedaugelis atitinka *lyderio* (1 %), *tikrintojo* (2 %) ar *organizatoriaus* (2 %) vaidmenis. Tai yra teisingi duomenys, kadangi pastarieji vaidmenys yra specifiški ir juos gali atitikti tam tikro išsilavinimo, asmeninių charakterio savybių, asmeninio žavesio asmenys, turintys išskirtinius gebėjimus. O *veiklos žmonių* bei *komandos darbuotojų* dirbant grupėje ar komandoje visada yra daugiausiai. Tai rodo ir atlikto tyrimo duomenys, pateikti 16 pav.

*Apibendrinant apklausos rezultatus galima teigti, jog apklausos rezultatai pakankamai reprezentatyviai atspindi tiriamą visumą. Išnagrinėjus apklausos rezultatus galima daryti bendrą išvadą: respondentų atsakymai daugelyje vietų sutampa su literatūroje aprašytu komandinio ir grupinio darbo vertinimu. Tačiau apklausos rezultatai kiek nuliūdino, kadangi vis dėl to didesnė dauguma apklaustųjų respondentų dirba individualiai. Šiuo atveju tokius apklausos rezultatus galima pateisinti tuo faktu, kad imtis buvo sudaryta taip, kad reprezentatyviai atspindėtų realią situaciją įmonėse, o į šį intervalą pateko ir tarnautojo pareigas užimantys darbuotojai, kuriems nėra būtinybės darbą drauge su kitais įmonės asmenimis.*

### **3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas**

Duomenų analizė atskleidė komandinio ir grupinio darbo efektyvumo didinimo aspektus, t.y. darbą atliekant komandose yra svarbus optimalus darbuotojų skaičius (jis turi būti nei per didelis nei per mažas), o dirbant grupėse svarbu, kad vadovas skatintų, bei be abejo darbas turi būti didelis savo apimtimi. Pasitvirtino pirmoji ir antroji hipotezės, o nepasitvirtino trečioji hipotezė.

Toliau aptarsiu hipotezių tikrinimo rezultatus.

**H1: Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų darbo, atlikto bendrai su kitais organizacijos nariais (darbo grupėje ar komandoje)**

Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė tarp organizacijos sėkmės ir darbuotojų darbo atlikto bendrai su kitais organizacijos nariais, t.y. darbo grupėje ar komandoje.

Tai leidžia daryti išvadą, kad darbas atliktas grupėse (ir netgi komandose) yra kur kas vertingesnis nei atliekant po vieną. Be abejo yra skyrių, kuriuose darbą atlikti keliems darbuotojam nėra reikalo ar būtinybės, o darbą atlikti po vieną jiems yra lengviau, patogiau ir konfliktinėje situacijoje negalima nusimesti atsakomybės. Taip yra UAB „Adampolis“ serviso patalpose, parduotuvėje bei AB „Gija“ mezgimo, siuvimo, formavimo patalpose. Taigi, galima teigti, jog darbas atliktas grupelėmis yra kartu visos organizacijos sėkmės šaltinis, pranašumas prieš konkurentus, bei kartu išteklių taupymas (labiausiai žmogiškųjų). Darbas atliktas kelių darbuotojų, pasidalinant mintimis, išsakant savo nuomonę, bei kartu išklausan kolegą yra reikšmingas tuo, jog yra apgalvoti visi variantai „už“ ir „prieš“ ir tokiu atveju egzistuoja mažesnė tikimybė priimti netinkamą sprendimą. O tinkamo sprendimo priėmimas, ypač nesivieliant į konfliktines situacijas yra konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys.

Tyrimas parodė, kad 37 % apklaustųjų respondentų darbą atlieka grupėse, 4 % komandose ir net 59 % apklaustųjų respondentų darbą atlieka pavieniui ar individualiai. Iš tyrimo rezultatų pastebėta, jog visi tie respondentai, kurie darbą atlieka grupėse ar komandose priklauso administracijai ar struktūriniam padaliniiui. O likusieji yra paprasti tarnautojai. Šiuo atveju galima daryti išvadą, jog paprastiesiems tarnautojams nėra reikalo darbą atlikti kartu su kitais organizacijos nariais. Vadinasi, organizacijos sėkmės šaltinis yra gebėjimas tinkamai pasirinkti darbo atlikimo formą: individualų, grupinį ar komandinį. Juo labiau, kad nėra reikalo darbą atlikti keliems darbuotojams, jei su darbo krūviu pilnai susitvarko vienas darbuotojas.

Tačiau šiai hipotezei patvirtinti ar paneigti labiausiai įtakos turėjo tik tu darbuotojų nuomonė, kurie dirba grupėse ar komandose, t.y. tik 140 respondentai iš visų apklaustųjų. Kadangi abi tiriamos įmonės yra turtingos darbuotojų skaičiumi ir geba išsilaikyti ekonominio nuosmukio laikotarpiu, tai galima daryti išvadą, jog jos veiklą vysto teisinga linkme. Gebėjimas išsilaikyti sudėtingomis sąlygomis yra konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys. Tik dirbant kombinuotai, kooperuojantis užduočių atlikimui į grupes ar komandas galima siekti teisingo sprendimo. Tyrimas parodė, jog pakankamai retai kyla konfliktinės situacijos (98 respondentai) ir net 42 iš apklaustųjų respondentų, dirbančių grupėse ar komandose teigia, jog konfliktinių situacijų nebūna. Net 66 % respondentų mano, jog yra svarbu ne tik išsakyti savo nuomonę, bet taip pat svarbu ir išklausti kitų nuomonę. Kita vertus, tyrimo rezultatai rodo, jog komunikacija yra svarbi (79 respondentai) ir net labai svarbi (54 respondentai). Kadangi įmonės geba išsilaikyti ekonominio nuosmukio laikotarpiu, o reikiamose srityse taiko komandinį ir grupinį darbą, vadinasi tai yra jų sėkmės šaltinis.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar svarbi darbo atlikimo forma užduoties sėkmei. Šiuo atveju, 209 iš apklaustųjų respondentų teigia, jog ji yra svarbi, o 98 teigia, jog ji nėra labai svarbi..

Be to, respondentų atsakymai rodo (12 lentelė), kad priklausomybė egzistuoja tarp svarbos darbą atlikti grupėse ir padalinio vadovų skatinimo jį taip atlikti (0,621302) bei tarp nenuolatinio

darbo atlikti grupėse ir vadovų neskatinimo jį taip atlikti (0,571446). Vadinas galima daryti išvadą: jei nėra reikalo darbą atlikti keliems organizacijos nariams, tai vadovai neskatina to daryti kartu. Be abejo, tai rodo, jog vadovai yra linkę kontroliuoti darbuotojus, ir nuo situacijos ar darbo sudėtingumo priklauso vadovų skatinimas darbą atlikti kartu su kitais organizacijos nariais.

Vienu iš esminių klausimų hipotezei paneigti ar patvirtinti buvo klausimas: nuo ko priklauso organizacijos sėkmė. Pateikti atsakymai (6 pav.) rodo, jos yra svarbu glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas (30%) ir aktyvus darbuotojų bendradarbiavimas (30%). Tačiau kita vertus net 165 iš apklaustųjų respondentų teigia, jog jie nepalankiai vertina savo įmonės vadovų skatinimą darbą atlikti kartu su kitais organizacijos nariais. Be to, kaip labiausiai motyvuojantis veiksnys yra laikoma piniginės premijos (70,88 %). Ir tik 33 % iš apklaustųjų respondentų teigia, jog darbą atlikti grupėse ar komandose jiems yra svarbu. Remiantis literatūra galima daryti išvadą: dirbant komandose ar grupėse vienu iš labiausiai motyvuojančių veiksnių yra komandos ar grupės pripažinimas. Tačiau tokius rezultatus matyt derėtų susieti su ekonomine situacija.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, jog hipotezė iškelta tikslingai, kadangi ja siekiama išsiaiškinti, ar darbas grupėse ir komandose yra sėkmingas visai organizacijai bei jos sėkmei. Siekiant apibendrinti teorines žinias bei tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą: teisingai suformuota grupė ar susidariusi komanda yra sėkmės šaltinis bei konkurencinio pranašumo elementas nuolat besikeičiančioje ekonominėje ir politinėje situacijoje. Be abejo, nereikėtų pamiršti, jog grupės ar komandos turi būti buriamos siekiant tikslo: pranašumo žinių ar laiko atžvilgiu. Jei šio tikslo nėra, tai nėra reikalo formuoti grupę ar versti pavaldinius dirbti kolektyviai. Jei tai supranta organizacijos ar padalinio vadovai jie gali tikėtis sėkmingo ir materialiai pelningo darbo tiek sau, tiek visai organizacijai.

## **H2: Darbą grupėse renkasi nariai, skatinami vadovo, atsižvelgiant į užduoties sudėtingumą.**

Ši hipotezė pasitvirtino, nes nustatyta statistiškai reikšminga priklausomybė tarp darbo grupėse lygio, vadovų skatinimo ir užduoties sudėtingumo.

Pirmaisiais keturiais anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai supranta grupinį darbą bei sudedamąsias dalis/elementus. Pastebėta, jog atsakymai į pirmuosius klausimus yra labai artimi teorinėje dalyje pateiktai medžiagai. Tai leidžia daryti išvadą, jog dirbančiųjų tiriamose įmonėse darbuotojų išsilavinimas yra aukštas, o žinių bagažas nuolat tobulinamas. 28,36% apklaustiems respondentams pats aiškiausias grupės apibrėžimas yra tai jog *grupėje yra vienas ryškus lyderis ir jis atsako už visos grupės darbo rezultatus*. Be to, galima teigti, jog dauguma apklaustųjų (t.y. 45 %) mano, jog darbą grupėse labiausiai lemia *vadovo paskatinimas*. Šiek tiek mažiau, t.y. 36 % apklaustųjų respondentų teigia, jog atliekant darbą grupėse yra svarbus *darbo sudėtingumas*. Šios žinios ir būtent išskirtieji požymiai rodo teisingą sąvokos interpretavimą.

Kita vertus esminis grupinio darbo principas yra *tarpusavio pagalba*. Antrasis pagal svarbumą yra *bendradarbiavimas* (21 %), o trečiasis – *įsiklausymas į kito nuomonę* (19 %).

Atlikus priklausomybės ryšių analizę (16 lentelė), galima teigti, kad priklausomybė egzistuoja tarp visų išvardintų kintamųjų, tik galimos priklausomybės yra labai silpnos. Labiausiai atlikti darbą grupėse įtakoja laikas skirtas atlikti darbą kartu ir narių skaičius (0,39579) bei narių skaičius ir darbo sudėtingumas (0,37354). Pastarieji veiksniai yra svarbūs vieni kitų atžvilgiu, kadangi kuo darbas sudėtingesnis, tuo turi būti daugiau narių bei kuo laikas, skirtas atlikti darbui yra trumpesnis, tuo narių turi būti daugiau, tam, kad nebūtų viršyti laiko limitai, o darbas būtų atliktas greitai, produktyviai ir naudingai. Tai leidžia daryti išvadą, kad hipotezė pasitvirtino, kadangi respondentų atsakymai yra artimi literatūroje pateiktiems teiginiams, o teorinės žinios yra taikomos praktikoje, tik pastarasis ryšys yra labai silpnas.

### **H3: Komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi narių skaičius.**

Ši hipotezė pasitvirtino, nes nustatyta statistiškai reikšminga priklausomybė tarp komandinio darbo ir narių skaičiaus.

Pirmaisiais keturiais hipotezei atskleisti skirtais anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai supranta komandinį darbą bei jo sudedamąsias dalis/elementus. Pastebėta, jog atsakymai į pirmuosius klausimus yra labai artimi teorinėje dalyje pateiktai medžiagai. Tai leidžia daryti išvadą, jog dirbančiųjų tiriamose įmonėse darbuotojų išsilavinimas yra aukštas, o žinių bagažas nuolat tobulinamas. Respondentams pats aiškiausias komandos apibrėžimas yra tai, jog *komanda yra maža grupė žmonių su papildančiais įgūdžiais, kurie siekia bendro tikslo, naudodami skirtingus metodus*. Dandy Daley MACKALL (1999) pateiktą komandinio darbo sąvokos interpretavimą pažymėjo 29,19 % apklaustųjų. Apklaustieji respondentai pagrindiniais komandinio darbo požymiais laiko: *komandos darbo produktas - individualaus ir visos komandos darbo rezultatas* (30,11%), *komanda turi specifinius, aiškius jį vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslų jausmą“* (24,41 %) ir *lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda* (19,49 %). Apklaustieji respondentai yra teisingi, nors visi galimi pateikti variantai yra teisingi.

Tyrimo metu nustatyta, jog pagrindinė priežastis, dėl kurios organizacijos nariai turėtų rinktis (remiantis teorinėmis apklaustųjų respondentų žiniomis) darbą komandose yra *narių skaičius* (183 respondentai iš visų apklaustųjų). Remiantis teorine medžiaga galima teigti, jog literatūroje tai taip pat įvardijama kaip pagrindiniu veiksnium, tačiau kartu teigiama, jog darbui komandoje atlikti yra reikalingas ne kuo didesnis narių skaičius, o optimalus. Paprastai šis skaičius priklauso nuo kiekvienos pavestos užduoties specifikos. Narių skaičius turi būti toks, kad jų nebūtų nei per daug, nei per mažai. Tik tokiu atveju užduotis bus atlikta efektyviai, suteiks kiekvienam komandos nariui pasitenkinimą bei kartu bus sėkmės pagrindas organizacijai. Pastebėta, jog šį atsakymo variantą

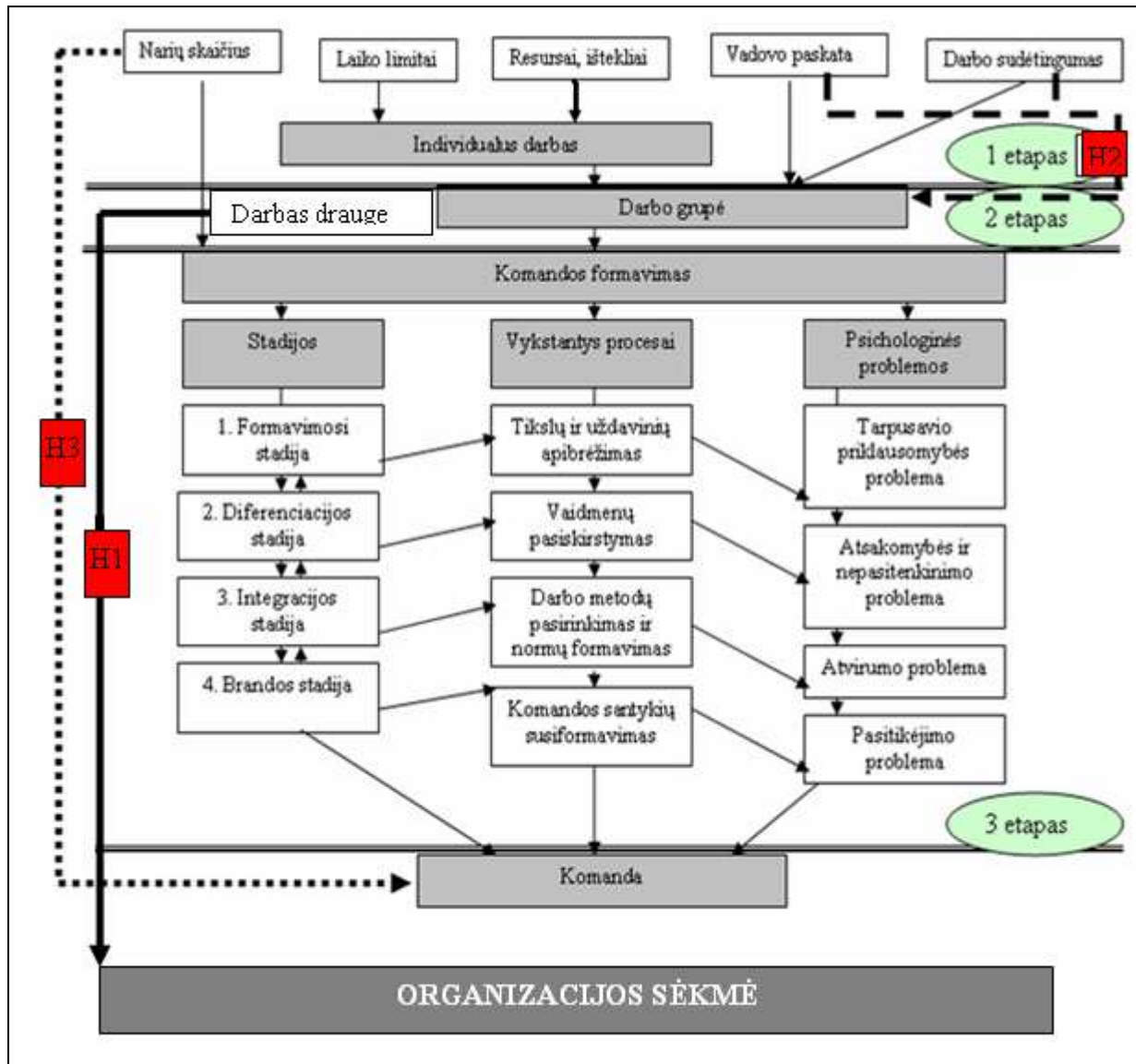
pažymėjo respondentai, organizacijoje dirbantys iki 2 metų ir daugiau. Respondentų teigimu, *darbo sudėtingumas* ir *laikas skirtas darbui atlikti* turėtų būti antroje vietoje.

Taip pat buvo tiriami ryšiai tarp komandinio darbo priklausomybės nuo noro darbą atlikti komandose priklausomybės (19 lentelė). Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad priklausomybė egzistuoja tarp visų išvardintų kintamųjų, tik tarp vienu kintamųjų priklausomybė yra stipresnė, o tarp kitų kintamųjų yra silpnesnė. Stipriausia priklausomybė egzistuoja tarp vadovo paskatinimo ir tarp laiko skirto darbui atlikti (0,790569). Taigi, galima daryti išvadą, kad vadovai daro teisingai darbuotojus skatindami dirbti komandose, kai laiko darbui atlikti nėra daug.

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, jog esminiu komandinio darbo principu yra *pripažinimui* komandoje (26%). Respondentai yra visiškai teisūs, kadangi pripažinimą komandoje gavę asmenys tampa komandos nariai, o asmenys, kurių komanda nepripažįsta komandos nariais taip ir netampa. Kita vertus net 43% apklaustųjų respondentų komandinio darbo atlikimo formai didžiausią įtaką turi *ištekliai*. 29 % teigia, jog svarbus yra *laikas, skirtas atlikti darbui*. Remiantis pastaraisiais atsakymais galima teigti, jog darbuotojai gerai supranta komandinį darbą įtakojančius veiksnius, tik pastarieji atsakymai nesutampa su literatūroje pateikiamais. Taigi, galima daryti išvadą teorinės respondentų žinios yra teisingos, tik teorinės žinios skiriasi nuo praktikos.

Toliau pateikiamas komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantis modelis kartu su pasitvirtinusiom hipotezėm (20 pav.).

Komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantis modelis rodo, kad pats efektyviausias darbas atliekamas komandose. H1 hipotezė pasitvirtino, ryšys yra pakankamai stiprus tai rodo vientisa linija. Šiuo atveju priklausomybė egzistuoja tarp svarbos darbą atlikti grupėse ir padalinio vadovų skatinimo jį taip atlikti (0,621302) bei tarp nenuolatinio darbo atlikti grupėse ir vadovų neskatino jį taip atlikti (0,571446). Vadinasi galima daryti išvadą: jei nėra reikalo darbą atlikti keliems organizacijos nariams, tai vadovai neskatina to daryti kartu. H2 pasitvirtino, tik ryšys yra labai silpnas, todėl 20 paveiksle jis vaizduojamas brūkšnine linija. Labiausiai atlikti darbą grupėse įtakoja laikas skirtas atlikti darbą kartu ir narių skaičius (0,39579) bei narių skaičius ir darbo sudėtingumas (0,37354). Pastarieji veiksniai yra svarbūs vieni kitų atžvilgiu, kadangi kuo darbas sudėtingesnis, tuo turi būti daugiau narių bei kuo laikas, skirtas atlikti darbui yra trumpesnis, tuo narių turi būti daugiau, tam, kad nebūtų viršyti laiko limitai, o darbas būtų atliktas greitai, produktyviai ir naudingai. H3 hipotezė pasitvirtino, ryšys yra pakankamai stiprus tai vaizduoja punktyrinė linija. Stipriausia priklausomybė egzistuoja tarp vadovo paskatinimo ir tarp laiko skirto darbui atlikti (0,790569). Taigi, galima daryti išvadą, kad vadovai daro teisingai darbuotojus skatindami dirbti komandose, kai laiko darbui atlikti nėra daug.



Šaltinis: sukurta autorės.

**20 pav. Efektyvumą skatinantis komandinio ir grupinio darbo modelis su pasitvirtinusiomis hipotezėmis**

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog AB „Gija“ ir UAB „Adampolis“ darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos ir turi sukaupę gausų žinių bagažą. Pirmaisiais aštuoniais klausimyno klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai gerai supranta komandinį ir grupinį darbą. Tikslas pasiektas – daugumas iš apklaustųjų respondentų puikiai žino kas yra komandinis darbas, ir kas yra grupinis darbas, žino pastarųjų sudedamąsias dalis, bei veiksnius dėl kurių renkama viena ar kita darbo atlikimo forma.

Antruoju empirinio tyrimo tikslu buvo siekiama ištirti, kaip darbuotojai vertina įmonės, kurioje dirba, komandinio ir grupinio darbo privalumus. Kalbant apie grupinio darbo taikymo elementus (H2) pasitvirtino, kadangi respondentų atsakymai yra artimi literatūroje pateiktiems teiginiams, o teorinės žinios yra taikomos praktikoje.

Dar vienas iš empirinio tyrimo tikslų - išsiaiškinti, kuri darbo organizavimo forma (komandinis ar grupinis darbas) labiau taikoma tiriamose organizacijose. Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, jog net 59 % apklaustųjų respondentų darbą atlieka *individualiai*. Taip yra todėl, kad tiriamos organizacijos yra suskirstytos į struktūrinius padalinius, o vis dėl to daugiausiai apklaustųjų respondentų yra darbininkai, dar kitaip vadinami tarnautojais. Tik nuo jų priklauso pati veikla, o jų tiriamose organizacijose yra dauguma. Taip pat, egzistuoja ir atvirkštinis variantas. 37% apklaustųjų respondentų darbą atlieka *grupėse*, ir šiai kategorijai priskiriami vadovaujančias pareigas užimantys tiriamųjų įmonių respondentai. Tačiau keista tai, jog tik 4% darbą atlieka komandose. Šiuo atveju galima daryti išvadą, jog teorinės žinios pasitvirtino, - ne kiekviena grupė yra komanda. Taigi, remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog AB „Gija“ ir UAB „Adampolis“ dirbantys darbuotojai yra kvalifikuoti ir geri savo srities specialistai, tik šiuo atveju gal būt reikėtų labiau darbuotojus skatinti burtis į komandas, tam, kad darbo rezultatai būtų dar geresni ne tik kiekvienam darbuotojui (komandos nariui), bet kartu ir visai įmonei.

## IŠVADOS

1. Išnagrinėjus komandinio ir grupinio darbo sampratą, galima pateikti sekančius komandinio ir grupinio darbo apibrėžimus:

- ✓ *Grupė* - tai keletas kartu dirbančių ir turinčių tiesioginį kontaktą asmenų, kuriuos vienija tam tikras požymis, bei gebantys užduotis atlikti geriau nei atskirai.
- ✓ *Komandinis darbas* – tai dviejų ar daugiau kartu dirbančių asmenų, besidalinančių darbais ir atsakomybe grupė, turinčių bendrus tikslus ir skirtingas pareigas, naudojančių skirtingus metodus, suvokiančių save, kaip bendros visumos dalį, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

2. Išanalizavus komandinio ir grupinio darbo skirtumus, galima teigi, jog išoriškai grupė ir komanda neturi esminių skirtumų. Pats pagrindinis skirtumas yra tas, jog grupės nariai bendrą darbą atlieka individualiai ir jų visuma sudaro bendrą darbą. Tuo tarpu komandinis darbas yra atliekamas bendrai, pasitelkiant visų komandos narių žinias, gebėjimus, įgūdžius ir kompetenciją, o bendras sprendimas yra gerai analizuojamas komandos narių ir priimamas jį gerai apsvarsčius. Antrasis skirtumas yra tas, jog grupinio darbo tikslas dažnai sutampa su pačios organizacijos tikslu, tuo tarpu komandinio darbo tikslas sutampa su kiekvieno komandos nario asmeniniu tikslu. Taigi, galima teigti, jog komandinis darbas atliekamas siekiant kokybinių tikslų, tuo tarpu grupinio darbo tikslai – kiekybiniai.

3. Išanalizavus komandinio ir grupinio darbo empirinį ištyrimo lygį galima teigti, jog tyrimų, atliktų Lietuvos lygmeniu, kur būtų nagrinėjamas komandinis darbas, darnas komandose ar grupėse yra labai daug. Tačiau visi aprašytieji tyrimai yra atlikti sportinių komandų lygmenyje, pedagogikos, chemijos ir elektrotechnikos srityse. Apibendrinant pasaulio mastu atliktus tyrimus galima teigti, jog pateikti autoriai, mokslininkai ir tyrėjai, pateikia tik tam tikrus komandinio ir grupinio darbo skatinimo veiksnius, atskirų darbo formų privalumus ir trūkumus, kurie nėra apjungti į bendrą modelį, siekiant padidinti (skatinti) efektyvumą atliekant darbą, priimant ir įgyvendinant sprendimus.

4. Atlikus teorinę ir empirinę komandinio ir grupinio darbo analizę buvo suformuotas *komandinio ir grupinio darbo efektyvumą didinantis* modelis. Modelis rodo, jog pats efektyviausias darbas vyksta suformavus komandą, tačiau jis būna efektyvus tik tada jei komanda būna perėjusi visas formavimosi stadijas. Priešingu atveju, nebus pasiektas kiekvieno nario, o kartu ir visos organizacijos bendras tikslas. Be abejo, reikėtų nepamiršti, jog efektyvumui įtakos turi komandos narių įgūdžiai, atsakomybės pasidalijimas, išipareigojimai, žinių lygis bei įgyta kompetencija, asmeninės savybės bei įgytos vertybės.



5. Atlikus komandinio ir grupinio darbo tyrimą galima teigti, jog net 59 % apklaustųjų respondentų darbą atlieka *individualiai*. Taip yra todėl, kad tiriamos organizacijos yra suskirstytos į struktūrinius padalinius, o vis dėl to daugiausiai apklaustųjų respondentų yra darbininkai, dar kitaip vadinami tarnautojais. Tik nuo jų priklauso pati veikla, o jų tiriamose organizacijose yra dauguma. Taip pat, egzistuoja ir atvirkštinis variantas: 37% apklaustųjų respondentų darbą atlieka *grupėse*, ir šiai kategorijai priskiriami vadovaujančias pareigas užimantys tiriamųjų įmonių respondentai. Tačiau pastebėtina tai, jog tik 4% darbą atlieka komandose. Šiuo atveju galima daryti išvadą, jog teorinės išvalgos pasitvirtino, - ne kiekviena grupė yra komanda.

6. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog labiausiai organizacijos sėkmė priklauso nuo glaudaus *vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo* (30 %) bei *aktyvaus darbinio bendradarbiavimo* (30 %). Nors literatūroje išskiriama, jog *psichologinis klimatas* yra ne mažiau svarbus, tačiau tam pritaria tik 11% apklaustųjų respondentų.

## SUMMARY

Recently, increasingly need to hear the concept of teamwork and group work. This is because the latter concept is becoming a regular business by satellite, providing a competitive advantage.

**Job object** - teamwork and group work.

**The aim** - to examine team and group influence on the organization of work activities.

Master work, the objective is addressed in the following **tasks**:

1. to consider the team and group work on theoretical aspects;
2. analyze the team and working group differences;
3. analyze the team and the team level of empirical testing;
4. on the basis of theoretical and empirical work team and group analysis, maximizing the effectiveness of a working group and team work model;
5. make team and group work to maximize the performance of the model and empirical assessment team to identify and block the efficiency of Lithuanian organizations.

**Formulated hypotheses.**

- The organization's success depends on employees' work, carried out jointly with the other members of the organization (work group or team);
- Workgroups meet members are encouraged to guide, depending on the complexity of the task;
- Team work efficiency has the greatest impact on the number of members.

**Conclusions:**

1. The analysis of team-work and group differences, it can be argued that the outside group, and the team does not have substantial differences. The main difference is that the members of the group to work individually and carry out their whole forms a single work.

2. After the theoretical and empirical team and a group work analysis was formed by maximizing the effectiveness of group and teamwork model. Promoting the efficiency of group and teamwork model shows that the most effective work in the formation of the team, but it is effective only if the transition team are all stages of formation. Otherwise, each member will not be achieved, and with all the organization's overall goal.

3. After the team and group work to maximize the performance of empirical evaluation of the model can be argued that even 59% of polled respondents carried out individually. This is because the organizations investigated are divided into structural units, but nevertheless most of the respondents surveyed are workers, even as other officials. 37% of polled respondents carried out in groups, and this category includes management positions concerned corporate respondents.

Work consists of an introduction, 3 parts, conclusions and recommendations. The main substance is described in 72 pages, including 19 tables and 20 images. Bibliography includes 69 sources.

## LITERATŪRA:

### *Mokslinės literatūros sąrašas:*

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas, Technologija, 135 p. ISBN 9955-09-322-6.
2. AD GLORIAM. (2003) *Grupė ar komanda?* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/gr>>.
3. ALLAN, John. (1996) *How to be better at... motivating people?* London: Kogar page, 128 p. ISBN 074941913X.
4. ARMAITIS, Rimas. (2007) *Kas yra komandinis darbas ir komanda?*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.vrsps.lt/j/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=36](http://www.vrsps.lt/j/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=36)>.
5. ALEKSANDRAVIČIENĖ, Ieva. (2004) *Grupė ar komanda?* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/grupe\\_ar\\_komanda/814](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/grupe_ar_komanda/814)>.
6. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas, Vitea litera, 93 p. ISBN 9955-686-09-X.
7. BARTKIENĖ, Daiga. (2008) *Komandinis darbas ir jo efektyvinimo galimybės Šiaulių miesto darželiuose*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2009 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://sf.library.lt/marc/getobj.php?obj=LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080929\\_101600-02851](http://sf.library.lt/marc/getobj.php?obj=LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080929_101600-02851)>.
8. BATEMAN, Arnold. (1990) *Team Building: Developing a Productive Team*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ianrpubs.unl.edu/misc/cc352.htm#cogtb>>.
9. BLISS, Richard T.; POTTER, Mark E. (2005) *Group Dynamics 101: Performance Characteristics of Individual vs. Team Managed Mutual Funds* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.fma.org/Chicago/Papers/teamsFMA.pdf>>.
10. BRATTON, John; GOLD, JEFF. (2007) *Human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan, 661 p. ISBN 978-230-00174-9.
11. BRUCE, L. Heather. (2006) *Leading creativity Effective Leadership of Knowledge Teams* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.wisenet-australia.org/issue55/Leading\\_Creativity\\_55.htm](http://www.wisenet-australia.org/issue55/Leading_Creativity_55.htm)>.
12. CARRELL, R. Michael; ELBERT, F. Norbert; HANFIELD, D. Robert. (2000) *Strategies for managing a diverse and global workforce*. United states of America, the Dryded Press, 488 p. ISBN 0-03-026161-9.

13. CHARNESS, Gary; KARNI, Edi; LEVIN, Dan. (2006) *Individual and Group Decision Making Under Risk: An Experimental* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.econ.jhu.edu/people/Karni/FOSDFinal1.pdf>>.
14. COHEN, Philip R., LEVESQUEY, Hector J. (1991) *Teamwork* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cs.toronto.edu/~hector/Papers/teamw10.pdf>>.
15. CHICO, STUDENT ORGANIZATION RESOURCES. (2006) *Effective Group Decision Making* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.csuchico.edu/sac/leaders/grpdecision.html>>.
16. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas, Poligrafija ir informatika, 344 p. ISBN 9986-850-39-3.
17. DR MEREDITH BELBIN. (1997) *Team roles*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.belbin.com/meredith.html>>.
18. EUROPEAN FOUNDATION FOR THE LIVING AND WORKING CONDITIONS. (2007) *Teamwork and high performance work organisation* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf>>.
19. GIBSON, Terry L.; MOORE, Jeanne; LUEDER, E. J. (1980) *Teamwork in Cooperative Extension Programs* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uwex.edu/ces/pdande/planning/pdf/teamwrk.pdf>>.
20. GULER, Wolf. (2000) *Individual vs. team effort: Are you receiving from your team, group or individual efforts?* [interaktyvus]. Centre magazine [žiūrėta: 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.centremagazine.com/issues/2000/Sept/page12.asp>>.
21. IVANOVIC A.; COLLIN, Peter H. (1997) *Dictionary of human resources & personnel management* (second edition). Teddington: Collin, 1997. ISBN 0-948549-79-3.
22. КАПТУРЕВСКИЙ, Ю.; ПИСАРЕНОК. Ю. (1999) *Основы менеджмента = Management: an introduction* / Д.Бодди, Р.Пэйтон; перевели с английского, /Санкт-Петербург и др. : Питер, 809 p. ISBN 5-8046-0127-X.
23. LEIGH, Andrų; MAYNARD, Michael. (1997) *Leading your team: How to involve and inspire team*. London: Nicholas Brealey publishing, 231 p. ISBN 1-85-788-101-X
24. LEOPOLD, John; Harris, Lynette; WATSON, Tony. (2005) *The strategic managing of human resources*. London: Prentice hall (Financial times), 545 p. ISBN 0-273-67430-7.
25. LEVI, Daniel. (2001) *Group dynamics for teams*. London: thousand Oaks, 362 p. ISBN 07619-2254-7.

26. MACKALL, Dandi Daley. (1998) *Teamwork skills by Dandy Daley Mackall*. United States of America: Library of Congress Catalogic-in-Publication Data, 126 p. ISBN 0-89434-212-6.
27. MANZ, Charles C.; STEWART, Greg L. (1995) *Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/48/7/747>>.
28. PENNSTATE: RESEARCH ON TEACHING, LEARNING & TECHNOLOGY. (1997) *Teamwork vs. Individual Projects, The Best Choice... according to the experts* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://tlt.its.psu.edu/suggestions/research/Teamwork.shtml>>.
29. (2004) *Individual and Group Behavior* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.personal.kent.edu/~mhogue/I&GBehavior.htm>>.
30. PLACEMENT. (2008) *Characteristics of the Effective Team* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.placement.pitt.edu/emergingleaders/handouts\\_articles/leaders\\_build\\_teams.pdf](http://www.placement.pitt.edu/emergingleaders/handouts_articles/leaders_build_teams.pdf)>.
31. POOLE, Michael; WARNER, Malcolm. (2001) *The IEBM handbook of human resource management*. London: Thompson Learning, 974 p. ISBN 1-86152-633-4.
32. PRANYS, Tomas. (2006) *Komandinis darbas*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/4544f4f5e8fd1>>.
33. REFENCE FOR BUSSINESS. (2006) *Group decision making* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Group-Decision-Making.html>>.
34. ROBBINS, Stephen P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: poligrafijos ir informatikos leidykla, 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
35. SYMPHONY ORCHESTRA INSTITUTE. (2005) *Group vs. Individual Decision Making* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www soi.org/reading/goodpractice/decision.shtml>>.
36. SNELL, Scott; BOHLANDER, George. (2007) *human resource management*. Canada, Thomson, 623 p. ISBN 0-324-422377.
37. STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel R. (1999) *Vadyba*. Kaunas : UAB „Poligrafija ir informatika“, 646 p ISBN 9986-850-28-2.
38. THOMSON, Rosemary; MABEY, Christopher. (2003) *Developing human resource*. London: Butterworth Heinemann, 242 p. ISBN 0-7506-1824-8.

39. TEAM TECHNOLOGY: PUBLISHERS OF QUALITY ONLINE ARTICLES AND RESOURCES. (1995) *The Apollo Syndrome* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/apollo.htm>>.
40. THITE, Mohan. (2004) *Managing people in the new economy: targeted HR practices that persuade people to unlock their knowledge power*. New Delhi: Response books, 293 p. ISBN 0-7619-9836-5.
41. TOPICS IN TEACHING AND LEARNING. (2003) *Assessing the individual in group work* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <[http://lsn.curtin.edu.au/learn\\_online/docs/Assessgroup.pdf](http://lsn.curtin.edu.au/learn_online/docs/Assessgroup.pdf)>.
42. TORRINGTON, Derek; HALL, Laura. (1995) *Personnel management in HRM in action*. [London]: Prentice Hall, 702 p. ISBN 0-13-215782-9.
43. VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. (2000) *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: UAB „Leidybos centras“, 131 p. ISBN 9986-00-294-X.
44. VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. *Komandinis darbas ir jo taikymo problemos Lietuvos įmonėse*. [žiūrėta 2008 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.Ims.lt/mks/sekcijos/vadyba>>.
45. WINSTANLEY, Diana. (2005) *Personal effectiveness: a guide to action*. London: Chartered institute of personnel and development, 237 p. ISBN 1-84398-002-9.
46. ŽEMAITYTĖ, Giedrė. (2004) *Socialinės pedagoginės pagalbos komandos organizavimo ugdymo institucijose prielaidos*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2004~D\\_20040609\\_135631-57585/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2004~D_20040609_135631-57585/DS.005.0.01.ETD)>.

*Informacijos šaltinių sąrašas:*

47. AB „Gija“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Atnaujinta 200 [žiūrėta 2009 m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.gija.lt/lt/apie\\_mus](http://www.gija.lt/lt/apie_mus)>.
48. BARTKUS, Edverdas Vaclovas, MATIUŠAITYTĖ, Raimundė, ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida, PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2006) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Kaunas: [i.e. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla]. 56 p. ISBN 9986-19-966-2.
49. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
50. KASIULIS, Juozas; TARVYDIENĖ, Violeta. (2004) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
51. Kauno technologijos universitetas. (2007) *Apklauso rengimas: 6 paskaita*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. lapkričio 24 d.]. Prieiga per internetą:

- [http://www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2006\\_2007\\_pavasaris/marketingo\\_tyrimai/6%20pa%5Bskaita%5B1%5D.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2006_2007_pavasaris/marketingo_tyrimai/6%20pa%5Bskaita%5B1%5D.ppt)>.
52. KOKYBĖS VADYBA. (2007) *Kokybės problemų sprendimo priemonės*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.vgtu.lt/upload/vvf\\_vtk/problem.pdf](http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/problem.pdf)>.
53. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas, Šviesa, 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
54. LYDEKA, Zigmas; DRILINGAS, Boleslovas. (2002) *Firmos ekonomikos pagrindai*. Vilnius: Pačiolis. 312 p. ISBN 9955-04-054-8.
55. MARTIŠIUS, Stanislovas. (1997) *Statistinių išvadų teorijos pradmenys: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 119 p. UDK 519.2 (075.8).
56. NATO ORGANIZATION. (2006) *Individual characteristics and behaviours* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-050/TR-SAS-050-06.pdf>>.
57. NATO ORGANIZATION. (2005) *Individual characteristics and behaviours* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-050/TR-SAS-050-05.pdf>>.
58. RAIŽIENĖ, Saulė; ENDRIULAITIENĖ, Auksė. (2007) *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 111 p. ISBN 978-9955-12-222-7.
59. RAIŽIENĖ, Saulė doc. dr. (2008) *Komandos sudarymas*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114325.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114325.html)>.
60. RAIŽIENĖ, Saulė doc. dr. (2008) *Verslininkas ir jo komanda*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114313.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114313.html)>.
61. RAIŽIENĖ, Saulė. doc. dr. (2008) *Verslininkas ir jo komanda*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114333.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114333.html)>.
62. RAIŽIENĖ, Saulė. doc. dr. (2008) *Komandos vadovo funkcijos..* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: [http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114332.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114332.html)>.

63. RAIŽIENĖ, Saulė. doc. dr. (2008) *Komandos vadovo funkcijos..* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114321.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114321.html)>.
64. SAKALAS, Algimantas. (2001) *Personalo vadyba*. Vilnius, Margi raštai, 278 p. ISBN 9986-09-186-1.
65. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas, Technologija, 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
66. SAVANEVIČIENĖ, Asta; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2005) *Darbas grupėse*. Kaunas, Technologija, 181 p. ISBN 9955-09-793-0.
67. STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Technologija, 266 p. ISBN 9955-09-860-0.
68. UAB „Adampolis“ internetinė svetainė [interaktyvus]. Atnaujinta 2009 [žiūrėta 2009 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.adampolis.lt/Pub/default.aspx>>.
69. VAITKEVIČIŪTĖ, Valerija. (2001) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius, žodynas, 1039 p. ISBN 9986-465-50-8.



ANKETA

*Gerbiamas respondente,*

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo administravimo magistratūros studijų antrojo kurso studentė Jolanta Mizeikytė atlieka tyrimą tema “**Komandinio ir grupinio darbo įtaka organizacijos veiklai**”, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijoje dirbantys darbuotojai supranta bei vertina komandinį ir grupinį darbą, bei kokia darbo organizavimo forma taikoma organizacijoje, kurioje jie dirba. Anonimiškumas garantuojamas. Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą, kurio duomenys bus panaudoti išvadoms ir rekomendacijoms.

*Atsakymus žymėkite kryželiu (☒), o kur reikia atsakymą įrašykite. Tinkamų atsakymų gali būti daugiau nei vienas.* Dėkoju už Jūsų pagalbą tyrime.

1. **Kuris iš pateiktųjų apibrėžimų labiausiai atitinka grupinio darbo sąvokos apibūdinimą?**

- Grupė – tai vieningai veikiantys keli asmenys, kurie nuolat sąveikauja, dalinasi informacija ir dirba kartu.
- Grupė – tai individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu, siekiant bendrų tikslų.
- Grupė - keletas žmonių, dirbančių kartu.
- Grupė – tai bendrai dirbančių žmonių bendrija, kuriuos sieja bendras požymis, pvz. bendra veikla, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.
- Kita: \_\_\_\_\_

2. **Kuris/-ie iš pateiktųjų požymių, Jūsų nuomone, labiausiai tinka apibūdinti grupinį darbą?**

- Grupėje yra vienas ryškus lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus
- Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus
- Grupės laimėjimai - dažnai individualaus darbo vaisius
- Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai
- Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė
- Kita: \_\_\_\_\_

3. **Kodėl organizacijos nariai renkasi grupinį darbą? Galimos priežastys:**

- Darbo sudėtingumas
- Narių skaičius
- Laikas, skirtas darbui atlikti
- Išteklių
- Vadovo paskatinimas
- Kita: \_\_\_\_\_

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

**4. Kuris/-ie iš pateiktųjų teiginių, Jūsų nuomone, yra grupinio darbo principai?**

Bendradarbiavimas

Įsiklausymas į kito nuomonę

Pasitikėjimas

Pripažinimas

Tarpusavio pagalba

Kita: \_\_\_\_\_

**5. Kuris iš pateiktųjų apibrėžimų labiausiai atitinka komandinio darbo sąvokos apibūdinimą?**

Komanda - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas tam, kad įgyvendintų bendrą tikslą.

Komanda yra maža grupė žmonių su papildančiais įgūdžiais, kurie siekia bendro tikslo, naudodami skirtingus metodus.

Komandinis darbas – tai kartu dirbančių žmonių grupė, kurie dalinasi darbais bei atsakomybe.

Komanda reiškia tikslo siekiančią grupę, bendradarbiavimą, kokybės matą.

Kita: \_\_\_\_\_

**6. Kuris/-ie iš pateiktųjų požymių, Jūsų nuomone, labiausiai tinka apibūdinti komandinį darbą?**

Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda

Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslą jausmą“

Komandos darbo produktas - individualaus ir visos komandos darbo rezultatas

Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas

Komandos darbe akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė

Kita: \_\_\_\_\_

**7. Kodėl organizacijos nariai renkasi komandinį darbą? Galimos priežastys:**

Darbo sudėtingumas

Narių skaičius

Laikas, skirtas darbui atlikti

Išteklių

Vadovo paskatinimas

Kita: \_\_\_\_\_

**8. Kuris/-ie iš pateiktųjų teiginių, Jūsų nuomone, yra komandinio darbo principai?**

Bendradarbiavimas

Įsiklausymas į kito nuomonę

Pasitikėjimas

Pripažinimas

Tarpusavio pagalba

Kita: \_\_\_\_\_

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

**9. Kaip manote, ar kiekviena grupė yra komanda?**

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Nežinau

**10. Ar svarbi darbo atlikimo forma užduoties sėkmei?**

- Svarbi
- Nelabai svarbi
- Nesvarbi
- Nežinau
- Kita: \_\_\_\_\_

**11. Organizacijos sėkmė Jūsų atstovaujamoje įmonėje priklauso nuo:**

- Glaudaus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo
- Informacijos perdavimo
- Psichologinio klimato
- Aktyvaus darbinio bendravimo
- Kita: \_\_\_\_\_

**12. Kuri darbo organizavimo forma labiausiai paplitusi organizacijoje, kurioje dirbate?**

- Individualus darbas
- Grupinis darbas
- Komandinis darbas

**13. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, svarbu atlikti darbą kartu su kitais darbuotojais?**

- Taip
- Ne visada
- Ne
- Nežinau

**14. Jūsų pasirinktai darbo atlikimo formai didžiausią įtaką turi:**

- Darbo sudėtingumas/lengvumas
- Narių skaičius
- Laikas, skirtas darbui atlikti
- Ištekliai
- Vadovo paskatinimas
- Kita: \_\_\_\_\_

**15. Ar palankiai vertinate savo įmonės vadovo/-ų skatinimus atlikti darbą kartu su kitais organizacijos nariais?**

- Taip
- Iš dalies

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

Ne

Nežinau

Kita: \_\_\_\_\_

### 16. Kurį iš pateiktųjų vaidmenų, Jūs labiausiai atitinkate savo organizacijoje?

Lyderis - rūpinasi aktyviu komandos darbu, apibrėžia darbo sritis, patikslina komandos tikslus, telkia narius.

Veiklos žmogus - rūpinasi komandos veikla bei jos rezultatais.

Idėjų žmogus – žmogus besirūpinantis svarbiausiomis problemomis, pateikiantis genelių idėjų ir pasiūlymų.

Organizatorius – žmogus, strateginius sprendimus ir strategijas gebantis paversti konkrečiomis užduotimis.

Tikrintojas – tikrinantis visas smulkmenas žmogus, verčiantis laikytis griežtų terminų.

Teisėjas – žmogus gebantis atlikti objektyvia analizę, didžiausias „simuliantas“ komandoje.

Komandos darbuotojas – žmogus atsakingas komandos stipriąsias ypatybes, besirūpinantis komandos nuotaika.

Kita: \_\_\_\_\_

### 17. Kaip manote, kurį iš pateiktųjų variantų reikėtų taikyti Jūsų darbovietėje, siekiant sėkmingo darbo kartu su kitais organizacijos nariais:

Bendrų švenčių, sporto varžybų, naujajam ir Kalėdinį vakarėlių organizavimas

Marškinėliai, pakabukai, tušinukai ir kita atributika su įmonės simbolika

Piniginės premijos ar kitas finansinis paskatinimas

Garbės lentos nuolatinis atnaujinimas

Mokymai, kursai, seminarai - kvalifikacijos kėlimas

Kita: \_\_\_\_\_

### 18. Ar dažnai kyla konfliktai Jūsų organizacijoje, atliekant darbą grupėje ar komandoje? (atsakymą žymi tik tie respondentai, kurie į 12 klausimą pažymėjo atsakymą GRUPINIS arba KOMANDINIS)

Taip, labai dažnai

Pakankamai reti, bet pasitaiko

Ne, konfliktų nebūna

### 19. Išsivaizduokite, Jūs dirbate grupėje ar komandoje. Kas svarbiau:

Išsakyti savo nuomonę

Iš klausyti kolegų nuomonę

Svarbu ir iš klausyti kolegas, ir išsakyti savo nuomonę

Kita: \_\_\_\_\_

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

20. **Jūsų atstovaujamoje organizacijoje dirbant keliems darbuotojams kartu (grupėje ar komandoje) sprendimai priimami:** (atsakymą žymi tik tie respondentai, kurie į 12 klausimą pažymėjo atsakymą GRUPINIS arba KOMANDINIS)

- Sprendimų priėmime nedalyvauju
- Sprendimus priima vadovas
- Sprendimai priimami balsų dauguma
- Sprendimus priimu vienas
- Kita: \_\_\_\_\_

21. **Ar organizacijoje, kurioje dirbate, komunikacija yra svarbi, dirbant grupėje ar komandoje?** (atsakymą žymi tik tie respondentai, kurie į 12 klausimą pažymėjo atsakymą GRUPINIS arba KOMANDINIS)

- Labai svarbi
- Svarbi
- Nėra svarbi
- Neturiu nuomonės

22. **Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

23. **Jūsų amžius:**

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56-65 m.
- daugiau kaip 66 m.

24. **Jūsų išsilavinimas:**

- Pagrindinis (8-10 klasės)
- Bendras vidurinis
- Specialusis vidurinis (technikumas, profesinė mokykla)
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

25. **Jūsų užimamos pareigos:**

- Vadovas (-ė)
- Specialistas (-ė)
- Tarnautojas (-a)
- Kita: \_\_\_\_\_

26. **Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?**

- iki 3 mėn.
- 3-6 mėn.
- iki 2 metų
- 2-5 metus
- daugiau kaip 5 metus

27. **Jūsų pajamos (vidutiniškai) per mėnesį:**

- iki 800 Lt/mėn.
- 800 Lt/mėn. – 1500 Lt/mėn.
- 1500 Lt/mėn. – 4000 Lt/mėn.
- daugiau kaip 4000 Lt/mėn.

**DĖKOJU UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ IR NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS !**

## KOMANDINIO DARBO ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI

Jolanta Mizeikytė

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas  
Muitinės g. 8, Lt-44280 Kaunas, Lietuva

**Santrauka.**

Pastaroju metu vis dažniau tenka išgirsti sąvoką *komandinis darbas*. Taip yra todėl, kad efektyviam darbo atlikimui skiriamas vis didesnis dėmesys. Tikriausiai būtų galima išskirti daug ir įvairių priežasčių, kodėl minėta sąvoka yra aktuali, tačiau matyt viena iš jų, kuri yra pati svarbiausia ta, kad, nuo atlikto darbo bei efektyvių darbo rezultatų priklausys įmonės ar organizacijos tolimesnė veikla.

Problemos esmė – kaip komandinis darbas gali daryti įtaką organizacijos veiklai? Egzistuojančiai problemai spręsti buvo atliekama teorinių šaltinių bei mokslinių straipsnių analizė, sintezė ir interpretavimas. Pats tinkamiausias sprendimas – išanalizuoti visus galimus veiksnius, turinčius įtakos komandinio darbo efektyvumui. Straipsnis baigiamas sudarytu efektyvumą skatinančiu komandinio darbo modeliu, kurio pagalba būtų taupomi galimi resursai.

Efektyvumą didinančio komandinio darbo modelio esmė – atsižvelgiant į laiko, išteklių, narių skaičiaus, darbo sudėtingumo ir vadovo pastangas rasti efektyvią, atitinkančią keliamus reikalavimus darbo formą, siekiant efektyviai atlikti užduotį, priimti ir įgyvendinti sprendimą, kuris būtų naudingas įmonei ir kiekvienam jos nariui atskirai.

Raktiniai žodžiai: komandinis darbas, efektyvumas.

**Įvadas**

**Temos aktualumas.** Tikriausiai ne nuostabu, kad sąvoka *komandinis darbas* tampa nuolatiniu šiuolaikinės visuomenės palydovu, be kurio sunku išsivaizduoti šiuolaikinę kalbos kultūrą. Pastaroji sąvoka apima daug ir įvairių aspektų, dažniausiai siejamų su laiko intervalais, įgyvendinimu, ištekliais bei resursais, atsakomybe, gebėjimu dirbti ir priimti sprendimus, lankstumu, konkurenciniu pranašumu ir kt. Kita vertus, darbo rezultatai priklauso ne tik nuo įmonės išteklių, laiko limitų, skirtų atlikti darbą, bet ir nuo įmonėje ar organizacijoje dirbančių narių skaičiaus, jų gebėjimo dalintis sukaupta informacija, gebėjimo išklausti ir išsakyti nuomonę bei priimti naudingą sprendimą įmonei ar organizacijai, o ir atskirai kiekvienam jos nariui. Tad norint siekti verslo sėkmės, reikia atsakingai priimti sprendimus, įvertinti jų galimas pasekmes, o tam labai svarbu naudoti komandinį darbą. Tokiu būdu pasiekama harmonija įmonėje, optimaliai naudojami ištekliai, kurie didina veiklos efektyvumą, o kartu įgyjamas konkurencinis pranašumas. Taigi, pasirinkta tema yra aktuali dėl savo specifiškumo, kuris turi įtakos darbo našumui, konkurenciniam pranašumui bei visai organizacijos veiklai.

**Problemos ištyrimo lygis.** Nagrinėjamoje temoje yra atlikta daugybė tyrimų. Pavyzdžiui, Ad Gloriam (2003) atlikti tyrimai buvo taikomi komandinio darbo skirtumams identifikuoti. Tuo tarpu Wolf Guler (2000) nagrinėja, ką rinktis: grupinį ar komandinį darbą? Tyrimo rezultatai rodo, kad pasirinkimas priklauso nuo paties darbo specifikos. Pastaruosius tyrimus apibendrina ir sukonkretina Heather L. Bruce (2006), remdamasi pakartotiniais tyrimais. Tyrimo rezultatai atspindi, jog paprastai egzistuoja vienas galutinis sėkmės faktorius, kuris eina per visus keturis intervencijos tipus – stiprus ir atsidavęs lyderis. Nemažą dėmesį tyrimams skyrė Bristolio (Didžioji Britanija) universiteto profesorius ir gerai žinomas žmogiškųjų išteklių problemų ekspertas ir konsultantas Meredithas Belbinas (1997), kuris pristatė gerai žinomą subalansuotą komandos formavimo metodiką, paremtą individualių komandos narių vaidmenų klasifikacija. O siekiant nustatyti komandinio darbo silpnybes ir trūkumus, puikiai tinka G. Merkio parengtas ir patikrintas analizės būdas, kurį panaudojo KTU Socialinių tyrimų laboratorija, kuri tiria komandinio darbo sričių kokybę (Vijeikienė, Vijeikis 2000, 122 p.). PennState: Research on Teaching, Learning & Technology (1997) atlikti tyrimai daugiausiai dėmesio skyrė sąlygoms, atliekant efektyvų komandinį darbą. Tyrimo rezultatai pasitvirtino - svarbiausias veiksnys – palaikanti aplinka, kadangi išorinės aplinkos formavimas reiškia, kad vadovybė teikia visokeriopą pagalbą darbo grupėms formuluojant bendrus tikslus, išskiria bendram darbui reikalingą laiką ir demonstruoja tikėjamą komandos narių sugebėjimais.

Lietuvoje nebuvo atlikti tokie tyrimai, kurie apjungtų komandinio darbo ypatumus, suformuotų jų tarpusavio sąveikos ryšį bei darytų teigiamą įtaką organizacijos veiklai. Šis tyrimas leis objektyviau įvertinti komandinio darbo padėtį Lietuvoje. Išanalizavus teorinius komandinio darbo aspektus, įvertinant resursus, atlikimo ir įgyvendinimo laiką bei narių skaičiaus aspektais bus pateikiamas komandinio darbo efektyvumą didinantis modelis.

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

**Problemos esmė** – kaip komandinis darbas gali daryti įtaką organizacijos veiklai?

**Straipsnio objektas** – komandinis darbas.

**Straipsnio tikslas** – ištirti komandinio darbo įtaką organizacijos veiklai.

**Straipsnio uždaviniai**, siekiant iškelto tikslo, yra sprendžiami šie uždaviniai:

1. išnagrinėti komandinio darbo sąvokos interpretacijas;
2. identifikuoti veiksnius, darančius įtaką komandinio darbo efektyvumui;
3. pateikti komandinio darbo efektyvumą didinantį modelį (remiantis teorinėmis žiniomis).

### 1. 1. Komandinio darbo teoriniai aspektai: komandinio darbo samprata

Prieš pradėdant plačiau nagrinėti temą, reikėtų apibrėžti *komandos* arba *komandinio darbo* sąvoką. Šios sąvokos literatūroje, ypač verčiant iš anglų kalbos yra sutapatinamos ir jų reikšmė skiriasi priklausomai nuo autoriaus, kuris interpretuoja sąvoką. Mokslinėje literatūroje sutinkama daug ir įvairių apibrėžimų, nusakančių komandos arba komandinio darbo esmę. Keletas jų pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė

#### Sampratos komanda arba komandinis darbas interpretacijos

Autorius (-iai)	Sąvokos komanda interpretavimas
RAIŽIENĖ, Saulė; ENDRIULAITIENĖ, Auksė (2007), p. 7	<b>Komanda</b> reiškia tikslo siekiančią grupę, <b>Komanda</b> reiškia bendradarbiavimą, <b>Komanda</b> reiškia darbo kokybės matą.
ARMAITIS, Rimas (2007)	<b>Komandos apibrėžimas:</b> komandą turi sudaryti ne mažiau dviejų žmonių, kuriems būdinga tarpusavio priklausomybė, vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas bei profesionalumas skirtingose srityse.
BARVYDIENĖ, Violeta; KASIULIS, Juozas (2004), p. 187	<b>Komanda</b> - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas tam, kad įgyvendintų bendrą tikslą.
VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. (2000), p. 12	<b>Komanda</b> - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.
BODDY, Paton, (1999), p. 378	<b>Komanda</b> – du arba daugiau individų, turinčių bendrus tikslus ir skirtingas pareigas, priklausomų vienas nuo kito, koordinuojančių bendrą veiklą ir suvokiančių save, kaip bendros visumos dalį.
MACKALL, Dandy Daley (1998), p. 17	<b>Komanda</b> yra maža grupė žmonių su papildančiais įgūdžiais, kurie siekia bendro tikslo, naudodami skirtingus metodus.
IVANOVIC A., COLLIN, H. Peter. (1997), p. 227	<b>Komandinis darbas</b> – tai kartu dirbančių žmonių grupė, kurie dalinasi darbais bei atsakomybe.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis pateiktais apibrėžimais, nesunku pastebėti, jog sąvoka *komanda* arba *komandinis darbas* yra grindžiamas bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba, siekiant bendro tikslo. 1 lentelėje pateikti apibrėžimai yra lengvai suprantami ir interpretuojami. Visose interpretacijose yra teigiama, jog komanda yra daugiau nei vienas asmuo (du arba daugiau), kurie tarpusavyje pasidalina darbus bei atsakomybę ir siekia bendro tikslo. Šie pagrindiniai komandinio darbo elementai yra Ivanovic A. ir Collin P.H. (1997) interpretavime. Barvydienė V. ir Kasiulis J. (2004) akcentuoja visų asmenų dalyvavimo būtinumą, būtent dėl to šis apibrėžimas išsiskiria iš kitų tuo. Taigi, galima teigti, jog visi komandos nariai privalo įsitraukti į bendrą veiklą tam, kad būtų pasiektas efektyviausias rezultatas. Pakankamai informatyvus yra Raižienės S. ir Endriulaitienės A. (2007) apibrėžimas, kuriame be jau minėtų aspektų akcentuojama ir darbo kokybė. Be abejo, darbo kokybė, atliekant darbą komandoje yra svarbi. Kita vertus, Boddy ir Paton (1999) interpretacija yra naudinga tuo, jog sąvokos interpretavime dėmesys kreipiamas ne tik bendram tikslui, bet kartu ir atskiriems komandos nariams, kurie save suvokia kaip bendros visumos dalį. Ši interpretacija yra naudinga, kadangi asmuo, nelaikydamas savęs komandos nariu negalės dirbti efektyviai bei pelnyti konkurencinio pranašumo prieš kitas komandas. Šiek tiek kitoks yra D.D.Mackall (1998) apibrėžimas, kuriame akcentuojamas bendro tikslo siekimas naudojant skirtingus metodus. Ši interpretacija yra savotiškai tiksli, kadangi esant skirtingiems komandos nariams jie naudoja skirtingus metodus. Pakankamai įdomi yra R.Armaičio (2007) interpretacija. Joje yra aptariamas, ne tik asmenų skaičius, tarpusavio priklausomybės aspektas, bet kartu žvelgiama iš vaidmenų bei užduočių pusės. Pastarajame apibrėžime taip pat dėmesys skiriamas profesionalumui skirtingose šakose. Taigi, galima teigti, jog pastarasis aptartas apibrėžimas išsiskiria iš kitų savo konstrukcija bei peržvelgimu visų įmanomų sričių komandiniame darbe.

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

Nemažiau svarbus yra ir Vileikienės B. ir Vijeikio J. sąvokos interpretavimas. Nesunku pastebėti, jog minėti autoriai, kaip ir Barvydienė V. ir Kasiulis J. (2004) akcentuoja asmenų buvimo būtinumą. Bet Vileikienės B. ir Vijeikio J. sąvokos interpretavime dėmesys skiriamas ir kiekvieno komandos nario individualiems poreikiams patenkinti. Be to, Vileikienė B. ir Vijeikis J. (2000) teigia, jog krenta komandinio darbo efektyvumas, jei komandas sudaro panašios ar net identiškos asmenybės, net jei komandos nariai bendradarbiauja ir padeda vienas kitam. Anot jų, tokioje komandoje nėra lyderio dėl komandos narių tarpusavio panašumo, todėl nėra žmogaus, kuris imtųsi iniciatyvos vadovauti. Tik skirtingi ir įvairūs komandos narių asmenybių bruožai motyvuoja komandą dirbti vienisiai. Tokiu atveju komandos nariai papildo bei pamoko vienas kitą. Anot Vileikienės B. ir Vijeikio J. (2000), tokiu būdu susipriešina komandos narių nuomonės, kurios iššaukia diskusijas bei įpareigoja priimti geriausiai apsvarstytą ir išanalizuotą sprendimą. Nors ir visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės konfliktuoja, tačiau komandoje turi būti išlaikyta pusiausvyra, kad nesumažėtų komandinio darbo efektyvumas (Vileikienė, Vijeikis, 2000, p.12).

*Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktų autorių mintis galima suformuluoti vieną bendra bei informatyvių komandinio darbo apibrėžimą. Komandinis darbas – tai dviejų ar daugiau kartu dirbančių asmenų, besidalinančių darbais ir atsakomybe grupė, turinčių bendrus tikslus ir skirtingas pareigas, naudojančių skirtingus metodus, suvokiančių save, kaip bendros visumos dalį, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Suformuluotam komandinio darbo sąvokos interpretavimui yra būdingi pagrindiniai komandinio darbo bruožai: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra, todėl galima daryti prielaidą, jog apibrėžimas yra tikslus ir informatyvus.*

### 1.2. Efektyvios komandos formavimas organizacijoje

Komandos kūrimas tai procesas, kurio metu surenkami komandos nariai vykdyti bendrą veiklą. Paprastai komandos yra kuriamos tam, kad kurtų geresnius darbo santykius, ugdytų tarpusavio supratimą, pasitikėjimą bei atsakomybę.

Literatūroje nurodoma, kad sėkmingos komandos nariai save identifikuoja su komanda. Tarpusavio bendradarbiavimas, pasitikėjimas vienas kitu, sutelktumas, yra tie kriterijai, dėl kurių komandos nariai save identifikuoja su pačia komanda (Thite, 2004, p. 40-41). Tam, kad pasiekti adaptaciją komandoje, turi būti padaryta pradžia komandos vystimuisi. Tam kad komanda vystytųsi ir galėtų efektyviai dirbti, reikia kad komandoje būtų tam tikras žmonių skaičius, t.y. nei per daug, nei per mažai. Be to, D.Levi (2001) bei S.Raižienės (2008) teigimu, į komandą turi būti parinkti tinkami žmonės, t.y. tinkamo išsilavinimo, kvalifikacijos ar patirties turintys žmonės. Kiekvieną reikėtų paanalizuoti atskirai.

*Komandos narių skaičius.* Jau nagrinėjant komandos sąvoką galima suprasti, jog komandą veikia efektyviausiai jei ją sudaro iki 15, t.y. ji veiks tuo efektyviau, kuo bus mažiau narių. Tokiu atveju didėja darbų krūvis, bet kartu atsiranda atsakomybės apibrėžtumas (Levi, 2001, xi). Paprastai yra teigiama, jog komanda dirbs efektyviausiai, jei joje bus iki 10 (arba mažiau) narių. Esant nedideliame žmonių skaičiui, bus lengviau išvengti konfliktų dėl charakterių skirtumų. D.D. Mackall (1998) teigimu, pats narių skaičius turėtų priklausyti nuo darboko specifikos, iškelto tikslo bei suformuluotų uždavinių.

A.Leiht bei M.Maynard (1997) teigia, kad yra priimtinesnis variantas, kai komandoje trūksta narių, o ne kai jo per daug. Tokiu būdu komandos nariai yra labiau užimti, kyla mažiau konfliktų bet jie visomis pastangomis siekia užsibrėžto tikslo.

*Komandos narių savybės, žinios ir gebėjimai.* S.Raižienės (2008) teigimu, užduotis specifiskumas turį įtakos optimaliam žmonių skaičiaus parinkimui, jų savybėms, gebėjimams bei sukautam žinių bagažui. Kartu dirbantys komandos nariai, dalinasi sukauptomis žiniomis sprendžiant aktyvią problemą, priimant geriausią sprendimą bei mokosi ir tobulėja komandos narių pagalba. Kuo komandos nariai bus labiau išsilavinę, turės daugiau patirties darbinėje veikloje, tuo bus lengviau priimti tinką sprendimą, turintį įtakos efektyviam organizacijos funkcionavimui.

*Komandos narių įvairovė.* Tai trečiasis aspektas, darantis įtaką komandos formavimui, išskirtas S.Raižienės (2008). Literatūroje teigiama, jog lyderiai deda visas pastangas, kad jų vedamą komandą sudarytų kiek įmanoma skirtingi tarpusavyje asmenys (Levi, 2001, xi). Šis faktas yra gana realistiškas, kadangi skirtingą patirtį, skirtingus požiūrius turintys asmenys labiau stengsis apginti savo nuomonę, o tokiu būdu jie iššauks diskusiją, kas leis priimti gerai išanalizuotą problemą. Taigi, galima teigti, jog priimant sprendimą yra geriau kai tarpusavyje diskutuoja skirtingą išsilavinimą bei skirtingus charakterius turintys asmenys.



## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

Pennstete (1997) atlikti tyrimai daugiausiai dėmesio skyrė sąlygoms, atliekant efektyvų komandinį darbą. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, jog vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių didžiausią įtaką efektyviam komandos funkcionavimui yra *palaikanti aplinka*. Tai reiškia išorinės aplinkos formavimą vadovybės pagalbai gauti komandose. Paprastai vadovybės pagalba gali pasireikšti formuojant tikslu, planuojant laiką. Tokiu būdu vadovybė gali atkreipti dėmesį komandos narių asmeninius gabumus. Remiantis pastarųjų tyrimų duomenimis, galima teigti, jog svarbu ir *kvalifikacija bei aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas*, dėl to, kad komandos nariai būtų pakankamai kompetentingi priimti vieną ar kitą visai organizacijai naudingą sprendimą. Be abejo, turėtų būti *noras bendrai dalyvauti darbo procese bei tarpusavio pagalba ir supratimas*. Komandiniame darbe, kiekvienas grupės narys turi išžvelgti kitų komandos narių vaidmenų būtinumą, bei suprasti, kad ir koks yra vaidmuo, jo negalima menkinti, nes jis taip pat reikalingas bendram darbui atlikti. Dar vienas faktorius – *superužduotis*. Komandos nariai turi būti nukreipiami tinkama linkme bendro sprendimo priėmimo procese. Paprastai superužduotis suvienija bendradarbių pastangas. Ne mažiau svarbu ir *komandinis apdovanojimas*. Tai motyvuojanti (stimuliuojanti) priemonė komandos nariams (Leopold, Haris, Watson, 2005, p. 451).

*Taigi, apibendrinant skyrelyje pateiktų autorių mintis galima teigti, jog kuriant komandą yra svarbu atsižvelgti į kelis aspektus, tokius kaip, komandos narių skaičius, jų savybės, žinios bei gebėjimai ir komandos narių įvairovė. Pastarieji išvardinti veiksniai turi įtakos komandos darbo efektyvumui bei visos organizacijos veiklai. Kuo labiau komanda atitiks išvardintus kriterijus, tuo ji geriau sugebės priimti tinkamą visai organizacijai sprendimą. Taip pat, formuojant komandą reikėtų nepamiršti palaikančios aplinkos, kvalifikacijos bei atliekamų vaidmenų suvokimo, bendradarbiavimo, superužduoties ir komandinio apdovanojimo, kadangi tai taip pat veiksniai, turintys įtakos efektyvios komandos kūrimui.*

### 1.3 Darbo komandoje efektyvumas

Efektyvumas yra išskiriamas kaip vienas iš komandos charakteristikos elementų. Tai nesunku pastebėti iš komandos ir komandinio darbo sąvokos analizės, pateiktos 1 lentelėje. Dauguma autorių teigia, jog komanda yra efektyviai dirbančių žmonių grupė arba grupė žmonių, kurie veiksmingai atlieka pavestą užduotį. Taigi, remiantis komandos ir komandinio darbo apibrėžimų analize galima teigti, jog komandos sąvoka pati savaime susijusi su efektyvumu bei veiksmingumu.

Pačią sąvoką *efektyvumas*, remiantis Tarptautinių žodžių žodynu, galima apibūdinti kaip rezultato ir sąnaudų (įskaitant lėšas, resursus, energiją) palyginimo laipsnį (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 994). Tuo tartu Bateman (1990) teigia, jog galima išskirti tokias efektyvumo charakteristikas:

- ✓ Efektyvumas yra susijęs su komandos tikslu. Tai susiję su interesų bendrumu. Kita vertus, efektyvumas kartu siejamas su kokybe, t.y. efektyvi komanda, kokybiškai sudaryta komanda.
- ✓ Komandos patrauklumas bei pozityvus išpūdis taip pat siejamas su efektyvumu. Paprastai tokia komanda esti susikoooperavusi bei turinti prestižą, todėl tokia komanda geba dirbti efektyviai.
- ✓ Efektyvumas siejamas ir su komandiniais vaidmenimis. Atliekama rolė kartu yra įnašas į santykius su likusiais komandos nariais. (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 39).

I.Alensandravičienė (2004) teigia, jog efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės. Tuo tarpu V.Baršauskienė (2006), remdamasi R. Brody išskiria sekančias efektyvios komandos charakteristikas:

- ✓ Komanda turi bendrą viziją.
- ✓ Pasirenkant komandos narius, svarbiausi kriterijai yra asmens kompetencija, patikimumas ir gebėjimas dirbti kartu.
- ✓ Komandoje skatinama atvira komunikacija. Nusiskundimai atvirai svarstomi ir sprendžiami komandoje. Tačiau kalbant apie juos už komandos ribų, išlaikomas diskretiškumas.
- ✓ Vyrauja pasitikėjimas ir pagarba kiekvieno komandos nario kompetencijai ir asmenybei.

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

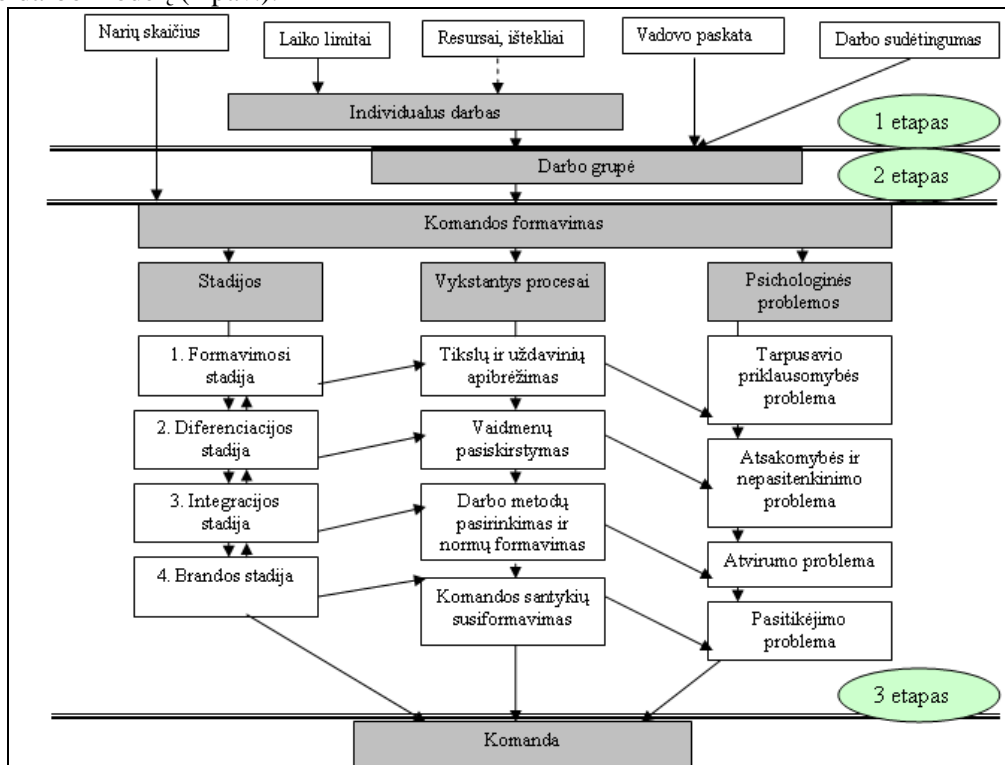
- ✓ Komandos nariams malonu ir patogiu dirbti kartu.
- ✓ Komanda yra orientuota ne į diskusijas, o į užduoties vykdymą ir rezultatus.
- ✓ Komanda nusistato aiškias taisykles, reglamentuojančias lankomumą, tarpusavio pagarbą, konstruktyvią kritiką, atvirumą.
- ✓ Egzistuoja komandos narių tarpusavio priklausomybė. Asmeninius interesus komandos nariai gali aukoti vardan komandos pasiekimų.
- ✓ Komandos nariai žino ne tik užduotį, bet ir jos įvertinimo rezultatus. Skatinamas grįžtamasis ryšys.
- ✓ Atsakomybė už savo ir komandinį darbą. Komandos nariai prireikus gali dirbti viršvalandžius.
- ✓ Sprendimai priimami konsensuso būdu. Paprastai dėl sprendimo priėmimo nėra balsuojama - sutarus dėl tikslų, skatinami debatai ir bendro sprendimo priėmimas. Efektyviai dirbančioje komandoje konsensusas prieinamas greitai.
- ✓ Skatinamas komandos ugdymas: ugdomi sprendimų priėmimo, konfliktų ir problemų sprendimo įgūdžiai ir kt. (Baršauskienė, 2006, p. 65).

Anot V.Baršauskienės, komandos veiklos rezultatai kartu gali priklausyti ir nuo individualios komandos narių kompetencijos, ir turimų komandinių įgūdžių. Todėl ugdant komandas, svarbus ir individualus komandos narių mokymas, ir komandinių įgūdžių ugdymas.

*Apibendrinant skyrelyje pateiktas autorių mintis, galima teigti, jog komandos efektyviam darbui įtakos turi suformuluoti tikslai, komandos narių atliekamų vaidmenų, susijusių su jų kompetencija bei nuo aplinkos, kurioje dirba. Tam, kad komanda dirbtų efektyviai reikia, kad komandos tikslas būtų suformuluotas aiškiai, komandos nariai turi gebėti dalintis atsakomybe, nuolat sekti darbo eigos procesą, dalyvauti jame, turėti reikalingus išteklius ir lyderį, kuris nukreiptų bendro tikslo siekimo link bei gebėtų spręsti konfliktus. Tai nėra efektyvios komandos receptas, tačiau pastarieji išvardinti elementai gali padėti komandai tapti efektyvesne bei siekti sėkmės.*

### 1.4. Komandinio darbo efektyvumą didinantis modelis

Išnagrinėjus komandinio darbo teorinius aspektus yra tikslinga suformuoti efektyvumą didinantį komandinio darbo modelį (1 pav.).



1 pav. Komandinio darbo efektyvumą didinantis modelis. Šaltinis: sukurta autorės.

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

1 etape atliekamas individualus darbas. Didžiausią dėmesį čia reikia skirti laiko limitams bei resursams, kadangi individualus darbas pasižymi greitu atlikimo tempu, todėl, kad yra vienas atlikėjas, bei resursų taupymu, nes vienam asmeniui kur kas mažiau reikia įvairiausių išteklių nei keliems.

2 etape formuojama grupė. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog didžiausią įtaką grupės darbui turi vadovo paskatos dirbti drauge bei sudėtingas užduoties atlikimas, tokiu būdu grupės nariai gali tarpusavyje konsultuotis, dalintis informacija. Tokiu būdu sudėtingos užduotys atliekamos efektyviai, nes taupomas laikas informacijos rinkimui ir apdorojimui, galimas racionalesnis sprendimas, nes „kelios galvos geriau nei viena“.

3 etape formuojasi komanda. Čia ypač svarbus narių skaičius. Šiuo atveju jis turi būti ne per didelis ir ne per mažas, nes priešingu atveju nebus pasiektas laukiamas tikslas. Tam, kad susiformuotų komanda, jai reikia pereiti 4 formavimosi stadijas. Pirmoji stadija – formavimasis. Tai tikslų ir darbo metodų pradinis formulavimas. Antroji stadija – diferenciacija. Ji pasireiškia piktinimusi bei nesusipratimais, todėl komandos nariams priskiriami tam tikri vaidmenys. Šioje stadijoje kolektyvas svarsto, kaip pasiekti sutarimą, bando gerinti tarpusavio santykius. Trečioji stadija – integracija, t.y. normalizavimasis. Tai efektyvaus darbo etapas. Komanda įgyja sėkmingo problemų sprendimo ir išteklių panaudojimo patirtį. Tikslinami uždaviniai. Ketvirtoji stadija – branda. Tai veiklos fazė, kai susiformuoja komandos santykiai, kai žmonės supranta vienas kitą iš pusės žodžio ar apskritai be žodžių. Komanda tampa klestinčia visuomenės dalimi ir kelia aplinkinių pasigerėjimą. Ji nustato aukštus pasiekimo standartus ir rodo puikius veiklos rezultatus. Aukštą komandos motyvaciją palaiko narių noras būti asmeniškai reikšmingais ir vertinamais. To vaisius – komanda sugeba vertinti savo veiklą, analizuoti klaidas, iš jų mokytis diagnozuoti kylančias problemas ir jas spręsti pati. Komanda gerbia kiekvieno nario pastangas, siekiant bendro tikslo, švenčia sėkmę. Tačiau tam reikia kelerių metų įtempto darbo. Ypatingas vaidmuo tenka komandos vadovui, kuris tikslina užduotis, siūlo veiksmų seką, kelia orientyrus, skatina žmonės arčiau susipažinti tarpusavyje..

Taigi, efektyvumą skatinantis komandinio darbo modelis rodo, jog pats efektyviausias darbas vyksta suformavus komandą, tačiau jis būna efektyvus tik tada jei komanda būna perėjusi visas formavimosi stadijas. Priešingu atveju, nebus pasiektas kiekvieno nario, o kartu ir visos organizacijos bendras tikslas. Be abejo, reikėtų nepamiršti, jog efektyvumui įtakos turi komandos narių įgūdžiai, atsakomybės pasidalijimas, įsipareigojimai, žinių lygis bei įgyta kompetencija, asmeninės savybės bei įgytos vertybės.

### Išvados

1. Išnagrinėjus komandinio darbo sampratą, galima pateikti, jog *komandinis darbas* – tai dviejų ar daugiau kartu dirbančių asmenų, besidalinančių darbais ir atsakomybe grupė, turinčių bendrus tikslus ir skirtingas pareigas, naudojančių skirtingus metodus, suvokiančių save, kaip bendros visumos dalį, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

2. Kuriant komandą yra svarbu atsižvelgti į kelis aspektus, tokius kaip, komandos narių skaičius, jų savybės, žinios bei gebėjimai ir komandos narių įvairovė. Kuo labiau komanda atitiks išvardintus kriterijus, tuo ji geriau sugebės priimti tinkamą visai organizacijai sprendimą. Kita vertus, komandos efektyviam darbui turi įtakos suformuluoti tikslai, komandos narių atliekami vaidmenys, kurie yra susiję su jų kompetencija bei aplinka, kurioje dirba. Tam, kad komanda dirbtų efektyviai reikia, kad komandos tikslas būtų suformuluotas aiškiai, o komandos nariai turi gebėti dalintis atsakomybe, nuolat sekti darbo eigos procesą, dalyvauti jame, turėti reikalingus išteklius. Be to, komanda turi turėti lyderį, kuris nukreiptų bendro tikslo siekimo link bei gebėtų spręsti konfliktus. Tai nėra efektyvios komandos receptas, tačiau pastarieji išvardinti elementai gali padėti komandai tapti efektyvesne bei siekti sėkmės.

3. Efektyvumą skatinantis komandinio darbo modelis rodo, jog pats efektyviausias darbas vyksta suformavus komandą, tačiau jis būna efektyvus tik tada jei komanda būna perėjusi visas formavimosi stadijas. Priešingu atveju, nebus pasiektas kiekvieno nario, o kartu ir visos organizacijos bendras tikslas. Be abejo, reikėtų nepamiršti, jog efektyvumui įtakos turi komandos narių įgūdžiai, atsakomybės pasidalijimas, įsipareigojimai, žinių lygis bei įgyta kompetencija, asmeninės savybės bei įgytos vertybės.

### Literatūra

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas, Technologija, 135 p. ISBN 9955-09-322-6.
2. ALLAN, John. (1996) *How to be better at... motivating people?* London: Kogar page, 128 p. ISBN 074941913X.
3. ALEKSANDRAVIČIENĖ, Ieva. (2004) *Grupė ar komanda?* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/grupe\\_ar\\_komanda/814](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/grupe_ar_komanda/814)>.
4. ARMAITIS, Rimas. (2007) *Kas yra komandinis darbas ir komanda?*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.vrsps.lt/j/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=36](http://www.vrsps.lt/j/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=36)

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

5. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas, Vitea litera, 93 p. ISBN 9955-686-09-X.
6. BATEMAN, Arnold. (1990) *Team Building: Developing a Productive Team*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ianrpubs.unl.edu/misc/cc352.htm#cogtb>>.
7. BRATTON, John; GOLD, JEFF. (2007) *Human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan, 661 p. ISBN 978-230-00174-9.
8. COHEN, Philip R., LEVESQUEY, Hector J. (1991) *Teamwork* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cs.toronto.edu/~hector/Papers/teamw10.pdf>>.
9. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas, Poligrafija ir informatika, 344 p. ISBN 9986-850-39-3.
10. GIBSON, Terry L.; MOORE, Jeanne; LUEDER, E. J. (1980) *Teamwork in Cooperative Extension Programs* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uwex.edu/ces/pdande/planning/pdf/teamwrk.pdf>>.
11. IVANOVIC A.; COLLIN, Peter H. (1997) *Dictionary of human resources & personnel management* (second edition). Teddington: Collin, 1997. ISBN 0-948549-79-3.
12. KASIULIS, Juozas; TARVYDIENĖ, Violeta. (2004) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
13. КАПТУРЕВСКИЙ, Ю.; ПИСАРЕНОК, Ю. (1999) *Основы менеджмента = Management: an introduction / Д.Бодди, Р.Пэйтон; перевели с английского, /Санкт-Петербург и др. : Питер, 809 p. ISBN 5-8046-0127-X.*
14. LEONIE, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas, Šviesa, 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
15. LEOPOLD, John; Harris, Lynette; WATSON, Tony. (2005) *The strategic managing of human resources*. London: Prentice hall (Financial times), 545 p. ISBN 0-273-67430-7.
16. LEVI, Daniel. (2001) *Group dynamics for teams*. London: thousand Oaks, 362 p. ISBN 07619-2254-7.
17. MACKALL, Dandi Daley. (1998) *Teamwork skills by Dandy Daley Mackall*. United States of America: Library of Congress Catalogic-in-Publication Data, 126 p. ISBN 0-89434-212-6.
18. MANZ, Charles C.; STEWART, Greg L. (1995) *Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/48/7/747>>.
19. PLACEMENT. (2008) *Characteristics of the Effective Team* [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.placement.pitt.edu/emergingleaders/handouts\\_articles/leaders\\_build\\_teams.pdf](http://www.placement.pitt.edu/emergingleaders/handouts_articles/leaders_build_teams.pdf)>.
20. POOLE, Michael; WARNER, Malcolm. (2001) *The IEBM handbook of human resource management*. London: Thompson Learning, 974 p. ISBN 1-86152-633-4.
21. PRANYS, Tomas. (2006) *Komandinis darbas*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/4544f4f5e8fd1>>.
22. RAIŽIENĖ, Saulė; ENDRIULAITIENĖ, Auksė. (2007) *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 111 p. ISBN 978-9955-12-222-7.
23. RAIŽIENĖ, Saulė doc. dr. (2008) *Komandos sudarymas*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114325.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114325.html)>.
24. doc. dr. RAIŽIENĖ, Saulė. (2008) *Verslininkas ir jo komanda*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114313.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114313.html)>.
25. doc. dr. RAIŽIENĖ, Saulė. (2008) *Verslininkas ir jo komanda*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114333.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114333.html)>.
26. doc. dr. RAIŽIENĖ, Saulė. (2008) *Komandos vadovo funkcijos*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114332.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114332.html)>.
27. ROBBINS, Stephen P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: poligrafijos ir informatikos leidykla., 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
28. SAKALAS, Algimantas. (2001) *Personalo vadyba*. Vilnius, Margi raštai, 278 p. ISBN 9986-09-186-1.
29. SNELL, Scott; BOHLANDER, George. (2007) *human resource management*. Canada, Thomson, 623 p. ISBN 0-324-422377.
30. STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel R. (1999) *Vadyba*. Kaunas : UAB „Poligrafija ir informatika“, 646 p. ISBN 9986-850-28-2.
31. THOMSON, Rosemary; MABEY, Christopher. (2003) *Developing human resource*. London: Butterworth Heinemann, 242 p. ISBN 0-7506-1824-8.
32. THITE, Mohan. (2004) *Managing people in the new economy: targeted HR practices that persuade people to unlock their knowledge power*. New Delhi: Response books, 293 p. ISBN 0-7619-9836-5.
33. VAITKEVIČIŪTĖ, Valerija. (2001) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius, žodynas, 1039 p. ISBN 9986-465-50-8.
34. VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. (2000) *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: UAB „Leidybos centras“, 131 p. ISBN 9986-00-294-X.
35. VIJEIKIENĖ, Birutė; VIJEIKIS, Juozas. *Komandinis darbas ir jo taikymo problemos Lietuvos įmonėse*. [žiūrėta 2008 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lms.lt/mks/sekcijos/vadyba>>.
36. WINSTANLEY, Diana. (2005) *Personal effectiveness: a guide to action*. London: Chartered institute of personnel and development, 237 p. ISBN 1-84398-002-9.
37. ŽEMAITYTĖ, Giedrė. (2004) *Socialinės pedagoginės pagalbos komandos organizavimo ugdymo institucijose prielaidos*. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02-2004~D\\_20040609\\_135631-57585/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02-2004~D_20040609_135631-57585/DS.005.0.01.ETD)>.

### Summary. Teamwork influence on organization activity

Recently, increasingly need to hear the concept of teamwork. This is because the effective work of the authority given greater attention. Perhaps it would be possible to distinguish many different reasons why the concept is valid, but apparently one of them, which is the most important is that, from an examination of the work and effective results in the company or organization belongs to the follow-up.

The problem - how teamwork can influence the activities of the organization? Existing problem that has been done and the theoretical sources of analysis, synthesis and interpretation. The most appropriate solution - to analyze all the possible factors affecting the team's performance. The ends up promoting the efficiency of teamwork model, which would save resources available.

Increasing the efficiency of teamwork model of the essence - in view of the time, resources, the number, complexity and manual labor incentives to find effective, meets the requirements of the labor form, in order to effectively carry out the task, to adopt and implement a solution which would benefit the company and each of its members individually.

Key word: teamwork and efficiency.