

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
62103S101

VITALIJA BUBLYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KOMANDINIO DARBO RAIŠKA ORGANIZACIJŲ KAITOS KONTEKSTE**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**VITALIJA BUBLYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**KOMANDINIO DARBO RAIŠKA ORGANIZACIJŲ KAITOS KONTEKSTE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

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

Kaunas 2008

## TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJŲ KAITA IR KOMANDINIO DARBO SVARBA .....	8
1.1. Organizacijos kaitos varomosios jėgos .....	8
1.2. Organizacijų kaitos sąlygos ir veiksniai.....	15
1.3. Komanda ir jos efektyvumą didinantys veiksniai .....	21
1.3.1. Komandos samprata .....	21
1.3.2. Komandos efektyvumą didinantys veiksniai.....	25
2. KOMANDINIO DARBO PRIELAIDOS IR GALIMYBĖS ORGANIZACIJŲ KAITOS PROCESE .....	33
2.1. Komandinis darbas – užsienio mokslininkų tyrimuose.....	33
2.2. Komandinio darbo raiška Lietuvoje.....	38
3. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS TYRIMAS ORGANIZACIJOSE .....	41
3.1. Tyrimo metodika .....	41
Komandinio darbo charakteristikos ir kriterijai .....	44
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	46
3.2.1. Pokyčiai organizacijoje, jų įtaka organizacijos sėkmei.....	48
3.2.2. Komandinio darbo raiškos tyrimas .....	57
3.2.3. Komandinio darbo ir organizacijoje vykstančių pokyčių sąryšio tyrimas .....	61
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas .....	71
IŠVADOS.....	74
PASIŪLYMAI .....	75
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	77
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	80
1 PRIEDAS Anketa.....	82
2 PRIEDAS Anketinės apklausos rezultatų suvestinė .....	87
3 PRIEDAS Veiksnių analizės suvestinė lentelė .....	90
4 PRIEDAS Amžiaus ir darbo stažo įtakos respondentų nuomonei suvestinė .....	93
5 PRIEDAS Papildomos lentelės .....	95

# LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Organizacijos sampratos apibrėžimai .....	9
2 lentelė Evoliucinių ir revoliucinių pokyčių požymiai .....	10
3 lentelė Pasipriešinimas pokyčiams .....	13
4 lentelė Pokyčių valdymo modeliai .....	18
5 lentelė Darbo grupių ir komandų skirtumai .....	23
6 lentelė Komandinio darbo efektyvumą užtikrinantys veiksniai .....	27
7 lentelė Hipotezės ir klausimai .....	41
8 lentelė Organizacijos kaitos charakteristikos ir kriterijai .....	43
9 lentelė Veiksnių, įtakančių komandinį darbą, charakteristikos ir kriterijai .....	43
10 lentelė Komandinio darbo charakteristikos ir kriterijai .....	44
11 lentelė Tyrimo etapai .....	45
12 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį, darbo stažą, amžiaus grupę (%) .....	47
13 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, išsilavinimą, pareigas (%) .....	48
14 lentelė Pasipriešinimo mažinimo veiksniai (%) .....	52
15 lentelė Veiksniai įtakoiantys pokyčius organizacijoje (%) .....	55
16 lentelė Respondentų nuomonė apie komandinio darbo raišką pokyčių metu .....	63
17 lentelė Svarbiausi komandinio darbo principai bei veiksniai pokyčių metu .....	65

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos pokyčius įtakoiantys veiksniai .....	20
2 pav. Grupių raidos etapai .....	22
3 pav. Komandinio darbo sudedamosios dalys .....	25
4 pav. Komandos efektyvumo modelis .....	31
5 pav. Pagrindiniai komandų tipai .....	35
6 pav. Pokyčių periodiškumas .....	49
7 pav. Pasipriešinimo priežastys bei pasipriešinimo mažinimo veiksniai .....	50
8 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių (proc.) .....	54
9 pav. Svarbiausi komandinio darbo efektyvumą didinantys veiksniai .....	59
10 pav. Komandinis darbas organizacijoje .....	60
11 pav. Respondentų nuomonės priklausomybė nuo organizacijos dydžio .....	62
13 pav. Darbo stažo įtaka respondentų nuomonei .....	68
14 pav. Komandinio darbo ir pokyčių ryšys .....	71

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Įvairių visuomenės veiklos sričių, tarp jų - organizacijos veiklos efektyvumas, daugiausia priklauso nuo joje funkcionuojančių grupių efektyvumo. Gerai suformuotų ir vadovaujamų grupių veikla efektyvi ir naudinga tiek grupės nariams, tiek organizacijai, tiek visuomenei.

Kiekviena šiuolaikinė organizacija, norėdama sėkmingai funkcionuoti, privalo nuolat keistis, koordinuoti, tobulinti pačią veiklą. Šiuolaikiniame, postmoderniajame pasaulyje, kaita yra įprastas, nuolatinis ir neišvengiamas reiškinys. Keičiantis organizacijai pagrindinį funkcinį organizacijos padalinį pakeitė kitas padalinys – darbo komanda. Vieni svarbiausių komandos darbo bruožų yra bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra. Komandinis darbas - reiškia, kad vyksta ne tik pasikeitimas idėjomis, bet ir išteklių ir pareigų pasidalijimas bei dalijimasis sėkme.

Pokyčiai organizacijoje paliečia ne tik darbo struktūrą, procesus, produkciją. Kad pasikeistų darbo procesas, pirmiausia turi pasikeisti žmogus. Taigi kaita neišvengiamai susijusi su kiekvieno organizacijos žmogaus nuostatomis, vertybėmis, savęs įsivaizdavimu. Komandai būdinga kurti bendrą šių vertybinių nuostatų sistemą – organizacijos kultūrą, kuri yra dažnai neišsąmoninta, bet svarbi jėga, trukdanti arba padedanti įgyvendinti pokyčius. Vykstant pokyčiams labai svarbu komandinis darbas. Komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, įvertinti savo veiklą, ją keisti, nepraradama tam tikro efektyvumo lygio.

Ši tema aktuali, nes šiuo metu vykstant įmonių internacionalizacijos procesams išryškėja komandinio darbo poreikio didėjimas. Organizacijos veikiamos tiek išorinių, tiek vidinių veiksnių yra priverstos keistis. Ši organizacijų kaita daro įtaką komandiniam darbui.

**Problemos ištyrimo lygis.** M. Fullan (2001), W. M. Williams, Yang (1999), P. Dalin ir kt. (1999), R. Jucevičius (1998) ir kt. nagrinėjo šią tematiką šiais aspektais: - organizacijos sėkmės, komandinio darbo ir lyderiavimo ryšį. Jų atlikta analizė rodo, kad siekiant efektyvios organizacijos kaitos, svarbu žmonių santykiai komandoje, ypatingas dėmesys skiriamas įgimtiems žmogaus bruožams. Mokslininkų nuomone organizacijos kaitos kontekste komandinis darbas reiškiasi bendradarbiavimu, savitarpio pagalba, bendru tikslu, nuolatinio tobulėjimu, lyderių ugdymu, komandinio darbo idėjų palaikymu bei skatinimu, motyvacija bei kitais komandinio darbo principais.

P. Zakarevičius (2004), S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), A. Bogatyriova (2002), G. Hendrix (2002), V. Žydžiūnaitės (2002), A. Hargreaves (1999), R. Heller (2000), W. M. Williams, Yang (1999), nagrinėjo komandos darbo našumo ir organizacijos vystimosi perspektyvas. Tyrimo rezultatai rodo, kad komandiniame darbe susiduriama su šiomis esminėmis problemomis:

kolektyviškumo ugdymu, problemų sprendimu, darbo vertinimu, kvalifikacijos kėlimu, užduočių planavimu, atpildu už darbą, permainų numatymu, prisitaikymu prie jų, bei ateities tikslų nustatymu. P. Clayton (1997), R. Jucevičius (1998), nagrinėję pokyčių organizacijoje sėkmę, nurodė, kad sėkmingą pokyčių diegimą organizacijoje lemia pagrindiniai komandinio darbo principai.

**Problema** – Kaip komandinio darbo efektyvumą didinantys veiksniai įtakoja organizacijoje vykstančius pokyčius bei komandinį darbą?

**Darbo objektas** – komandinio darbo raiška.

**Darbo tikslas** – ištirti komandinio darbo, vykstant organizacijų kaitai, raišką.

Tikslui pasiekti išskirti **uždaviniai**:

1. Įvardinti organizacijos kaitos teorinius aspektus, pateikiant organizacijos kaitos sampratos apibrėžtį.
2. Išskirti veiksnius, įtakančius organizacijos kaitą ir joje vykstančius pokyčius.
3. Nustatyti komandinio darbo, vykstant pokyčiams, prielaidas ir galimybes.
4. Empiriniu tyrimu ištirti komandinio darbo raišką bei efektyvumą didinančius veiksnius pasirinktose organizacijose.
5. Empiriniu tyrimu nustatyti ryšį tarp komandinio darbo ir organizacijoje vykstančių pokyčių.

**Darbo hipotezės:**

- organizacijoje vykstančius pokyčius sąlygoja komandinio darbo principai – bendradarbiavimas ir bendrakovandinis darbas;
- komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi bendrakovandinis darbas ir vadovavimas.

**Darbo struktūra:**

Pirmoje darbo dalyje aptariama organizacijos kaita, pateikiamos jos interpretacijos, grupės raidos etapai, komandos sąvoka, komandinio darbo apibrėžtis, jo efektyvumą didinantys veiksniai, bei prielaidos ir galimybės organizacijos kaitos kontekste.

Antroje darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodika, pristatoma tyrimo eiga, aprašomas tyrimo organizavimas, duomenų apdorojimas.

Trečioje darbo dalyje pateikiama tyrimo rezultatų analizė. Remiantis tyrimo rezultatais, patikrinamos tyrimo hipotezės, pateikiamas atlikto tyrimo įvertinimas.

**Tyrimo metodai:**

1. mokslinės literatūros analizė;
2. dokumentų analizė;
3. statistinė duomenų analizė (aprašomoji statistika);

#### 4. anketinė apklausa.

Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodas buvo naudojamas siekiant pagrįsti organizacijos kaitos ir komandinio darbo sampratas ir apibūdinti šias sampratas sąlygojančius veiksnius, tai leido nuosekliai paruošti tyrimo anketą, t.y. suformuluoti tikslingus klausimus bei parinkti atsakymų variantus.

Anketinė apklausa buvo naudota informacijai iš respondentų surinkti. Apklausos metu gauta informacija buvo panaudota išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į organizacijose vykstančius pokyčius, komandinio darbo svarbą, efektyvumą didinančius veiksnius bei ryšį tarp pokyčių ir komandinio darbo. Statistinė duomenų analizė – tai tyrimo metodas, kurio rezultatai nusakyti kiekybiniais rodikliais. Tyrime taikyta aprašomoji statistika: buvo atlikti absoliučių ir procentinių dydžių bei vidurkių skaičiavimai.

**Naudoti literatūros šaltiniai:** darbe naudoti 53 mokslinės literatūros bei mokslinių straipsnių šaltiniai. Taip pat naudota 15 internetinių šaltinių informacija. Darbe naudota literatūra bei tyrimų duomenys susiję su komandinio darbo principais, komandos efektyvumu ir jos formavimu, vadovavimu komandai, psichologija, organizacijos kaita, pokyčiais bei jų priežastimis ir pasekmėmis nagrinėjimu, intelektiniu kapitalu, inovacijų diegimu organizacijoje, darbuotojų motyvacija, dvasiniu vadovavimu, darbo klimatu ir t.t.

#### **Praktinė darbo reikšmė:**

1. Atlikti komandinio darbo raiškos pokyčių metu tyrimo rezultatai ir analizė bus pristatyti tiriamų organizacijų vadovams.
2. Pateiktos rekomendacijos (vadovams ir darbuotojams) komandinio darbo skatinimui.
3. Klausimynas gali būti tobulinamas ir panaudojamas atliekant tęstinius tyrimus.
4. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi atliekant tolimesnius komandinio darbo bei pokyčių organizacijoje sąveikos mokslinius tyrimus, skaičiuojant efektyvumo rodiklius, kurie leistų nustatyti organizacijos bei komandinio darbo efektyvumą.

#### **Teorinė darbo reikšmė:**

1. Remiantis naujais moksliniais tyrimais išplėstas komandinio darbo sampratos apibrėžimas.
2. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyti priežastiniai ryšiai tarp organizacijoje vykstančių pokyčių bei komandinio darbo leis papildyti mokslines – teorines žinias.
3. Atlikto tyrimo rezultatai bus panaudojami komandinio darbo efektyvumo, būdingo Lietuvos įmonėms ir organizacijoms, didinimui bei tolimesniam pritaikymui.

**Darbą sudaro:** įvadas, 3 skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros bei internetinių šaltinių sąrašai ir priedai. Darbo apimtis: 96 psl. (25 lentelės, 14 paveikslų, 5 priedai), literatūros sąrašė 68 pavadinimai.

# 1. ORGANIZACIJŲ KAITA IR KOMANDINIO DARBO SVARBA

Šioje dalyje pateikiama apibendrinta mokslinės literatūros analizė nagrinėjama organizacijos kaitos ir komandinio darbo sąryšis. Pateikiama organizacijos samprata, pokyčių ir kaitos sąvokų apibrėžimai, analizuojamos organizacijų kaitos varomosios jėgos, pagrindiniai kaitą įtakojantys veiksniai bei sąlygos. Pokyčių ir kaitos sąvokos apibendrinus mokslinę literatūrą naudojamos kaip sinonimai. Ypatingas dėmesys skiriamas komandos bei komandinio darbo analizei. Pateikiama grupės peraugimo į komandą raida, atskirų autorių komandos apibrėžimai, komandos efektyvumą didinantys veiksniai bei pagrindiniai komandinio darbo principai. Komandinis darbas nagrinėjamas neatskiriama nuo vykstančių pokyčių organizacijoje.

## 1.1. Organizacijos kaitos varomosios jėgos

Sparčiai kintantis verslo pasaulis verčia organizacijas keistis. Pokyčiai prasideda nuo minčių bei pažiūrų ir juda fizinės ir socialinės tikrovės link. Todėl pokyčiai prasideda keičiantis žmonių mintims ir pažiūroms arba suvokiant kažką nauja. Pasak B. Steijn (2001), H. Kock (2007), A. Kubrak ir kt. (2007), organizacijos ieško naujų organizavimo principų, naujų darbo santykių, kad pakeistų tradicinę organizaciją ir pereitų į aukštesnį išsivystymo lygį, sukurti komanda pagrįstą darbo organizaciją.

Per ilgą istorijos laikotarpį, organizacijos perėjo keletą raidos etapų. Pasak P. Zakarevičiaus ir kt. autorių (2004), pagrindiniai organizacijų raidos etapai buvo organizacijų – mašinų, organizacijų – organizmų, organizacijų sistemų atsiradimas ir funkcionavimas. Šių organizacijų įvaidžių, koncepcijų ir realių išraiškos formų raida istoriškai dėsninga. Autoriaus nuomone, toks judėjimas – judėjimas nuo primityvaus prie tobulo, nuo paprasto prie sudėtingo, nuo gėrio išrinktiesiems prie visuotinos tvarkos ir gerovės lygio didinimo. Ši seka, jos kryptis, žingsnių eiliškumas atspindi visuomenės, organizacijos kultūros ir individų vystymosi raidą. Pasak J. H. Heerwagen, J. G. Heubach ir kt. (2007), A. Kubrak, K. Koval ir kt. (2007) nuomone, organizacijos yra priverstos prisitaikyti prie technologinių, socialinių, ekonominių sąlygų kaitos. P. Zakarevičiaus (Zakarevičius, 2004, p. 265) nuomone, organizacijos vystymasis suprantamas, kaip jos grupinio (kolektyvinio), dar geriau – komandinio suvokimo ir grupinių nuosavų ypatingų pastangų padarinys. Organizacijų, kaip fenomenų pagrindinėmis vystymosi kryptimis P. Zakarevičius ir kt. (Zakarevičius, 2004, p. 280), nurodo: mašina – organizacija – sistema, primityvi organizacija – klasikinė – moderni ir t.t.

Organizacijos sisteminiu požiūriu yra sudėtinga individų ir įvairių grupių sistema, sistemos elementai yra susieti tarpusavio ryšiais ir turi savo ribas. Tačiau organizacijos nėra uždaros,



izoliuotos sistemos, kurių funkcionavimo efektyvumas priklauso vien nuo jų vidinių galimybių panaudojimo. Organizacijų veiklai didelę įtaką daro išorinė aplinka (V. Gubicaitė – Šilingienė, 1998, p. 8).

Anot L. Šimanskienės (2002), organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų. Todėl organizacijos efektyvumas priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Labai svarbu, ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis.

Organizacijos raida nulėmė organizacijos sampratos apibrėžimą. Literatūroje pateikiama keletas organizacijos apibrėžimų, kurie apibendrinti lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Organizacijos sampratos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2004)	Organizacija – tai visuomenės ląstelė su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis (veikėjais)
A. Vasiliauskas (2002)	Organizacija – plačiąja reikšme suprantama kaip žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti
V. Gubicaitė – Šilingienė (1998)	Organizacijos sisteminiu požiūriu yra sudėtinga individų ir įvairių grupių sistema
L. Šimanskienės (2002)	Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų.

Šaltinis: sukurta autorės.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateiktus organizacijos apibrėžimus, galima teigti, jog:

**Organizacija** – tai vieta, kurioje koncentruojamos visos informacijos išteklių rūšys, analizuojama informacija profesinėje srityje, įeinančią į visos organizacijos veiklos sferą ir tokiu būdu „palaiko“ ją tokiam lygyje, kad panaudojus galima būtų išspręsti uždavinius iškylančius organizacijai.

Apibendrinant organizacijos sampratos apibrėžimus galima teigti, jog organizacijų kaitą įtakojo istorijos raida. Tačiau kiekvienoje organizacijoje vyksta jos sisteminės kaitos procesas. Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), sisteminė kaita jungia tris dažniausiai nagrinėjamus organizacijų transformavimosi būdus: restruktūrizavimą, reorganizavimą ir rekonceptualizavimą.

Visos organizacijos derindamos pastangas siekia bendro tikslo. Organizacijų nariai bendrai veikia kokį nors objektą ir paverčia jį darbo produktu. Organizacijos užima ypatingą vietą informacinių išteklių struktūroje, kadangi keli žmonės, sudėję jėgas, išplėtę poveikio zoną, išplėtę pojūčius, suderinę suvokimą, išplėtę atmintį ir suvokę signalus, pavertę juos žodžiais ir pasikeitę informacija, gali daryti tai, ko veikdami po vieną ir nesuderindami pastangų, padaryti negalėtų.

Kiekviena šiuolaikinė organizacija, norėdama sėkmingai funkcionuoti, privalo nuolat keistis, koordinuoti, tobulinti pačią veiklą. Šiuolaikiniame, postmoderniajame pasaulyje, kaita yra

įprastas, nuolatinis ir neišvengiamas reiškinys. Mokslinėje literatūroje dažnai naudojamos pokyčių ir kaitos sąvokos. Todėl kyla klausimas, ar pokyčio ir kaitos sąvokos yra tapačios, ar vis dėlto tarp jų yra skirtumų? Todėl pateikiama keletas šias sąvokas apibūdinančių apibrėžimų.

Oksfordo žodyne (1993) pokytis apibūdinamas trejopai:

- kaip perėjimas į kitokią būseną, pakeitimas ar modifikacija;
- kaip naujas patyrimas, įvairovė;
- kaip vieno dalyko pakeitimas kitu.

A. Haften (1997) teigia įvairiapusį požiūrį į pokytį, kad jis gali reikšti ir procesą, ir rezultatą. Todėl mokslininkų teigimu pokytį galima suprasti, kaip perėjimą į kitokią būseną, pasikeitimą ar modifikaciją, naują patyrimą arba tiesiog, kaip pasikeitimus.

Organizacijai funkcionuojant yra momentų, kai jos išorės aplinkoje ir viduje susidaro objektyvios sąlygos, trikdančios jos pusiausvyros būklę. Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), organizacija, nesvarbu, ar jos savininkai bei vadovybė nori ar nenori, turi pereiti į kokybiškai naują (geresnę) savo veiklos būseną, kuriai esant didėja veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas, gerėja kiti parametrai. Ši nauja būsena yra tai, kad organizacija tapo kokybiškesnė, modernesnė. Minėti autoriai tokį vystymosi variantą vadina evoliuciniu vystymusi. Šie pokyčiai nevyksta, kol nevyksta jos veiklą lemiantys pokyčiai aplinkoje. Tačiau be evoliucinių pokyčių, organizacija gali vystytis dėl revoliucinių šuolių. Tokių šuolių metu keičiasi daugelis organizacijos komponentų ir parametrų.

Pasak P. Zakarevičiaus (2003), evoliuciniai pokyčiai - vyksta pamažu, tolygiai keičiantis vieniems ar kitiems organizacijos parametrams, o revoliuciniai pokyčiai – tai vykstantys staigiai ir iš esmės pakeičiantys vienus ar kitus organizacijos parametrus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

### Evoliucinių ir revoliucinių pokyčių požymiai

Požymiai	Evoliucinis pokytis	Revoliucinis pokytis
Esmė	Pokyčiai daromi tik tada, kai tai neišvengiama	Žmonės akcentuoja tik nuoseklius, mažus pakeitimus
Tikslas	Įmonės ekonominio efektyvumo užtikrinimas ir padidinimas	Ekonominio efektyvumo ir humaniškumo (socialinio efektyvumo) didinimas
Pokyčio charakteristika	Iš esmės naujas požiūris į įmonės veiklos organizavimą ir jos pertvarkymas griežtai apibrėžtu laikotarpiu	Atsargus vystymasis ilgą laiką nuolat mokantis ir ieškant geresnių veiklos modelių; pokyčiai kaip nuolatinis reiškinys
Pakeitimų filosofija	Racionalūs, suplanuoti veiksmai kaip reakcija į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius	Pokyčiai, orientuoti į ateities potencialo formavimą ir vystymą
Vadovo vaidmuo	Racionalus planuotojas, autoritarinis vadovas	Proceso moderatorius, lyderis, treneris
Bendradarbio vaidmuo	„Pėstininkas“	Bendradarbis

Šaltinis: STOŠKUS, S.; BERŽINSKIENĖ, D. (2005) Pokyčių valdymas, p. 20.

M. Fullan (1998) teigia, jog pokyčiais galima laikyti nuolatinius pasiūlymus, kurie atsiranda kintančiomis sąlygomis. Kaitos apibrėžimai mokslininkų darbuose, taip pat kaip ir pokyčių – gana įvairūs. Pasak, R. Želvio (1999), kaita – tai tiesioginis perėjimas iš vienos būsenos į kitą. Kaita - tai procesas, kurio metu pereinama iš vieno būvio į kitą, kartais geresnį, kartais blogesnį. Pasak, O. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998), kaita yra nuolatinis visaapimantis procesas. Ji dažnai nuspėjama, tegalima daryti jai įtaką: suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ar priimtinesnį pobūdį. C. M. Staub (2003) pateikia tokį pokyčių apibrėžimą – „procesas per kurį žmonės ir organizacijos kinta, pereina į aukštesnį kvalifikacijos ir kompetencijos lygį.“ Pokyčių procesą sudaro keturi lygmenys: žinios, požiūriai, individualus elgesys ir grupės ar organizacijos elgesys.

Vadinasi, apibendrinant pokyčių ir kaitos sąvokas, galima teigti, jog jos turi daug panašumų: ***pokyčiai ir kaita*** – visaapimantis procesas, kaip perėjimas iš vienos būsenos į kokybiškai naują, geresnę, kuriai esant didėja veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas. Kaita ir pokyčiai gali reikšti ir procesą, ir rezultatą. Todėl darbe analizuojant organizacijų kaitos sampratą, bus laikomasi požiūrio, kad ***kaitos ir pokyčio sąvokos vartojamos kaip sinonimai***. Pokyčio sąvoka suprantama kaip aprėpianti ir procesą, ir jo rezultatą.

R. Jucevičius (R. Jucevičius, 1998, p. 96), nagrinėdamas veiklos sąlygų kitimo tendencijas, išskiria tris pagrindinius etapus, kuriems būdinga:

1. Masinės gamybos epocha (iki Didžiosios ekonominės depresijos) – pagrindinis skiriamasis bruožas yra visų ekonominės veiklos subjektų, įmonių, pastangos kuo giliau specializuotis, pateikti masinį, vienodą produktą, konkurencinėje kovoje sunaikinant arba prijungiant varžovų įmones.

2. Masinio marketingo epocha (pradžią siejama su 1930 m. krize, tęsėsi iki 8-ojo dešimtmečio pabaigos) – rinka tapo pripildyta panašių produktų, kurių vartotojams nereikėjo – jie pradėjo pageidauti produktų įvairovės. Šioje epochoje firmos sėkmę lemia ne pagaminti produktą, bet jį parduoti rinkoje, konkuruojant su konkurentais.

3. Poindustrinės visuomenės epocha (pradžią 6 – 7-ame dešimtmetyje, kokybinį lygį pasiekė 8-ojo dešimtmečio antroje pusėje) – išsivysčiusių šalių visuomenė pasiekė naują ekonominės gerovės lygį, kai nebereikia būtinų, įprastų produktų, kaip masinės gamybos epochoje. Visuomenei reikia ne kiekybinių, o kokybinių jos gyvenimo lygio parametrų ir atributų.

Analizuojant šias epochas galima išvelgti organizacijos, kaip socialinio – ekonominio visuomenės instituto, esmės ir pobūdžio kaitą.

Efektyvi organizacijos veikla susijusi su nuolatinais pokyčiais. Tačiau pokyčiai – sudėtinis ir sudėtingas reiškinys. Pokyčiai organizacijoje paliečia ne tik darbo struktūrą, procesus, produkciją. Kad pasikeistų darbo procesas, pirmiausia turi pasikeisti žmogus. Taigi pokyčiai neišvengiamai susiję su kiekvieno organizacijos žmogaus nuostatomis, vertybėmis, savęs įsivaizdavimu. Grupei

tarpusavyje susijusių ir bendradarbiaujančių žmonių būdinga kurti bendrą šių vertybinių nuostatų sistemą – organizacijos kultūrą, kuri yra dažnai neįsisąmoninta, bet svarbi jėga, trukdanti arba padedanti įgyvendinti pokyčius.

Organizacijos kultūros keitimas – sunkus procesas. Pasak R. Jucevičiaus (1998), Makiavelis yra pasakęs, kad nėra nieko sudėtingesnio ir rizikingesnio, kaip imtis naujų pakitimų įgyvendinimo, kaip nukreipti žmones į naują veiklą ir kurti naują tvarką, kadangi priešinsis visi tie, kuriems buvo gera, esant senai tvarkai, o nedrašūs šalininkai bus tie, kuriems tik bus gerai. Kultūros pasikeitimai sąlygoja naują elgseną, naujas vertybes ir neretai naują aplinkinio pasaulio sampratą. Jeigu organizacija yra „sveika“, joje neturi būti numalšinti jokie debatai, tame tarpe ir dėl pokyčių. Tokioje organizacijoje bus dalis žmonių pritariančių naujiems pokyčiams, ir tokių kurie, prieštarauja pokyčiams. Tačiau ateina laikas ir tenka priimti sprendimą, dėl naujovių įgyvendinimo, kad organizacija judėtų pozityvia linkme, svarbų vaidmenį turi atilikti jos kultūra ir vadovavimo stilius. Tai patvirtina Ch. D. Helfrich ir kitų mokslininkų (2007) atlikti tyrimai patvirtina teiginį, kad organizacijos darbo kokybė ir efektyvumas priklauso nuo organizacijos kultūros, kurią perduoda seni darbuotojai naujiems, o taip pat mokslininkų nuomone organizacijos kultūra įtakoja darbo aplinką.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), vystytis gali tik ta organizacija, kuri turi reikiamą vidinį žmogiškąjį potencialą. Keičiantis organizacijai, pagrindinį funkcinį organizacijos padalinį pakeitė kitas labai svarbus šiuolaikinės organizacijos padalinys – komanda. Tai patvirtina ir H. Kock (2007), jog organizacijos turi keistis ir pereiti nuo egzistuojančios darbo organizacijos, pagrįstos darbu funkcinuose vienetuose, į darbo organizaciją, pagrįstą darbu komandose. A. Bogatyriova (2002) paaikškina darbuotojų sąveiką organizacijoje ir teigia, jog tradicinėje organizacijoje darbuotojai buvo izoliuoti vieni nuo kitų ir negalėjo tikėtis draugų pagalbos sunkiomis akimirkomis, naujoje šiuolaikinėje organizacijoje labiau yra skatinama savitarpio pagalba ir bendradarbiavimas. Chia – Chen Kuo (2004) teigimu, šiuolaikinėse organizacijose pagrindiniu dirbančiu vienetu yra komanda.

Anot A. Vasiliausko (2001), aštrėjanti rinkos konkurencija, kas dieną spartėjantis inovacijų diegimas versle, įmonių reorganizavimas „įsuka“ įmonių darbuotojus į pastovių pokyčių gandinę, reikalaujančią greitai prisitaikyti prie jau rutininiu tampančio kaitos proceso. Šiuo atveju svarbiu kriterijumi tampa organizacijos vadovas. Kiekvieno šiandieninės organizacijos vadovo tikslas – užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą. Tai galima pasiekti besimokančioje organizacijoje.

Nuo aplinkoje vykstančių pokyčių keičiasi pasiūlos – paklausos balansas, pasikeičia jėgos ir jėgų santykiai rinkoje, atsiranda naujų subjektų, idėjų, sprendimų, tobulėja informacinės technologijos. A. Kubrak, K. Koval ir kt. (2007) teigimu, konkurencija rinkoje verčia kurti modernias ir šiuolaikinius pokyčius atitinkančias organizacijas, kurios pasiruošusios šiems

pokyčiams. Tačiau didžiausia kliūtimi tampa priešinimasis pokyčiams. Kodėl žmonės priešinasi pokyčiams? Į šį klausimą C.M. Staub (2003) pateikia tokį atsakymą: „Žmonės pokyčiams priešinasi, nes bijo dėl ateities, bijo prarasti „status quo“, abejoja, nepasitiki sėkme.“

Pasipriešinimo priežasčių yra daug ir pasipriešinimo įveikimo būdai priklauso nuo aplinkybių pateiktų 3 lentelėje.

3 lentelė

### Pasipriešinimas pokyčiams

KODĖL ŽMONĖS PRIEŠINASI POKYČIAMS	PASIPRIEŠINIMO ĮVEIKIMO BŪDAI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerimas, pavyzdžiui dėl grėsmės prarasti darbą arba netekti galios</li> <li>• Pesimizmas</li> <li>• Susierzinimas</li> <li>• Interesų stoka</li> <li>• Opozicija starteriniams pasiūlymams</li> <li>• Įvairios asmeninės ambicijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besipriešinančių aktyvesnis įtraukimas į patį pokyčių procesą</li> <li>• Paramos mechanizmo sukūrimas</li> <li>• Bendravimas, ryšys ir diskusija</li> <li>• Vadybininkų autoriteto ir statuso panaudojimas</li> <li>• Pagalbos pasiūlymas</li> <li>• Papildomos paskatos</li> <li>• Individualus palaikymas ir skatinimas</li> <li>• Simbolių įspėjimui apie naujoves panaudojimas</li> </ul>

Šaltinis: VASILIAUSKAS, A. (2001) Strateginis valdymas, p. 261.

Pokyčiai žmonėms bus priimtinesni ir jų pasipriešinimas bus mažesnis, jeigu pokyčiai nebus užkraunami iš išorės, o žmonės bus įtraukiami į pokyčių rengimo ir įgyvendinimo procedūras. Darbuotojai organizacijose mažiau priešinasi pokyčiams, jeigu šie pokyčiai dera su priimtomis žmonėms vertybėmis, siejasi su įdomesniais jiems pasiūlymais, pakeičia susiklosčiusią organizacijoje rutiną. Darbuotojai priešinasi pokyčiams dėl trijų priežasčių:

1. įsitikinimas, kad permainos nenaudingos;
2. netekties jausmas;
3. neapibrėžtumas;

Tai pastebi daugelis mokslininkų - K. Vogel (2003), M. Wallace, K. Pocklington (2001), M. Fullan (2001) P. R. Stephen (2003), W. Kriuger (2005) ir kt. Pasak šių mokslininkų, žmogus liguistai reaguoja į permainas, nes nežino, kokios bus pasekmės. Netekties jausmas atspindi susirūpinimą, kad po permainų kokie tai poreikiai bus mažiau patenkinti. Žmogus galvoja, kad pakeitimai esančių problemų neišspręs, o tik padidins jų skaičių, todėl eiliniai organizacijos nariai mano, kad permainos nepageidaujamos ir nereikalingos.

Pasak J. Kvedaravičiaus ir D. Lodienės (2002), A. Kubal, K. Koval ir kt. (2007), norėdama sėkmingai prisitaikyti prie išorės pokyčių organizacija turi būti lanksti. Vadybos teoretikų sukurta hipotezė, kad kuo įmonė yra smulkesnė, tuo ji lankstesnė. Autorių nuomone, negalima remtis vien šia prielaida, nes ne tik nuo įmonės dydžio priklauso jos lankstumas. Lankstumas priklauso nuo sugebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ir reaguoti į juos organizacijos visuma. Tam įtakos turi organizacijos resursai: žmogiškieji, finansiniai, vadybiniai.

Pokyčiai yra sudėtingas reiškinys, apimantis daugelį skirtingų sričių ir pasireiškiantis skirtingomis formomis, pavyzdžiui: transformacija, plėtra, metamorfozėmis, mutacijomis, evoliucija, atsinaujinimu, inovacijomis, revoliucija. Pokyčiai gali būti įvardijami, kaip organizacijos pastangos atnaujinti save ir pereiti nuo tradicinės struktūros į naują, dinaminį modelį, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, energiją bei išvalgą mainais į tobulėjimą bei gerbūvį (Kvedaravičius, Lodienė, 2002, p.115).

Pasak M. Fullan (2004), įgyvendinant įvairias reformas ir diegiant naujoves galima pastebėti daug gerų idėjų ar strategijų, kurių nepavyko įgyvendinti arba kurios vienoje situacijoje pasiteisino, o kitoje – ne. Dažniausiai sėkmei pritrūksta to, kas vadinama pokyčių žiniomis. Pokyčių žinios – tai pokyčių proceso ir pagrindinių varomųjų jėgų supratimas ir išvalga, leidžiantys sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Autorius pateikia šias pagrindines pokyčių varomasias jėgas:

1. darbuotojų tobulinimas;
2. kolektyvinis ugdymas;
3. pokyčių proceso supratimas;
4. mokymosi kultūra;
5. nuolatinis mokymosi vertinimas;
6. lyderystė;
7. darnumo skatinimas;

Šių varomųjų jėgų niuansus nėra lengva suprasti. Todėl reikia ugdyti lyderius, kurie turi geresnių pokyčių žinių ir savo ruožtu gali ugdyti lyderių savybes kituose. Tai nėra lengva, nes nepakanka vien tik žinių bazės apibrėžimo ir įsisavinimo. Viena iš organizacijos sėkmės formulės sudedamųjų dalių, pasak J. Kvedaravičiaus, D. Lodienės (2002) – pačios organizacijos sugebėjimas sukelti pokyčius. Todėl organizacija turi būti pasirengusi atsisakyti to, ką ji darė iki šiol, ir kurti nauja. Žmonės turi trokšti pokyčių.

Organizacijų poreikį keistis puikiai apibrėžia R. Jucevičius (1998). Autoriaus nuomone, „vienu iš pagrindinių kriterijų organizacijai vertinant savo veiklą šiuo aspektu gali būti atsakymas į klausimą: „Jei mes nedarytume to, ką darome, ir imtumėmės to dabar, kai tiek žinoma apie tai?“ Todėl organizacijoms vis aktualiau tampa planuoti savo veiklos perorganizavimą ir jos atsisakymą, nei bandyti pratęsti vis dar sėkmingos veiklos etapą. Reikia paminėti, kad organizacijų poreikis keistis reikalauja beveik absoliučios decentralizacijos, kadangi daugelis pakeitimų turi būti atliekami greitai ir su minimaliu pasipriešinimu. Tokiu būdu pasiekama organizacijos stabilumą ir realizuojama kūrybinę visuomenės raidos misija“ (Jucevičius, 1998, p. 119).

Taigi **atlikus teorinę analizę galima teigti**, kad *organizacijų kaita tai – nuolatinis tiesioginis visaapimantis procesas, perėjimas į kokybiškai naują, geresnę savo veiklos būseną, kuriai esant didėja veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas; procesas, per kurį žmonės ir*

*organizacijos kinta, pereina į aukštesnę kvalifikacijos ir kompetencijos lygį. Kaita tai - vykstantys pokyčiai organizacijoje – sudėtingas reiškinys, apimantis daugelį sričių ir pasireiškiantis skirtingomis formomis, apimantis visą organizacijos visumą.*

Todėl apibendrinant šio skyriaus teorinę pokyčių analizę, teigtina, kad patys pokyčiai nėra naujas reiškinys, nauja yra jų tempas ir mastas. Pokyčių vykdymas yra sunkus darbas, ir savaime jis nevyksta. Jį reikia organizuoti: reikia tvirtų, aktyvių žmonių, lyderių, konkrečiai remiančių vykdomus darbus. Reikia sudaryti tinkamas sąlygas: laiko, pinigų, patalpų, priemonių, noro, žinių, sugebėjimų ir t.t. Apibendrinant šiame skyriuje nagrinėtą mokslinę literatūrą, organizacijų pokyčius galima laikyti šiuolaikinio gyvenimo norma ir kasdienybe. Verslo logika ir natūralios atrankos dėsniai diktuoja būtinybę organizacijoms aktyviai keistis. Šiuolaikinėms organizacijoms keliami nauji reikalavimai orientuoti į komandos dalyvavimą valdyme, uždavinių atsakomybės delegavimą.

## **1.2. Organizacijų kaitos sąlygos ir veiksniai**

Organizacijos siekia sėkmingai konkuruoti, kuo geriau patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Todėl jos mėgina ne tik žaibiškai reaguoti, bet ir nuspėti aplinkos pokyčius, aktyviai veikti aplinką, rasti būdų kuo pilniau ir kuo taupiau panaudoti visus išteklius.

Organizacijos kaitą įtakoja daug veiksnių, kurių vienas svarbiausių yra vykstanti globalizacija. Vykstantys globalizacijos procesai verčia organizacijas keistis, diegti pokyčius bei prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Globalizacija – sudėtingas reiškinys pasižymintis naujomis rinkomis, naujais veikėjais, naujomis taisyklėmis tarptautiniu mastu.

Pasak V. Stanišauskienės (2000), – tai ekonomikos, kultūros, technologijos ir valdymo integracijos procesas. Esminė socialinės ir ekonominės raidos bei gyvenimo lygio kilimo sąlyga – inovacinės veiklos plėtojimas. Tai ypač veiksminga vykstant intensyviems rinkų globalizacijos bei ekonomikos internacionalizacijos procesams: inovacinės veiklos plėtojimas įgalina spręsti daugelį konkurencingumo didinimo problemų ir užtikrina visapusišką įvairių visuomenės grandžių modernizavimą. Inovacijos suvokiamos labai plačiai ir įvairiai – mokslinėje literatūroje yra įvairių nuomonių ir pozicijų, tačiau

B. Melnikas (2000, p.6) teigia, kad „inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja“.

J. H. Heerwagen, J. G. Heubach ir kt. (2007) teigia, jog šis išorinis spaudimas verčia ieškoti naujų darbo būdų bei naujos aplinkos, kad galėtų vykdyti pokyčius ir išliktų konkurencingos pasaulinėje rinkoje.

Kiekvieną organizaciją veikia daugybė išorinių veiksnių: ekonominių, socialinių, technologinių veiksnių. Taip pat rinkoje susiduriama su produkcijos ar paslaugų kainomis, žaliavų stygiumi, konkurencija ir daugybe kitų faktorių, kurie gali nulemti organizacijos kaitą.

Anot B. Melniko (2000), kai kurie politiniai veiksniai ir aspektai gali turėti labai didelę reikšmę organizacijos veiklai. Vienas jų – valstybės vykdoma ekonominė politika ir jos požiūris į organizacijos veiklą. Reikia tinkamai įvertinti įstatyminę bazę, kaip ji stimuliuoja ir stabdo veikos plėtojimą atitinkamoje verslo sferoje: mokesčių sistema, muitai, vartotojų ir verslininkų teisinė apsauga, teisėsauga. Be to turi būti įvertinami politiniai procesai šalyje ir kitose šalyse, su kuriomis bendradarbiaujama. Šiuo atveju ypatingą vaidmenį vaidina politinės padėties ir tarpvalstybinių santykių stabilumas.

Be teisiųjų veiksnių organizacijos veiklą įtakoja ne tik pačios organizacijos ekonominė, bet ir vidinė valstybės bei tarptautinė padėtis, nepriklausomai ar jos tiesiogiai ar netiesiogiai sąlygoja organizacijos veiklą.

Socialiniai veiksniai, tarp kurių vyraujantys: nuostatos, gyvenimo vertybės, tradicijos, religija, politinės pažiūros, išsilavinimas ir kt., netiesiogiai, bet labai stipriai veikia organizaciją. Socialinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta ir būna sąlygojama politikos bei ekonomikos. Besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūriai bei nuostatos gali lemti organizacijos kaitą.

Pasak B. Leonienės (2001), A. Kondrato ir V. Chertavičienės (2003), P. Adler (1988), A. Pundzienės (2005), E. Laumenskaitės (2003), D. P. Schultz, S. E. Schultz (1990), organizacijos gali būti pertvarkomos keletą kartų per metus ar netgi dažniau. Nuolatiniai pokyčiai – labai svarbus šiuolaikinių organizacijų veiklos konspekto elementas. Išoriniai pokyčiai skatina smarkius pokyčius organizacijos viduje.

Ne mažiau svarbu teisingai įvertinti ir organizacijos vidaus situaciją. Ypatingą dėmesį vaidina žmonės, informaciniai, finansiniai bei materialiniai ištekliai, kurių stoka arba nepakankama kokybė taip pat gali vienaip ar kitaip paveikti organizacijos veiklą. Tačiau daugelio mokslininkų nuomone kintant organizacijai svarbiausiu veiksniu tampa žmogus. B. Leonienė (2001, p. 132) teigia, kad „efektyviai dirba tos organizacijos, kuriose atsiranda žmogus, gebantis tinkami atlikti funkcijas:

- susijusias su užduotimi (problemų sprendimo);
- organizacijos narių tarpusavio santykių palaikymo (socialines).

Pasaulio kaitos kontekste kintantis darbo pobūdis įrodė, kad darbas neapsiriboja vienos užduoties atlikimu: - darbas nebeatlieka griežtos specializacijos, iš darbuotojo reikalaujama įgūdžių daugelyje sričių ir jo darbas tampa susijęs su daugelio užduočių atlikimu. Pasak A. Kondrato ir V. Chertavičienės (2003), silpnėja išorinė kontrolė, išauga galimybė pačiam darbuotojui priimti sprendimus, didėja jo asmeninė atsakomybė. Taip pat kintant technologijoms darbuotojai privalo



nuolat tobulinti savo kvalifikaciją ar net esant būtinybei persikvalifikuoti. Anot P. Alder (1988), naujieji sugebėjimai reikalauja daugiau atsakomybės už visą darbo proceso tęstinumą ir rezultatus, savarankiško problemų sprendimo, komandinio darbo ir tarpusavio priklausomybės bei nuolatinio ir dažno kvalifikacijos kėlimo. Pasak A. Pundzienės (2005), vietoj visai neseniai taip vertintų siauros specializacijos specialistų pirmaujančiose kompanijose dirba žmonės, sugebantys greitai panaudoti įvairių sričių žinias, dirbti pakankamai plačius įgaliojimus turinčioje komandoje. Pasak E. Laumenskaitės (2003), toks besikeičiančios visuomenės nario – darbuotojo adaptacijos procesas yra veiksmingas ir efektyvus kintančiai organizacijai.

Anot D. P. Schultz, S. E. Schultz (1990), kalbant apie pasirengimą pokyčiams, nepakanka tik žinoti ir būti pasirengusiam vykdyti pokyčius. Kiekvienam darbuotojui reikia individualių sugebėjimų. Pokyčių metu labai svarbu turėti išskirtines kompetencijas. Yra išskiriamos šios keturios kompetencijos:

1. mokymosi ir profesinė kompetencija;
2. permainų kompetencija;
3. socialinė kompetencija;
4. nuomonės kompetencija.

Žmogiškieji ištekliai, kaip teigia A. Brooking (2001), A. Vasiliauskas (2002), pats svarbiausias pokyčių sėkmę lemiantis veiksnys. Žmogiškieji ištekliai – tai ne kiek asmenys, kiek jų pastangos, skirtos diegiant organizacijoje tam tikrus pokyčius. Anot P. Zakarevičiaus (2003), organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų, keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes daryti realius ir veiksmingus pokyčius.

M. Wallace, K. Pocklington (2001, p. 1), A. Juhasz (2004), M. Fullan (2001) ir kt. mokslininkų nuomone, vykdoma reorganizacija gali būti suvokiama kaip sudėtingų pokyčių grandinė, nes ji yra didelės apimties, sudėtinė, sisteminė, skirtingai veikianti ir priklausoma nuo susiklosčiusių aplinkybių. Anot A. Juhasz (2004), organizacija, kaip vienetas dažnai reorganizuojama, turi didelę įtaką socialiniam klimatui komandoje.

Pasak M. Fullan (2001), P. R. Stephen (2003), sudėtingi pokyčiai daro diferencijuotą poveikį reorganizacijos proceso dalyviams ar su reorganizacija susijusiems asmenims ir taip nulemia didžiulę valdymo uždavinių įvairovę. Reorganizacinių pasiūlymų turinys gali visiškai atitikti vieno asmens interesus ir būti visiškai priešingas kitų asmenų interesams. Pokyčiai įvairiai paveiks ir kitą veiklą. Sudėtingi pokyčiai yra iš prigimties priklausomi nuo aplinkybių. Juos įgyvendinti padeda arba trukdo daugybė politinių ir istorinių aplinkybių, kuriomis jie ir vyksta.

Įgyvendinant konkrečius pokyčius neišvengiama sąveika su kitais planuotais ir neplanuotais pokyčiais.

Anot P. R. Stephen (2003), Chia – Chen Kuo (2004), kad įmonės darbuotojai aktyviai dalyvautų pokyčių procese, vadovų uždavinys yra suformuluoti siekiamą viziją bei nustatyti ribas, pagal kurias įmonės darbuotojai galėtų asmeniškai ar kolektyve numatyti savo tikslus ir galimus sprendimus.

Pasak M. Fullan (2001), pokyčių procesas tampa iššūkiu daugelio žmonių, priklausančių ir nepriklausančių daugybei paveiktų organizacijų, įprastiniam darbui ir įsitikinimams, sudaro reikiamas prielaidas pokyčius veikiančių jėgų veiksmų sukeliams nenumatytiems padariniams, su kuriais teks susidurti visam suinteresuotųjų asmenų tinklui, susijusiam su įvairiomis organizacijomis visais sistemos lygmenimis, bei didina numatomų rezultatų nuspėjamumą dar iki juos realiai užtikrinant.

Organizuojant permainų procesus svarbu, būtų atkreipiamas dėmesys į galimybę pasikeisti patirtimi ir būtų sukuriama daugeliui bendra patirtis. Taip vyksta kolektyvinis mokymasis.

Mokslinėje literatūroje pateikiama keletas pokyčių valdymo etapų. Įgyvendinant pokyčius, būtina aiškiai suformuluoti tikslą, geidžiamus rezultatus, numatyti pokyčių etapus. Skirtingų mokslininkų pokyčių etapai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Pokyčių valdymo modeliai

M. Wallace, K. Pocklington (2001)	P. Zakarevičius (2003)	C.M. Staub (2003)
<b>Inicijavimo stadija</b> – sprendimas imtis pokyčių;	<b>I etapas</b> – aiškinama, kad permainos būtinos;	Pokyčių būtinumo nustatymas;
<b>Įgyvendinimo stadija</b> - praktinis pokyčių diegimas;	<b>II etapas</b> – organizacijos veiklos analizė;	Vadovaujančios koalicijos formavimas;
<b>Įtvirtinimo stadija</b> – veiksmi, reikalingi užtikrinti pokyčių sėkmę;	<b>III etapas</b> – organizacijos diagnozė;	Vizijos kūrimas;
	<b>IV etapas</b> – naujo sprendimo paieška pokyčiams valdyti ir įgyvendinimas;	Vizijos komunikacija;
	<b>V etapas</b> – rezultatų ir pasekmių analizė;	Įgaliojimų suteikimas;
	<b>VI etapas</b> – parama naudingumo aiškinimas visai organizacijai;	Trumpalaikių tikslų planavimas ir kūrimas;
		Konsolidavimo stiprinimas;
		Nustatomi nauji metodai;

Šaltinis: sukurta autorės.

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų, galima teigti, jog P. Zakarevičius (2003), permainoms valdyti taiko šešių etapų modelį, C.M. Staub (2003) pažymi, kad pokyčių procesas pereina aštuonis etapus, o M. Wallace, K. Pocklington (2001) remdamiesi savo atliktais tyrimais pateikia reorganizacijos, kaip pokyčių proceso modelį. Pasak autorių, galimos ir kitokios pokyčių proceso išdavos, ypač žinant, jog būna atvejų, kai pokyčiai taip ir lieka neįgyvendinti. Nors viena stadija

eina paskui kitą, pats pokyčių procesas nėra visiškai linijinis. Be to, ne visada įmanoma vieną stadiją visiškai atskirti nuo kitos (Wallace, Pocklington, 2001, p. 58).

Realizuojant įvairaus pobūdžio pokyčius, iškyla viena svarbi problema – pertvarkymai vyksta labai lėtai. Darbuotojai priešinasi pokyčiams. Tai pastebi daugelis mokslininkų - K. Vogel (2003), M. Wallace, K. Pocklington (2001), M. Fullan (2001) P. R. Stephen (2003), W. Kriuger (2005) ir kt. Geriausias būdas permainingoms įveikti – laikas iki permainų pasirodymo. Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruoštis, ieškoti tinkamų būdų. Pasak A. Hargreaves (1999), vadovų pastangos sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojų bendradarbiavimui, yra tvirtas pokyčių diegimo ir asmeninio tobulėjimo pagrindas. Todėl tinkamų sąlygų bendradarbiavimui sudarymas, daro įtaką pokyčių diegimui organizacijoje.

Dažnai sakoma, jog galimybė valdyti pokyčių procesus stringa organizacijos struktūrose, o kaitos planus žlugdo tik darbuotojų nenoras ar baimė priimti naujoves. Pasak A. Pundzienės (2005), visų pirma – tai paties vadovo problema, nes organizacijų kaita turi būti valdoma. Tik sėkmingas vadovavimas, pasirenkant tinkamą vadovavimo stilių, organizacijos kaitai suteikia konkurencinį pranašumą ir atveria jos kelią į sėkmę. K. Nillson, A. Hertting, I. L. Petterson, T. Theorell (2005) , Chia – Chen Kuo (2004), teigimu, patraukliausias yra *transformacinis vadovavimo stilius*. Būtent transformacinio stiliaus lyderiai geba įgalioti darbuotojus, siekti novatoriškumo, ieškoti sprendimų. Autorių nuomone transformacinis vadovavimo stilius yra efektyviausias siekiant organizacijos efektyvumo.

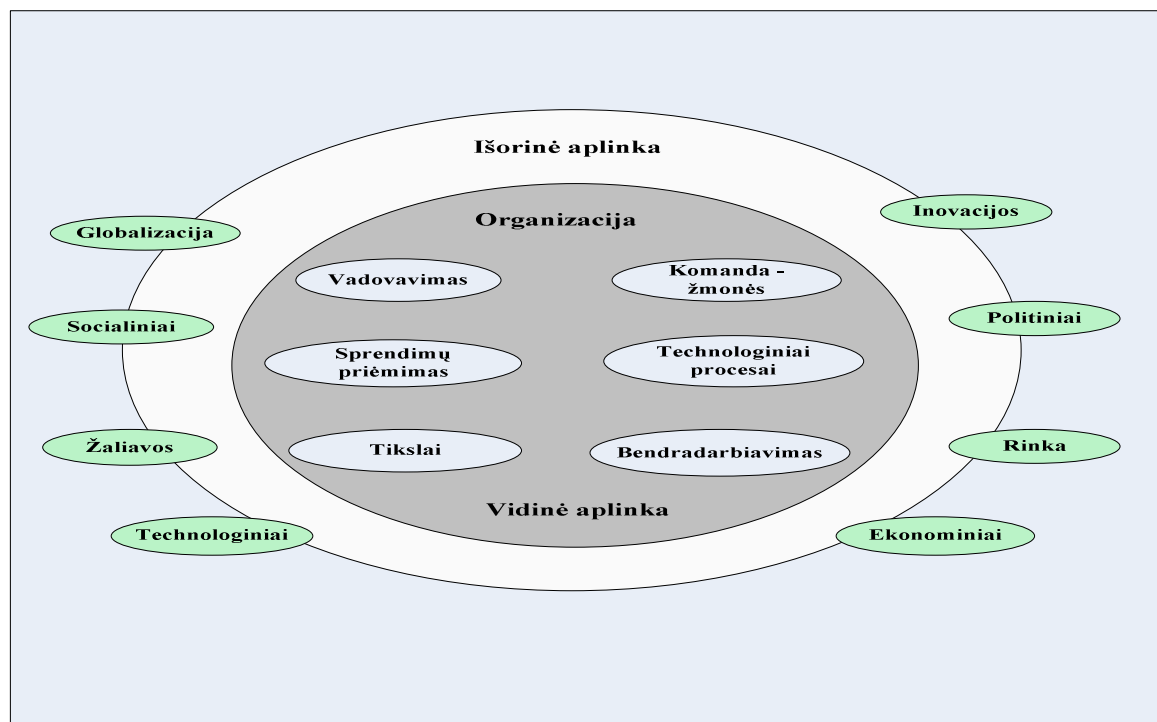
W. Kriuger (2005) teigia, jog esminės permainos siejamos su pakitusia vadovavimo samprata – ugdyti visos organizacijos sugebėjimą vadovauti. Nuo tradicinio vadovavimo ir vadovybės suvokimo, sutampančio su tuo, ką daro aukščiausio lygio vadovai, nauja samprata dėmesį nukreipia į vadovavimą, kaip kažką, kuo užsiima daugelis žmonių organizacijoje. A. Vasiliauskas (2001) teigia, kad vadovavimas pokyčiams sąlygoja sustiprintą įsipareigojimą grupės, komandos interesams ir iš to išplaukiančias papildomas pastangas, kurių reikia, kad pokyčiai vyktų; vadovavimu skatinamas nuolatinis darbas, kuriuo tenkinami pasekėjų pagrindiniai poreikiai, susiję su pastarųjų savanaudiškais grupiniais interesais.

Pasak K. Vogel (2003), todėl vadovams ir darbuotojams keliami dideli reikalavimai. Vadovauti permainingoms gali tik atsidavę, atsakingi darbuotojai, kurie drąsiai imtasi iniciatyvos, drįsta sutikti ir prieštarauti, kurie save mato, kaip didesnės visumos dalį.

Todėl apibendrinant galima teigti, jog permainos organizacijoje, joje vykstantys pokyčiai yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje. Į pokyčius organizacijoje reaguoja visi – vadovai ir pavaldiniai, tik reakcija būna skirtinga. Pokyčiai organizacijoje susieti su įgaliavimu ir atsakomybės persikirstymu, struktūros keitimu. Technologijos proceso pokyčiai taip pat turi įtakos visos organizacijos veiklai: reikia įsigyti naujų įrenginių, prietaisų, aparatūros, atrasti tam lėšų.

Permainų, pokyčių valdymas yra sunkus procesas. Organizacijos kaitos ir raidos komandinio darbo aspektu analizė atliekama įvertinus įvairių veiksnių įtaką organizacijai: jos struktūrą, kontrolę, įstatyminę bazę ir vadovavimo tobulinimo programas bei modeliuojant darbuotojų požiūrius, motyvaciją, suvokimą, tikintis vieno ar kelių rezultatų. Pasak P. Dalin ir kt. (1999), pokyčiai iš prigimties yra sisteminiai ir remiasi kaitos jėgomis, ateinančiomis iš aplinkos, taip pat iš pavienio praktiko. Todėl itin svarbu, kad visi komandos nariai kaip įmanoma stengtųsi gerinti bendrą darbą. Žmonės turi visiškai atsakyti už savo užduotį ir dirbti taip, kad jų indėlis į visos komandos veiklą būtų kuo didesnis. Nors komanda visiškai atsako už bendrą tikslų įgyvendinimą, tačiau atsakomybę turi jausti kiekvienas žmogus ir stengtis kuo geriau atlikti jam pavestas užduotis. Tai pasiekti galima tik tinkamai pasiskirsčius užduotis už kurias komandos nariai yra linkę prisiimti atsakomybę, padėti kolegoms ir gerinti visos komandos, tuo pačiu ir visos organizacijos darbą. Purg (2007) straipsnyje, akcentuoja, jog organizacijos sėkmė pasiekama kompleksiskai: įmonės lygmeniu, komandoje ir individualiu lygmeniu.

Apibendrinus mokslinę literatūrą, galima pateikti svarbiausius išorinius ir vidinius veiksnius, sąlygojančius pokyčius organizacijoje (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Modifikuota autorės pagal WALLACE, M.; POCKLINGTON, K. (2001) Sudėtingų švietimo sistemų valdymas.

### 1 pav. Organizacijos pokyčius įtakojantys veiksniai

Iš 1 pav. pateiktos informacijos matyti, jog organizacijoje vykstančius pokyčius sąlygoja tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Šiame skyriuje buvo aptarti svarbiausi iš jų. Ypatingas dėmesys pokyčių metu skiriamas vidiniams organizacijos veiksniams, kurių svarbiausieji yra vadovavimas bei žmoniškieji išteklių. Tačiau organizacijoje dirbantys žmonės nėra pavieniai

asmenys. Jie dirba komandose, todėl galima teigti, jog pokyčius organizacijoje sąlygoja komandinis darbas. Kaip teigiama literatūroje - organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo joje funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo.

Organizacija, kurioje bendradarbiaujama, panaudojama visų darbuotojų patirtis ir kompetencija. Kiekvienoje organizacijoje svarbus darbuotojų veiklos aspektas – gerai koordinuojamas, komandinio darbo principais grindžiamas darbo stilius, kad kiekvienas darbuotojas galėtų improvizuoti, ieškodamas racionalių būdų veiklai. Nes, pasak R. Jucevičiaus (1998), pokyčiai priklauso ne tiek nuo gerai dirbančių pavienių darbuotojų, bet nuo veiklos geros komandos.

Todėl apibendrinant šią darbo dalį galima teigti, jog pokyčiai organizacijoje priklauso ne tik nuo išorinės aplinkos veiksnių. *Organizacijos sėkmė daugiau priklauso nuo vidinių veiksnių, kurių svarbiausiais išskiriami vadovavimas bei veikli, efektyvi komanda bei komandinis darbas.* Todėl tolesniame skyriuje bus nagrinėjama komandinio darbo svarba diegiant organizacijoje pokyčius.

### **1.3. Komanda ir jos efektyvumą didinantys veiksniai**

#### **1.3.1. Komandos samprata**

Įvertinant ankstesniame darbo skyriuje analizuotą mokslinę literatūrą, teigtina, kad įvairių visuomenės veiklos sričių, tarp jų - ir organizacijos veiklos efektyvumas, daugiausia priklauso nuo joje funkcionuojančių komandų efektyvumo.

Prieš pradėdant analizuoti komandinio darbo sampratą, reikia apibrėžti grupės sampratą, nes literatūroje, komandinio darbo samprata dažnai tapatinama su grupiniu darbu. Grupė pereina keletą raidos etapų, tik tuomet tampa komanda. Kaip teigia B. Steijn (2001) komandos sąvoka yra dviprasmiška. T. Zinkevič – Jevstignejeva (2002) teigia, jog dažnai tradicinė grupė pasivadina komanda.

Literatūroje teigiama, kad visos komandos yra grupės, bet ne visos grupės yra komandos (Stephen, 2003, p. 138). Pasak šio autoriaus, ypač akcentuojamas grupės ir komandos skirtumas. Yra daug komandų apibrėžimų ir beveik visuose yra tokie žodžiai kaip „bendras tikslas“ ir „bendradarbiavimas“. Šių sampratų pasitaiko ir apibūdinant grupę, tačiau grupė – tai tik pirmas laiptelis į komandą.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2004, p. 48-49) grupę apibūdina, kaip žmonių bendriją, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai). Tačiau autoriai pateikia dar vieną gana svarbų grupės apibrėžimą:

„Grupė – sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigiantys, kad jie skiriasi nuo kitų grupių, o ypač nuo pavienių darbuotojų“.

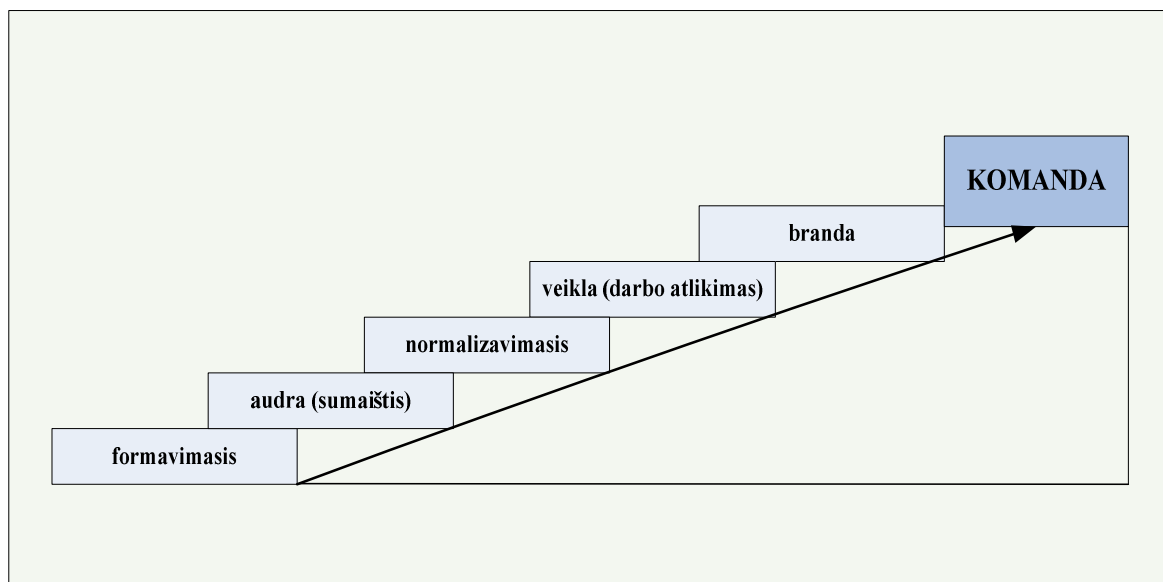
Pasak, T. Zinkevič - Jevstignejevos (2002), R. Heller (2000), W. Kriuger (2005), formalių bei neformalių grupių organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui svarba yra didelė.

Tačiau, pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004), vystantis šiuolaikinėms organizacijoms, neužtenka tik sudaryti formalias grupes. Norint valdyti ir visiškai panaudoti grupės potencialą, reikia skatinti atskirų protų ir asmenybių bendradarbiavimą. Kalbant apie efektyvų grupių darbą, atsiranda svarbi sąvoka – komanda, kuri yra darni ir darbinga žmonių grupė.

Todėl prieš pradėdant analizuoti komandos atsiradimą, reikia suprasti grupės raidos etapus ir peraugimą į komandą. Išnagrinėti grupių raidos specifiką, įvertinant grupių augimo problemas.

Grupių raidos, jų augimo procese galima išskirti šias problemas – tikslus, narystę, normas, vidaus konfliktus, statusą, vaidmenis, bendravimą, įtaką, psichologinį klimatą, grupės dinamiką.

Grupės peraugimo į komandą modifikuota schema pateikta 2 paveiksle.



Šaltinis: Adaptuota autorės pagal STONER, J.; FREEMAN, R.; GILBERT, D. (1999) Vadyba, p. 497.

## 2 pav. Grupių raidos etapai

Iš 2 pav. matyti, kad mokslininkai įvardija skirtingus grupių raidos etapus. J. Stoner ir kt. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 497) nuomone, yra penki grupių raidos etapai – formavimasis, audra (sumaištis), normalizavimasis, veikla (darbo atlikimas), užbaigimas (branda).

Skirtingai paveiksle pateiktų autorių nuomonei, T. Tamošiūnas (Tamošiūnas, 1999, p. 46-50) išskiria keturis grupės raidos etapus – kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos.

Labai svarbu apibūdinti grupinio darbo organizavimą, nes bet kuriuo atveju, anot T.A. Judge (2000), žmonių grupė, pasiekusi aukščiausią brandos lygį, gali pradėti dirbti kaip komanda. Komandos sąvoka yra reikšminga situacijose, kai būtinas žmonių sutelktumas, orientuotas į

konkrečios užduoties realizavimą. Čia svarbus žmonių pasirengimo tam tikram darbui lygis. Pasak D. Jungkunz (1999), komanda kaip dirbančių žmonių grupė yra reikšminga darbinėse situacijose.

Tačiau T. Zinkevič - Jevstignejeva (2002) teigia priešingai. Autorės nuomone, veiklos kontekste komandos sąvoka tampa kompleksine: joje nebelieka vietos autokratiškumui, o esminiais bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2004, p. 75) teigia, jog pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis. Kiekviena komanda – būtinai grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Ch. D. Helfrich ir kt. autoriai (2007) išskiria komandos kultūrą. Autorių nuomone komandos kultūra tai – sutelktumas, moralė, žmoniškųjų išteklių vystymasis, abipusis palaikymas. Jei organizacijos kultūra patikima, tai ji taikytina ir komandai.

Todėl plačiau analizuojant komandas, jų veiklą būtina susisteminti darbo grupių ir komandų skirtumus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

### Darbo grupių ir komandų skirtumai

Darbo grupė	Komanda
Yra vienas ryškus lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
Tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, t.y. turi „tikslą jausmą“.
Laimėjimai – dažnai individualus darbo vaisius.	Darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas.
Darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Akivaizdi individuali atsakomybė.	Akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas; taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį.
Susitikimai trumpi ir neproduktyvūs.	Sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų.
Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, nusprendžia, kam nors paveda atlikti darbus.	Susitikimuose komanda diskutuoja, nusprendžia, ir visi kartu padaro, kas reikia. Kiekvienas prisiima rolę pagal pomėgius ir sugebėjimus.
Laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Turi savo vidinį elgesio kodeksą; nerašytas elgesio taisyklės.
Struktūra pateikta, ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.

Šaltinis: KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. (2004) Vadovavimo psichologija, p. 77.

Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, jog darbo grupė ir komanda turi labai daug esminių skirtumų. Todėl komandos apibrėžimas skiriasi nuo grupės apibrėžimo. Esminiais skirtumais mokslininkai nurodo pagrindinius komandinio darbo principus, kurie nagrinėjami analizuojant komandos sąvoką bei efektyvumo veiksnius. Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių komandos sąvokų. Svarbiausios sąvokos, labiausiai atspindinčios komandinio darbo principus, pateiktos šiame darbe.

Komanda nuo grupės skiriasi tuo, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra *bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba* (Kasiulis, Barvydienė, 2004, p. 78). Todėl J. Katzenbach

ir D. Smith (2000) *komandą* apibrėžia, kaip sudarytą iš kelių žmonių grupę, kuri siekia bendro tikslo ir prisiima bendrą atsakomybę.

Pasak R. Želvio (2001), *komanda* tai – žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta. G. Hendrix (2002) teigimu, *komanda* – tai tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai. E. Smilga ir A. Bosas (1999) teigia, kad *komanda* – tai žmonių grupė, kurioje individai mokosi prisiimti atsakomybę už savo atliekamą veiklą.

*Komandą* M. Kitron (2000) apibūdina, kaip grupę žmonių, turinčių tą pačią bendros veiklos viziją bendriems tikslams pasiekti. Analizuojant organizacijos, tuo pačiu ir komandos vystymąsi, būtina akcentuoti *darnios komandos* sąvoką, kurią B. Neverauskas (2001), apibrėžia kaip asmens elgesio stiliaus dedamąsias, kurias sudaro: veiksmas, struktūra, žmonės ir idėjos. Visi šie veiksniai yra svarbūs organizacijos kaitai bei jos veiklos rezultatams. Chia – Chen Kuo (2004) teigia, kad komanda turi atitikti 3 sąlygas:

1. sudaryta iš daugiau kaip dviejų narių;
2. komandos narių tarpusavio priklausomybė;
3. bendras tikslas.

Apibendrinus visų mokslininkų komandos sąvokos apibrėžimus, galima teigti, jog komanda yra dirbantis vienetas, sudarytas iš daugiau kaip dviejų priklausomų narių, kurie bendradarbiauja, turi bendrą tikslą, prisiima atsakomybę už pasisekimą ir nesėkmę.

Pasak G. Hendrix (2002), - aiškių komandos tikslų nustatymas yra gyvybiškai svarbus organizacijos ar komandos problemų sprendimo būdas. V. Žydžiūnaitės (2003) nuomone, tikslo nebuvimas, sukelia ne tik vadybines, bet ir psichologines problemas. Pasak A. Hargreaves (1999), komandinis darbas grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu. Komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, įvertinti savo veiklą, ją keisti, neprarasdama tam tikro efektyvumo lygio.

Todėl galima daryti išvadą, kad vieni svarbiausių komandos darbo bruožų yra bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra. Komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, keisti savo veiklą. Taigi, apibendrinant mokslinę literatūrą galima išplėsti komandos sampratą. Todėl teigtina, jog *komanda* tai *kartu dirbančių asmenų grupė*:

*1) kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti; 2) kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta; 3) kurioje individai mokosi prisiimti atsakomybę už savo*



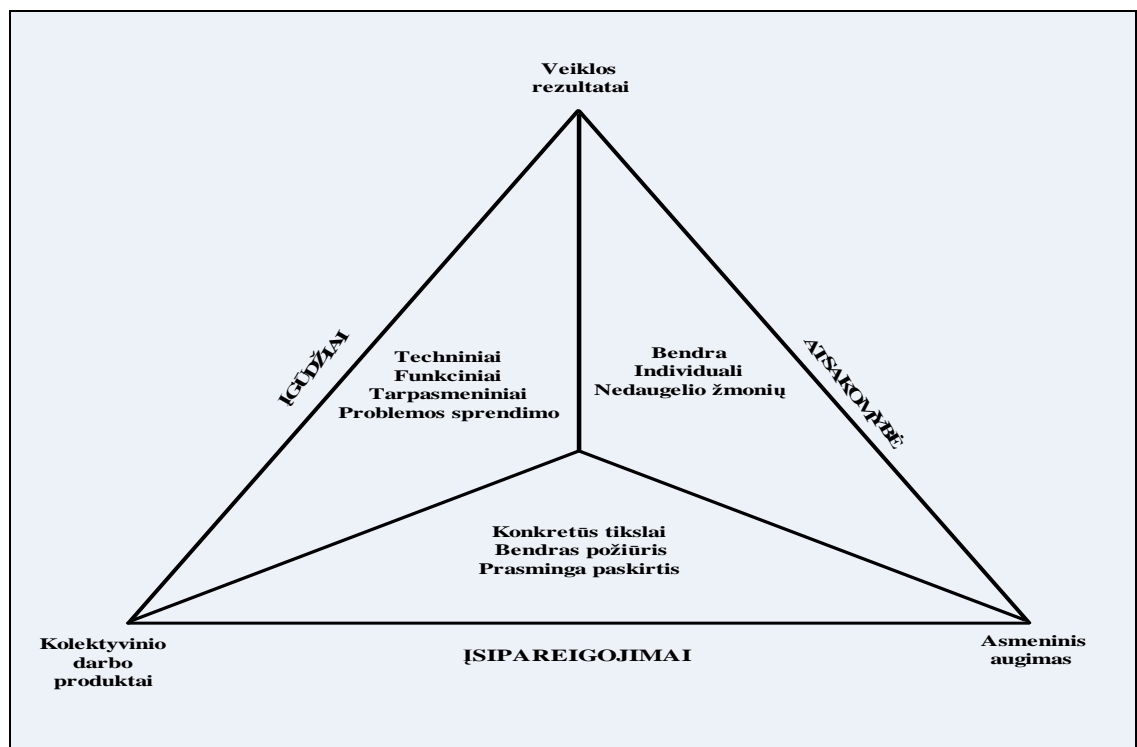
atliekamą veiklą; 4) turinti tą pačią bendros veiklos viziją bendriems tikslams pasiekti; 5) prisitaikanti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, sugebanti keisti savo veiklą.

Kaip ir pačią organizaciją, joje funkcionuojančias grupes/komandas veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Šių veiksnių poveikis bei įtaka gali būti tiek teigiama, tiek neigiama arba kai kurie iš jų nėra svarbūs komandiniame darbe. Kad komanda dirbtų efektyviai būtina nustatyti veiksnius didinančius jos efektyvumą. Mokslinėje literatūroje pateikiama komandos efektyvumą didinančių veiksnių analizė, kuri nagrinėjama kitame darbo skyriuje.

### 1.3.2. Komandos efektyvumą didinantys veiksniai

Komandos formavimą ir efektyvumą veikia aplinkos veiksniai: fizinė, techninė, socialinė ir kultūrinė organizacijos aplinka.

J. Katzenbach ir D. Smith (2000, p.506) teigia, kad pirmiausia ir svarbiausia – veiklos iššūkis. Taigi yra manoma, kad tai geriausias būdas suformuoti komandas, atsižvelgiant į paskirtį, tikslą, įgūdžius, požiūrį. Autorių išivaizduojamas komandos suformavimo būdas pateiktas 3 pav.



Šaltinis: KATZENBACH, J.; SMITH, D. (2000) The wisdom of teams, p.506

### 3 pav. Komandinio darbo sudedamosios dalys

Iš 3 pav. matyti, kad **komandinio darbo sudedamosios dalys**: komandos narių įgūdžiai, komandos atsakomybė ir komandos narių išipareigojimai, turi didelę įtaką komandos darbe. J. Katzenbach ir D. Smith (2000) nurodo, jog siekiant komandinio darbo efektyvumo, reikalingos pagrindinės darbo sąlygos:

- palaikanti aplinka;

- kvalifikacija ir aiškūs atliekamų vaidmenų suvokimas;
- superužduotis;
- komandos apdovanojimas.

Pasak autorių svarbūs narystės veiksniai: žmonių asmenybės savybės, jų interesai, vertybių sistema, veiklos įgūdžiai. Papildant šiuos veiksnius, teigtina, jog ne mažiau svarbūs dinamikos veiksniai: komandos struktūra, lyderiavimo joje stilius, grupės užduotys, komandos sėkmių istorija, jos išsivystymo lygis (Kasiulis, Barvydienė, 2004, p. 80). Be šių išvardintų veiksnių J. H. Heerwagen, J. G. Heubach ir kt. (2007) nurodo, jog komandos efektyvumui didelę įtaką turi jos *narių kaita*. Pasak Chia – Chen Kuo (2004) komandos efektyvumui didelę įtaką daro *vadovavimo stilius*.

Komandoje žmonės yra priklausomi vienas nuo kito, jie yra susieti ne tik bendro tikslo siekimo, bet ir įsipareigojimų bei atsakomybės. Anot J. Stoner ir kt. (1999), komandos nariai tarpusavyje susiję, daro vienas kitam įtaką, kiekvienas narys turi savo vaidmenį komandoje bei yra suinteresuotas kito nario efektyviu darbu ir sėkme. Kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys. Atsižvelgiant į situaciją, jis turi ir *lyderiavimo*, ir dalyvavimo teisę.

Chia – Chen Kuo (2004) nurodo šiuos komandos efektyvumo veiksnius: komandos vienybę, darbuotojų įvertinimą, vadovų vertinimą, organizacijos vertę, darbo našumą, komandos įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu. Tačiau kiekvieno iš šių veiksnių įtaka gali būti skirtinga. Todėl formuojant komandą iškyla sunkumų. Todėl priimant tinkamus sprendimus bus pasiekti teigiami rezultatai - suformuota darni, efektyvi komanda. Tačiau suteikus šias pagrindines efektyvaus komandinio darbo sąlygas, yra galimos komandos problemos. Todėl, pasak, V. Žydžiūnaitės (2003), *komandos narių kompetencija* yra „šerdinis“ efektyvios komandos veiklos komponentas ir esminė šios veiklos prielaida. Tai patvirtina ir K. Nillson, A. Hertting, I. L. Petterson, T. Theorell (2005) tyrimų rezultatai. Šie autoriai teigia, jog *profesionalumas, bendros žinios ir profesinės kompetencijos* gerina komandos dviasią ir ištikimybę komandai.

Pasak S. Law ir kt. (2001), papildoma P. R. Stephen (2003), komandos efektyvumą veikia *narystė, žmonių asmeninės savybės, interesai, vertybės, nuomonės*, o ypač *aplinka* bei *palaikanti atmosfera*. Pozityvi aplinka skatina komandos narių kūrybiškumą, pasireiškia bendradarbiavimas, nėra konkurencijos tarp komandos narių.

Anot P. R. Stephen (2003), efektyvi komanda sujungia bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų.

Todėl didinant komandinio darbo efektyvumą būtina analizuoti veiksnius, pateiktus 6 lentelėje.

## Komandinio darbo efektyvumą užtikrinantys veiksniai

V. Žydžiūnaitė (2003)	B. Neverauskas (2001)	E. Smilga, A. Bosas (1999)	P.R. Stephen (2003)	S. Law (2001)
Atsakomybė už komandos narius	Aiškūs komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai	Komandos narių laukimai, susiję su vaidmenimis	Darbo dizainas (autonomija, įgūdžių įvairovė)	Narystė
Pasitikėjimas vienas kitu	Grupės noras suformuoti efektyvią komandą	Tiksłai	Sudėtis (gebėjimas, lankstumas, asmenybė, vaidmenys)	Asmeninės savybės
Narių kompetencija	Komandai užtenka turėti du labai protingus narius, stimuliuojančioms diskusijoms vykti	Sprendimų priėmimas	Kontekstas (vadovavimas, darbo įvertinimas)	Interesai
Savitarpio pagalba	Komandos, turinčios daugelį, ar visus komandinius vaidmenis veikia efektyviau nei kitos	Komunikacijos modelis	Procesas (bendras tikslas, komandos veiksmingumas ir t.t.)	Vertybės
Atvirumas ir bendradarbiavimas	Geras komandinių ir funkcinų vaidmenų atitikimas	Lyderio pozicijos		Nuomonės
	Vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą	Tarpasmeniniai santykiai bei normos		Aplinka (palaikanti atmosfera)

Šaltinis: sukurta autorės.

Iš 6 lentelėje pateiktos informacijos galima daryti išvadą, kad komandos veiklos efektyvumą lemia labai daug veiksnių. Tačiau daugelis mokslininkų savo darbuose analizuoja ne visus, bet keletą svarbiausių veiksnių. Atskirų veiksnių įtaka komandos bei komandos narių darbo efektyvumui analizuojama toliau, pateikiant analizuojamos literatūros apibendrinimą.

Apibendrinant lietuvių mokslininkų - E. Smilgos, A. Boso (1999), J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004), R. Želvio (2001) teiginius, tikslinga išskirti tris tarpusavyje susijusius aspektus: efektyvumą, integraciją ir veiksmingumą. Esminis tarp minėtų teiginių komandiniame darbe yra efektyvumas, kuris *dažniausiai įvertinamas pasiekimais, rezultatais*. Su komandos efektyvumu siejamas komandų *lankstumas, atvirumas, kūrybiškas problemų sprendimas* bei sudaroma prielaida, kad efektyvumas yra esminė ir išskirtinė komandos charakteristika, leidžianti komandą atskirti nuo darbinės grupės.

Pasak V. Žydžiūnaitės (2003), efektyvios komandos yra tik tos, kurios veiksmingai atlieka užduotis, siekiant tikslo. Pasak B. Kane, S. Luz ir kt. (2007), komandos lankstumas aiškinamas, kaip gebėjimas lengvai pasikeisti, derinantis prie naujų sąlygų, aplinkybių.

Kiekvienai komandai būdinga:

1. komandos narių rolių, funkcijų pasiskirstymas;

2. aiškios elgesio normos grupėje;
3. išplėtoti bendravimo būdai;

tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas.

J. Stoner ir kt. (1999) pažymi, kad dažniausiai *normos* suprantamos kaip taisyklės ir lūkesčiai, tačiau, normos apibrėžia ne tik komandos elgseną, bet ir tam tikras vertybes, kurios toleruojamos ir būtinos norint efektyviai dirbti bei priimti komandinius sprendimus. Svarbiausios – atsakomybė, pasitikėjimas, teisingumas.

Pasak E. Smilgos ir A. Boso (1999), *priimant sprendimus*, siekiama susitarimo – sprendžia visi komandos nariai. Tarpasmeniniai santykiai komandoje grindžiami priėmimu, tarpusavio supratimu, abipuse pagarba, pasitikėjimu ir pripažinimu. Pasak P. Mhlongo (2006) darbuotojų įtraukimas priimant sprendimus padidina pasitikėjimą vadovais. Autoriaus teigimu, kad darbuotojai priimtų sprendimą ir sugebėtų jį įvykdyti, vadovas privalo paaiškinti tikslus, vertes, standartus, darbo procedūras.

Komandoje akcentuojamos bendros visų pastangos pasiekti tikslą. Komandos sėkmei būtinos kiekvieno jos nario *žinios, įgūdžiai ir pastangos*. Svarbiausi kiekvienos grupės, o ypač komandos, uždaviniai yra *užduoties atlikimas ir komandos narių pasitenkinimas*. Iš dalies pasitenkinimą darbu lemia *darbo sąlygos*. Pasak T.A. Judge et al. (2000), D.P. Schultz, S.E. Schultz (1990), pasitenkinimą darbu lemia ir darbo charakteristikos, ir darbuotojų asmeninės charakteristikos. Komanda turi būti patraukli individui. Jis pasirenka komandą ir, prisiimdamas atsakomybę už ją, patenkina savo socialinius poreikius. Komandose žmonės palaiko abipusius įtakos santykius: vadovauja vieni kitiems arba seka vieni kitus.

Anot M. Kivimiaki, A. Valhala ir kt. (2007), J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004), svarbiausia asmeninių santykių funkcija – išsiaiškinti, nustatyti socialines realijas. Darbuotojai turi nustatyti savo vietą ir padėtį darbo aplinkoje. Socialinių vaidmenų ir asmeninių santykių išsiaiškinimui būtinas *bendravimas*.

Kiekvienos organizacijos veiklai bei palankiai atmosferai joje būtinas keitimasis žiniomis ir emocijomis. Galimas vienpusis bendravimas: vadovas informuoja valdinį ir nelaukia atsakymo. Šie kontaktai greitesni už abipusius. Informacijos siuntėjas nesusiduria su nesupratimu ar klausinėjimu. Abipusis bendravimas tikslesnis, tačiau lėtesnis. Pavaldinys turi galimybę pasakyti, kas jam neaišku, kokių papildomų duomenų reikia. Abipusis kontaktas efektyvesnis. Ypatingai svarbūs abipusiai kontaktai su vadovu. Jei valdinio padėtis neleidžia klausinėti vadovo ir išsiaiškinti neaiškumus, bendravimas gali taip sutrikti, jog nebepadės pasiekti pagrindinio tikslo.

Pasak K. Vogel (2003), jei vadovas nepripažįsta dvipusių kontaktų, gali netekti galimybės gauti informacijos, reikalingos geresniam darbui. Jei žmogus jaučia, kad su juo elgiamasi

netinkamai, tačiau nesiryžta pakalbėti su vadovu, ta nuoskauda labai atsiliepia jo darbui. Tokį pat rezultatą teikia ir netinkami sprendimai bei vertinimas.

Pasak W. Kriuger (2005), su visais pavaldiniais vadovas privalo elgtis vienodai. Sumanus vadovas visada „matomas“ komandai. Vadovas pritaria pavaldinių skambučiams bei asmeniniams vizitams bet kuriuo metu. Išvalgus vadovas numato galimas problemas ir asmeninius nesutarimus. Jis reaguoja į bet ką neįprastą, išsiklauso į gandas. Jis nuolat palaiko taiką komandoje, stengiasi pasiekti grupės narių ir jų veiklos tikslų suderinamumo.

Todėl galime teigti, kad kolektyvinis vadovavimo stilius yra priimtinausias formuojant komandą, nes tokie vadovai stengiasi suburti grupę darbuotojų, kurie priimtų sprendimus, vadovaudamiesi abipusiu bendravimu. Chia – Chen Kuo (2004) teigimu, komandos efektyvumo didinimui ir efektyvios komandos formavimui tinkamiausias yra *transformacinis vadovavimo stilius*, kuris pasireiškia patarimais, skatinimu, ugdymu. Atsižvelgiant į tai, kad darnios komandos sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti, vadovo vaidmuo tampa vienu esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksnių.

Darbas komandose dažnai būna neaiškus ir problemiškas, teigia G. Hendrix (2002), Chia – Chen Kuo (2004). Kyla neregėtų konfliktų. Todėl svarbu apmokėti komandų narius, kaip imtis vaidmenų ir patieks spęsti kylančius konfliktus. Šiuo atveju aktuali yra suderinamumo problema.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2004, p. 67) suderinamumą apibūdina taip: „*suderinamumas, darna* – tai grupės narių gebėjimas bendrai veikti, optimaliai sąveikaujant, tai yra, optimaliai derinti veiksmus.“ Bendroje veikloje žmonės turėtų papildyti vieni kitus, - sudaryti vieneta.

Nors formuojant komandą labai svarbus vadovo vaidmuo, tačiau agituojuama už komandą be vadovo, propaguojamos savivaldos komandos, nes vienas iš komandinio darbo principų yra *komandos narių lygybė ir lygiavertiškumas*. Vis dėlto V. Jazdauskaitės (2003) atliktų tyrimų duomenis, vadovas gali daryti ir daro įtaką komandos darbo efektyvumui. Tai patvirtina R. Stephen (2003), G. Hendrix (2002), Chia – Chen Kuo (2004), kurie teigia, jog komandoje psichologinį klimatą veikia *vadovo savybės* bei grupės *narių individualios asmenybės savybės*. Vadovas parenka darbuotojus, juos paskirsto, skatina ir baudžia, organizuoja darbą, auklėja, informuoja juos, formuoja tokias savybes, kurios užtikrina grupės aktyvų, draugišką, našų darbą bei sudaro teigiamą nuotaiką. V. Žydžiūnaitė (2003, p. 120) analizuodama padalinių vadovų ir darbuotojų tarpusavio bendravimą, akcentuoja savitarpio pagalbą, kaip sugebėjimų ir galimybių įvertinimo, pasiekimų ir klaidų pripažinimo, motyvacijos ir įdėtų pastangų, galimybės plėtoti kompetenciją ir ją panaudoti bei savirealizacijos rezultata. Autorė teigia, jog „savitarpio pagalba nėra stichiškas, vien altruizmu paremtas procesas, tai – komandos narių įvaldytų kompetencijų, ypač socialinės ir asmenybinės, išdava“ (Žydžiūnaitė, 2003, p. 120). Todėl, *savitarpio pagalba* ir *supratimas* yra būtinos prielaidos komandiniam darbui

Pasak W. Kriuger (2005), K. Vogel (2003), V. Žydžiūnaitės (2003), viena iš pagrindinių efektyvios komandos sąlygų – *komunikacija*, t.y. mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis, perduoti ir priimti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Vidinės komunikacijos sistema reikalinga tam, kad ugdytų komandos dviasią, skatintų motyvaciją ir lojalumą. Komunikacija suvokiama, kaip priemonė, įtraukianti darbuotojus į procesą organizacijos veiklos tikslams pasiekti. Jos funkcijos informuoti ir įtikinti.

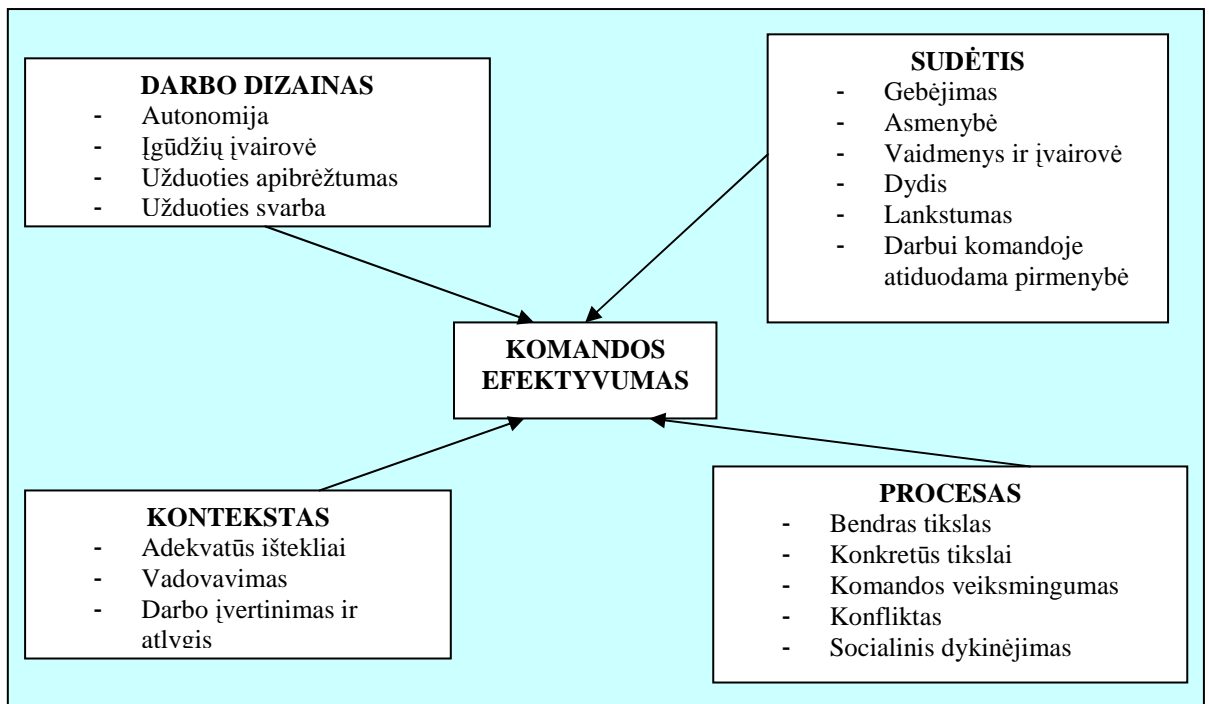
R. Heller (2000, p. 46-49), kalbėdamas apie komandos darbo našumo didinimą bei organizacijos vystymą kaip „darbą ateičiai“, iškelia šias esmines problemas: kolektyviškumo ugdymas, problemų sprendimas, darbo vertinimas kvalifikacijos kėlimas, užduočių planavimas, atpildas už darbą, permainų numatymas, prisitaikymas prie jų bei ateities tikslų nustatymas. Šios esminės problemos mažina komandos našumą bei efektyvumą.

Pasak M. West ir kt. (2004) komandiniame darbe itin svarbūs komandos *narių gebėjimai*, pastarieji padeda individui logiškai, kritiškai bei konstruktyviai mąstyti, argumentuotai rinktis ir išmintingai apsispręsti, darniai bendrauti ir bendradarbiauti, spręsti konfliktus, vadovauti, pasitikėti, jausti atsakomybę ir kompetentingai veikti savo aplinkoje. Vadinasi, komandinis darbas yra neatsiejamas nuo komandos narių gebėjimų. Mokslininkų teigimu - *kompetencijos* yra komandinio darbo pagrindas. Dirbantys komandoje nariai turi sugebėti panaudoti savo ir kitų komandos narių kompetencijas siekiant bendro tikslo.

Anot V. Žydžiūnaitės (2003), W. M. Williams, Yang (1999), komandinio darbo kontekste nariai tarpusavyje sąveikauja ir šioje sąveikoje vystosi „*raktinės*“ **komandinio darbo kompetencijos: tarpusavio pasitikėjimas, atvirumas, bendradarbiavimas**, kurios padeda realizuoti darbuotojams komandinius vaidmenis ir yra tiesiogiai susiję su komandinio darbo kompetencijų realizavimo efektyvumu. Komandinio darbo kompetencijos yra tiesiogiai priklausomos nuo organizacijos, kurioje dirba komanda, iškeltų tikslų ir uždavinių. Organizacijos keliami tikslai ir uždaviniai kinta, o priklausomai nuo jų gali kisti ir komandos narių vaidmenų specifika. Modernioje organizacijoje svarbu palaikyti lygybės ir kolegishkumo atmosferą.

Visi analizuoti veiksniai turi ypatingą svarbą didinant komandos efektyvumą. Būtų idealu, jei vadovas galėtų pasirinkti žmones, su kuriais jis norėtų dirbti. Tačiau dažniausiai vadovai perima jau sukurta grupę. Jeigu pavyksta ir perimta grupė dirba kaip komanda, tai keisti nieko nedera, būtina palikti viską, kaip buvę, nedemonstruoti savo galios ar organizacinių sugebėjimų. Komandos formavimas yra lėtas, kantrybės ir atkaklumo reikalaujantis procesas.

P. R. Stephen (2003, p. 138) siūlo tokį komandos efektyvumo modelį. Šis modelis pateiktas 4 pav. Šis modelis turėtų didinti komandos efektyvumą.



Šaltinis: STEPHEN, P.R. (2003) Organizacijos elgsenos pagrindai, p. 138

#### 4 pav. Komandos efektyvumo modelis

Iš 4 pav. pateikto komandos efektyvumo modelio matyti, kad pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvių komandų kūrimą, galima sugrupuoti į keturias kategorijas. Pirmoji kategorija - *darbo dizainas*. Antroji yra susijusi su komandos *sudėtimi*. Trečioji - ištekliai ir *konteksto* įtaka. Ir galiausiai *procesas* apibūdina komandoje vykstančius reiškinius, darančius ją efektyvia. Pasak B. Steijn (2001) komandinis darbas skatinamas, kad sukurti lankstesnę organizaciją, o lankstesnė organizacija efektyviau panaudos žmoniškąjį kapitalą. Todėl teigtina, jog komandinio darbo skatinimas turi naudoti siekiant organizacijos efektyvumo. Chia – Chen Kuo (2004) teigimu komandos efektyvumas didinamas per komandos dalyvavimą.

Be minėtų komandos efektyvumą didinančių veiksnių, Ch. D. Helfrich ir kt. (2007), B. Kane, S.Luz ir kt.(2007) autorių nuomone, komandiniam darbo efektyvumui didelę įtaką daro *organizacijos kultūra*. Autorių nuomone komandos efektyvumas didele dalimi priklauso nuo organizacijos efektyvumo, kuris lemia kiekvieno komandos nario pasitenkinimą darbu. Todėl galima teigti, jog tai - svarbi prielaida analizuojant komandinio darbo efektyvumą.

Anot T. Zinkevič – Jevstignejevos (2002) komandos formavimo sunkumai ir kliūtys yra šios:

1. Netikęs vadovas – prastas specialistas, nevykęs organizatorius ar ydinga asmenybė.
2. Nepakankama darbuotojų kvalifikacija. Komanda – ne tik individualių talentų suma.
3. Nekonstruktyvus klimatas.
4. Teigiamo klimato požymis – komandos narių ištikimybė jos uždaviniams.
5. Migloti tikslai. Pirmas žingsnis į sėkmę – suprasti, ko siekiama.

6. Žemi darbo rezultatai. Kartais teigiamas klimatas, efektyvus vadovavimas, tačiau nepakanka atkaklumo uždaviniams spręsti.

7. Neefektyvūs darbo metodai.

8. Atvirumo stygius ir konfrontacija.

9. Nepakankamas novatoriškumas ir kūryba.

Nekonstruktyvūs santykiai su kitais kolektyvais.

Todėl vadovaujantis surinkta informacija galima daryti išvadą, kad darbuotojo sėkmės komandoje neapibūdina jo individualūs rezultatai. Norėdami pasiekti gerų rezultatų kaip komandos nariai, pavieniai asmenys privalo gebėti atvirai ir sąžiningai bendrauti, nevengti skirtingumų, spręsti konfliktus ir savo asmeninius tikslus aukoti komandos gerovei

*Taigi, komandos efektyvumą didina šie veiksniai: 1) komandos narių įgūdžiai, pastangos; 2) komandos atsiskaitomybė ir narių įsipareigojimai; 3) vaidmenų pasiskirstymas komandoje; 4) palanki aplinka ir atmosfera; 5) narių kompetencija; 6) vadovo ir narių asmeninės savybės, interesai, vertybės, nuomonė; 7) normos; 8) sprendimų priėmimas; 9) transformacinis vadovavimo stilius; 10) komunikacija komandoje; 11) problemų sprendimas; 12) tarpasmeniniai santykiai komandoje; 13) komandos sutelktumas; 14) darbo sąlygos; 15) organizacijos kultūra; 16) darbo dizainas; 17) bendras tikslas; 18) komandos veiksmingumas.*

**Todėl komandinis darbas - komandos efektyvumą didinančių veiksnių visuma, kurią įtakoja komandos narių įgūdžiai, atsakomybė, įsipareigojimai, kompetencija, žinios, pastangos, interesai, asmeninės savybės ir vertybės.**

Vadybos ekspertai ir tyrėjai teigia, kad sėkmingą organizaciją charakterizuoja efektyvus komandinis darbas ir lyderiavimas. Apibendrinant šį darbo skyrių galima teigti, jog šiandieninėms organizacijoms, siekiant pačios organizacijos efektyvumo pokyčių diegimo procese, *būtina kurti efektyvias komandas, analizuoti komandinio darbo principus, analizuoti komandos efektyvumo prielaidas bei galimybes, ypač ugdyti vadovus – lyderius. Diegti transformacinį vadovavimo stilių.* Kadangi svarbų vaidmenį komandinio darbo efektyvumui turi organizacijos kultūra, todėl vienu iš efektyvios organizacijos tikslų turi tapti organizacijos kultūros, papročių, vertybių puoselėjimas bei kūrimas.



## 2. KOMANDINIO DARBO PRIELAIDOS IR GALIMYBĖS ORGANIZACIJŲ KAITOS PROCESĖ

Nei viena organizacija negali gyvuoti be darbuotojų sąveikos. Anot A. Vasiliausko (2001), organizaciją sudaro daug skirtingų ir profesionalių žmonių, turinčių savo požiūrį į įvairias problemas, todėl organizacijos misija ir vizija turi būti aiškiai suvokiamos visų darbuotojų. Jei taip nebus, kiekvienas organizacijos narys dirbs individualiai, menkai tepritaikydamas ar iš viso nepritaikydamas žinių bendram tikslui siekti. Būtent organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo tos sąveikos kokybės, t.y. nuo darbuotojų tarpasmeninių santykių.

### 2.1. Komandinis darbas – užsienio mokslininkų tyrimuose

Užsienio mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai leidžia teigti, jog komandinio darbo tyrimams skiriamas ypatingas dėmesys. Todėl šioje darbo dalyje bus analizuojami naujausi komandinio darbo tyrimų rezultatai. Analizuojant Chia – Chen Kuo (2004), S. Mello ir M.E. Ruckes (2006) atliktų tyrimų rezultatus, teigtina, kad *komandų sudėtis bei komandinis darbas turi reikšmingą įtaką daugeliui organizacijos rezultatų*. Autoriai tyrė heterogenines komandas bei jų efektyvumą. Tyrimai rodo, jog organizacijos darbo kokybė priklauso nuo *darbuotojų sąveikos komandos viduje bei komandų tarpusavio sąveikos*. Autoriai pabrėžia būtinos *informacijos įvairovę komandoje*, kuri yra būtina sprendimo priėmimui. Tačiau akcentuoja, jog tai gali sukelti problemas įgyvendinant sprendimus. Komandos, sudarytos iš individų su skirtingomis savybėmis, yra potencialios ir gali pasiekti geresnius rezultatus, nes informaciją gauna iš įvairesnių informacijos šaltinių. Kito autoriaus H. Kock (2007) nuomone komanda charakterizuojama šių savybių: *pastovi grupė su ribotu narių skaičiumi, atsakomybė už darbo rezultatus, aktyvus bendradarbiavimas, įgaliojimų suteikimas, įvertinami komandos darbo rezultatai, komandos nariai dalyvauja formuojant tikslus*. Pasiekusios aukščiausią išsivystymo lygį komandos, autoriaus teigimu, turi atitikti visus šiuos kriterijus.

Tačiau be minėtų vidinių veiksnių, kaip darbuotojų sąveikos, komandų tarpusavio sąveikos ir kt., anot K. Nilsson, A. Hertting ir kt. (2005), Sh. Hamilton, S. McLaren, A. Mulhall (2007), komandinis darbas priklauso nuo *pačios organizacijos, nuo darbo sąlygų ir valdymo struktūros*. Autorių nuomone komandos klimatas priklauso nuo pačios komandos. Pasak M. Kivimiaki, A. Valhala ir kt. (2007), komandos klimatas priklauso nuo tokių faktorių, kaip *žmonių amžius, šeima, asmeninės savybės*. Tačiau sėkmingam komandiniam darbui nepakanka anksčiau išvardintų kriterijų. Komandinį darbą įtakoja daug veiksnių, kurių įtaką rodo kitų mokslininkų nagrinėti veiksniai. Vienu svarbiausių ir labiausiai įtakančių komandinį darbą veiksnių yra *vadovavimas*.

Naujame pokyčių laikmetyje šiuolaikinėje organizacijoje vadovai atsiduria gana keblioje situacijoje - keičiasi jų statusas, sprendimų priėmimo ir veiklos metodai. Nėra naujas teiginys, jog modernioje organizacijoje neturi būti viršininkų ir pavaldinių – turi būti *komanda*. Chia – Chen Kuo (2004), K. Nillson, A. Hertting, I. L. Petterson, T. Theorell (2005) teigimu šiuo atveju efektyviausias yra *transformacinis vadovavimo stilius*.

Kitas, tyrimais įrodytas veiksnys, įtakojantis komandinio darbo efektyvumą yra *komunikacija*. *Komunikacija*, anot W. Kriuger (2005), turėtų būti svarbiausias dalykas, vykstant pokyčiams organizacijoje. Negalima ignoruoti šios būtinybės, nes tai sukuria pagrindą netikrumui, gandams. Tuomet reakcija į pokyčius ypač sunkiai suvaldoma. Įvertinant tai, kad darbuotojai vertina nuoširdumą ir atvirumą, jie jausis svarbesni, kai galės dalyvauti šiuose procesuose.

Pasak Kalliath, T. J., A. C. Bluedorn and D. F. Gillespie (1999), konkuruojančios organizacijos verčių grandinėje iš vidinių organizacijos veiksnių, kurie lemia jos lankstumą yra *komandos kultūra*: sąryšis, moralė, žmoniškųjų išteklių vystymas ir abipusis palaikymas. Pasak autorių tai skatina *darbuotojų dalyvavimą ir bendrą komandinį darbą*.

*Vadovavimas, komunikacija, atsakomybė* – svarbūs komandinio darbo principai įrodyti tyrimais. Tačiau vienu iš svarbiausių veiksnių ne tik diegiant pokyčius organizacijoje, bet taip pat siekiant organizacijos sėkmės, išlieka *bendradarbiavimas*.

*Bendradarbiavimo* galimybes organizacijoje, kaip vieną svarbių organizacijos, diegiančios pokyčius bruožų, pabrėžia W. M. Williams, Yang (1999), J. H. Heerwagen, J. G. Heubach ir kt. (2007) autoriai. Šis veiksnys išryškina kooperacinius darbo grupių tarpusavio santykius, efektyvų komunikacijos tarp jų pobūdį, komandinį darbą. Mokslininkai akcentuoja vadovų gebėjimą burti darbo komandas, leidžiančias jiems pasidalinti mintimis, paremti vieni kitus, o taip pat vadovų pastangas suburti darbuotojų komandas, siekiant spręsti svarbiausius organizacijai uždavinius, skatinti tarpusavio kooperaciją ir bendradarbiavimą. Todėl, pasak A. Hargreaves (1999), vadovų pastangos sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojų bendradarbiavimui, yra tvirtas pokyčių diegimo ir asmeninio tobulėjimo pagrindas. Geriems darbo rezultatams pasiekti būtinas komandinis darbas.

*Bendradarbiavimas* – tai pastangos, problemų sprendimas, efektyvus darbas drauge, teigia P. Krueger ir kt. autoriai (2002). Kiti autoriai papildė bendradarbiavimo sąvoką. K. Nillson, A. Hertting, I. L. Petterson, T. Theorell (2005) teigimu *bendradarbiavimas* - bendras darbas, kuris stiprina dalyvavimo jausmą.

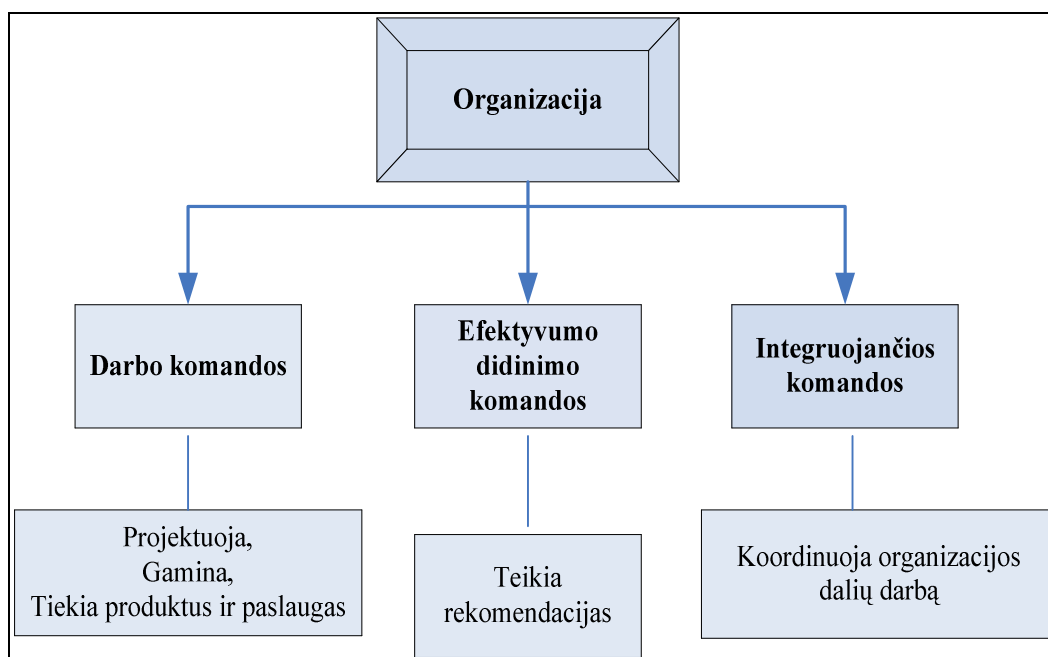
Labai didelę reikšmę, siekiant sėkmės komandiniame darbe, diegiant pokyčius turi sprendimų priėmimas. Todėl pasak P. R. Stephen (2003), Hendrix (2002), siekiant organizacijos tikslų, problemų sprendimo procese reikšmingas *tinkamas sprendimų priėmimas*. Sprendimas reiškia, kad tarp komandos narių yra susitarta, koku būdu bus veikiama. *Komandiniai sprendimai* sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Šie visi mokslininkų

nagrinėti veiksniai bei komandinio darbo principai skatina komandinį darbą organizacijoje. Tačiau organizacijai labai svarbu kurti efektyvias darbo komandas ir siekti komandinio darbo efektyvumo didinimo. Todėl toliau nagrinėjama komandinio darbo efektyvumo didinimo galimybės organizacijoje.

Pasak P. R. Stephen (2003), *komandose gimsta bičiulystė*. Būti sėkmingai dirbančios komandos neatskiriama dalimi - įdomu, ir tai teikia pasitenkinimą. Galimybė asmeniškai tobulėti ir padėti tobulėti komandos draugams - labai malonus ir teikiantis pasitenkinimą dalykas. Anot B. Steijn (2001), komandinis darbas mažina įtampą komandoje.

Organizacijai, nutarusiai tapti efektyvesne, reikėtų apsispręsti dėl kuriamų komandų skaičiaus ir tipų. Pasirinkti komandos tipą nėra paprasta, nes tenka rinktis iš daugybės variantų. Tradiciškai teigiama, jog komandos būna dviejų tipų: formalios ir neformalios.

Anot Boyett J.H ir Boyett J.T (2002), literatūroje minima apie dešimt komandų tipų: kiekvienas ekspertas vartoja savą terminologiją. Tačiau yra trys pagrindiniai komandų tipai: darbo komandos, efektyvumo didinimo bei integruojančiosios komandos. Visose itin efektyviose organizacijose derinama 5 pav. pavaizduotų tipų komandos:



Šaltinis: sukurta autorės pagal BOYETT, J.H. ir BOYETT J.T. The Guru Guide, 2002, p. 2.

### 5 pav. Pagrindiniai komandų tipai

Schema pateiktą 5 pav. galima dar detalizuoti ir darbo bei efektyvumo didinimo komandas galima suskirstyti į funkcines ir tarpfunkcines. Itin efektyviose komandose santykiai tarp vadovų ir paprastų darbuotojų nuolat kinta. Kai kurie tradiciniai vaidmenys beveik visiškai išnyksta, kiti pakinta.

Anot K. Vogel (2003), R. Heller (2000), komandos nariai yra įsitikinę savo organizacijos sėkme, jie suvokia savo atsakomybę dėl užduočių įvykdymo, dėl produkto kokybės, kliento

patenkinimo. Tokiai komandai būdingas kompleksiškas ir aukšta dinamika, ji išsiskiria jautrumu visiems organizacijos aplinkos aspektams. Suformavus komandą negalima tikėtis, kad ji nuo pirmų dienų veiks kaip stipri, efektyvi komanda. Komandos darbo efektyvumas auga lėtai, o subyrėti gali labai greitai. Komandos produktyvumo rodiklius labai neigiamai veikia nemotyvuoti *jos sudėties pakeitimai, darbuotojų pervedimai*. Todėl vadovams reikia labai atsargiai ir gerai apgalvojus priimti tokius sprendimus, kad nepakenkti komandos veiklai.

Pirmiausia svarbu išsiaiškinti efektyvios komandos sąvoką. Efektyvios komandos nėra nei per didelės, nei per mažos - paprastai jose dirba nuo 5 iki 12 žmonių. Todėl E. Bradner ir G. Mark (2007) teigimu mažos komandos yra efektyvesnės palyginti su didelėmis. Ši efektyvumą didina komandos lyderis, kuris skatina komandos narių bendradarbiavimą, vaidmenis komandoje. Remiantis atliktų tyrimu duomenimis, mažų komandų nariai geriau pažįsta vieni kitus, daugiau bendrauja tarpusavyje.

Remiantis K. Nillson, A. Hertting, I. L. Petterson, T. Theorell (2005) atliktų tyrimų rezultatais, galima teigti, jog darbuotojams patogiau dirbti mažame skyriuje, orientuotame į rūpinimąsi ir bendradarbiavimą. Jų nariai vykdo reikalingus vaidmenis, yra lankstūs ir labiau linkę būti grupės dalimi. Skirtingai nuo ankstesnių tyrimų, H. Kock (2007) analizavęs komandinį darbą trijose skirtingose organizacijose, nustatė jog, komandos skiriasi (tirtose organizacijose) savo dydžiu, pagarba, pokyčiais, mokymusi. Todėl autoriaus teigimu mažos komandos linkę labiau bendradarbiauti, o tai skatina komandinį darbą.

Pasak J. Katzenbach ir D. Smith (2000), orientuojantis į veiklos kaitos tendencijas bei efektyvumo siekimą svarbu, kad komandos nariai ne automatiškai atliktų veiklas, inkorporuojančias įgūdžius ar mechaniškai kauptų specializuotas žinias, o vystytų struktūrinį mąstymą bei suvokimą. Komandos nariams *bendradarbiavimo ir sutelktumo* pagrindu reikia siekti, kad nuolatinis mokymasis, apimantis kompetencijos vystymą ir plėtojimą, taptų sisteminiu, įgalinantis naujas žinias bei įgūdžius ir gebėjimus perkelti į esamas struktūras ir leistų komandos nariams tobulinti naujo žinojimo ir veikimo struktūras, kad turimą kompetenciją būtų galima lengvai panaudoti.

A. Gaudes, B. Hamilton – Bogard, S. Marsh, H. Robinson (2007) straipsnyje analizuoja, jog organizacija turi paruošti dirvą efektyviam komandiniam darbui, aprūpinti ištekliais, finansais, organizuoti mokymus, motyvuoti. Visi šie faktoriai didins komandos efektyvumą. Šių autorių nuomone labai svarbus komandos lyderio vaidmuo. Komandos lyderis naudoja transformacinį vadovavimo stilių, kuris įkvepia, perduoda teigiamą energiją ir entuziazmą komandos nariams. Autorių nuomone komandiniame darbe labai svarbu komandos narių sąžiningumas ir įsipareigojimas komandai. Tai didina komandos efektyvumą ir pasitenkinimą darbu bei sumažina įtampą. Tai parodo komandos narių tarpusavio priklausomybę. Komandiniam darbe svarbu -

bendradarbiaujanti komandos aplinka, tokia, kuri stiprina ir palaiko pasidalijimą informacija, jautrumą ir komandos bendradarbiavimą. Būtent tai prisideda komandos efektyvumo didinimo.

P. Krueger, K. Brazil ir kt (2002) teigia, jog labai svarbu darbuotojų pasitenkinimas darbu. Būtent tai įtakoja darbo kokybę bei išipareigojimą organizacijai. Autoriai daro išvadą, jog pasitenkinimą darbu lemia pati organizacija. ***Pasitenkinimą darbu lemia: pasitenkinimas pačia organizacija, sprendimų priėmimas, aiškūs komandiniai vaidmenys, geri tarpusavio santykiai, gera komunikacija.***

Todėl siekiant efektyvios organizacijos kaitos, reikalinga nagrinėti žmonių santykius komandoje bei didelį dėmesį skirti *įgimtiems žmogaus bruožams*, nemaža dalimi sąlygojantiems jo santykius grupėje bei organizacijos kaitą, teigia Chia – Chen Kuo (2004), P. R. Stephen (2003), S. Law ir kt. (2001).

Anot K. Nillson, A. Hertting, I. L. Petterson, T. Theorell (2005) du pagrindiniai veiksniai, lemiantys *pasitenkinimą darbu ir motyvaciją*, yra pasididžiavimas ir pasitikėjimas. Ypač reikia atkreipti dėmesį į organizacijos komandos narių motyvaciją. Pasak D. Levi (2001), kiekvienas žmogus yra individas, jis savitai reaguoja į įvairius motyvus. *Motyvaciją* sudaro valentingumas (žmogaus siekis savo darbą atitinkančio atlyginimo), lūkesčiai (žmogaus įvertinimas to, kad jo pastangos duoda sėkmingą darbo rezultatą) ir instrumentalumas (žmogus įvertina, ar darbo atlikimas leis gauti atlygį, kurio jis tikisi). Tinkamai suprastas ir realizuotas individo vaidmuo ir jam suteiktas statusas, kuris siejamas su pagarba asmenybei, ir jos autoritetu įvairiose komandose bei organizacijoje, gali tapti jo veiklos motyvu. Anot D. Levi (2001), komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai, nes jų individualūs tikslai ir poreikiai atitinka komandos poreikius ir tikslus. Galima teigti, jog komandos narį motyvuojantis veiksnys yra *bendro tikslo siekimas*, todėl tikslinga pabrėžti kiekvieno nario asmeninę naudą siekiant bendro tikslo, taip palaikant aukštą motyvaciją. Tačiau E. Jansson (2005), K. Nillson ir kt. (2005), pažymi, jog komandos gali susidurti ir su motyvacijos problemomis. Todėl šias problemas būtina išsiaiškinti ir spręsti.

C. M. Staub (2003) patvirtina, jog komandos organizacijų viduje turi sugebėti dirbti drauge, kad visumoje patenkintų organizacijos siekius. J. H. Heerwagen, J. G. Heubach ir kt. (2007) teigimu, komandų efektyvumas priklauso nuo *komandų tarpusavio sąveikos*. Autoriai taip pat pažymi, jog komandos vienybės jausmą stiprina *organizacijos aplinka*. C. M. Staub (2003) teigimu, tai padeda išspręsti sudėtingas problemas, siekti novatoriškumo, įgyvendinti sprendimus. Organizacijos kaitai nepaprastai svarbu ugdyti komandos narių tarpusavio draugiškumą, kad visi sunkumai, tiek asmeniniai, tiek darbo, būtų įveikiami laiku, kol nepakirto kolektyviškumo dvasios. Tikslinga eksperimentuoti, ieškant problemų sprendimo, komandoje su visais elgtis pagarbiai. Darni komanda jaučia poreikį keistis, pasitikrinti darbo metodus.

Anot A. Haque (2006), pokyčius organizacijoje labiausiai įtakoja išoriniai veiksniai bei vadovavimas. Pokyčių metu labai svarbus komandinis darbas, nes labai svarbu kokybiškai atlikti darbą, suteikti aukštos kokybės paslaugas. Todėl pasak P. Clayton (1997), *sėkmingą pokyčių diegimą lemia: orientacija į tikslus ir misiją, bendradarbiavimas, konstruktyvus problemų sprendimas ir darbuotojų gebėjimai jas spręsti, minimalus priešinimasis pokyčiams, nesėkmių ir rizikos tolerancija*.

Todėl J. B. Lau, (Rami) Shani (1992) teigia, jog pokyčius organizacijoje skatina – naujų idėjų palaikymas, kūrybinė laisvė, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimas, individualių darbuotojų poreikių tenkinimas, poreikio skatinti pokyčius nustatymas, tinkamų organizacijos tikslų suformulavimas.

Todėl apibendrinant šią darbo dalį teigtina, jog komandiniam darbui organizacijoje turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes būtent tai lemia pokyčių bei organizacijos sėkmę. Kitame darbo skyriuje analizuojami Lietuvoje atliktų komandinio darbo tyrimų duomenys.

## **2.2. Komandinio darbo raiška Lietuvoje**

Lietuvai tapus nepriklausoma valstybe, palaipsniui atsirandant privatinei nuosavybei, buvo keičiamas požiūris į žmogų organizacijoje. Palaipsniui perinama nuo kolektyvinio darbo prie individualaus. Laisvos rinkos sąlygomis keletą metų buvo skatinamas individualus darbas, buvo siekiama iškelti individo vaidmenį organizacijoje. Tačiau vienas žmogus negali pasiekti visos organizacijos sėkmės. Todėl buvo pradėta analizuoti ir ieškoti būdų organizacijos sėkmei didinti. Todėl nuo individualaus darbo buvo pereita prie grupinio, o vėliau prie komandinio darbo kūrimo ir skatinimo. Todėl teigtina, jog komandos sukūrimas – galingas valdymo svirtas.

Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004), geras kolektyvas – dažniausiai kasdieninių ilgalaikių vadovo pastangų rezultatas. Puikią komandą sukurti gali vadovas, kuris pasižymi tvirtais vadovavimo įgūdžiais, yra nuoseklus, pats palaiko komandinio darbo idėjas, tinkamai parenka ir vykusiai paskirsto darbuotojus, pats rūpinasi kitais kolektyvo nariais, taiko efektyvius darbo metodus, analizuoja nekritikuodamas konkrečių asmenų, noriai palaiko savo žmonių asmeninį augimą, jų individualų tobulėjimą, formuoja sveikus tarpusavio santykius komandoje, net konfliktus panaudoja konstruktyviems tikslams įgyvendinti, skatina protingai, leistinais rizikuodamas. Todėl pasak A. Sakalo (1998), vadovas - vadybininkas vis labiau tampa *vadovu - lyderiu*.

Lietuvoje susiduriama su problema – komandinis darbas nagrinėjamas ir analizuojamas keletu mokslininkų, todėl tyrimų atlikta nėra daug. Pasak V. Žydžiūnaitės (2003), komandos turi adekvačius išteklius, efektyvius vadovus, darbo įvertinimo ir atlygio sistemą, atspindinčią komandos indėlį. Ir svarbiausia tai, kad efektyvių komandų nariai yra įsipareigoję bendram tikslui.

Tačiau pasak G. Merkio, V. Žydžiūnaitės ir kt. (2006), turi ir konkrečius tikslus, jų nariai tiki komandos galimybėmis, čia kontroliuojamas konfliktų lygis, siekiama minimalaus socialinio dykinėjimo laipsnio.

Narystė komandoje daugelio autorių nuomone - pasitenkinimas kartu su bendravimo poreikiu, nes komandos nariai yra tarpusavyje susiję ir daro vienas kitam įtaką. E. Smilgos ir A. Boso (1999) teigimu, komandos nariai yra atsakingi už savo atliekamą darbą.

Komandai - būtinas tikslas, orientacija į darbinę užduotį, jos nariai turi dirbti sutelktai kaip vientisas darinys. Todėl, pasak V. Žydžiūnaitės (2003), komandos nariai privalo priimti atsakomybę ne tik už save, bet ir už visus komandos narius, o jų bendradarbiavimo pagrindu turi būti pasitikėjimas vienas kitu. *Efektyvi komanda* turi būti subalansuota vaidmenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu. Pasak E. Smilgos ir A. Boso (1999), veiklos efektyvumą lemia *vaidmenų pasiskirstymas*.

Pasak G. Merkio, V. Žydžiūnaitės ir kt. (2006), įgyvendinant pokyčius organizacijoje, pirmiausia derėtų keisti vadovų ir darbuotojų požiūrius vienas į kitą. *Bendradarbiavimas* ir vadovų bei darbuotojų tarpusavio priklausomybė stiprina mokymosi atmosferą. Darbuotojams sudaromos sąlygos realizuoti savo sugebėjimus, puikiai atlikti užduotis, jaustis visaverčiais komandos nariais, priimti vadovų įgaliojimus bei konstruktyviai dalyvauti priimant sprendimus.

„Skatinamas komandinis darbas pagerina darbuotojų našumą ir moralinę būklę“ straipsnyje rašo G. Gutauskaitė (2005). Remiantis G. Merkio, V. Žydžiūnaitės (2006) atliktų tyrimų rezultatais, galima teigti, jog komandinis darbas mažina įtampą, skatina savikontrolę, geriau panaudojamos darbuotojų žinios ir kompetencija.

V. Legkauskas (2005) straipsnyje rašo, jog „komandinio darbo metodai plačiai naudojami mokymo procese bei problemoms spręsti ir sprendimams priimti įvairaus pobūdžio organizacijose. Komandinio darbo efektyvumą didele dalimi lemia grupės narių motyvacija. Motyvacijos klausimas svarbus todėl, kad didėjančių pasirinkimo galimybių kontekste gyvenantis žmogus susiduria su plačia grupių, kurių nariu jis galėtų būti, įvairove ir grupių pasirinkimo problema. Šiuo atveju rinkimosi procesas yra abipusis – žmogus ieško ir renkasi grupę, kurios nariu būdamas galėtų geriausiai patenkinti savo poreikius, o grupė renkasi narius, kurie padarytų didžiausią įnašą grupės nariams siekiant bendro tikslo. Svarbią įtaką nario motyvacijai siekiant bendrų grupės tikslų daro jo, kaip grupės nario, savimonė, kuri skatina grupės normas atitinkantį nario elgesį.“ Motyvacijos svarbą komandiniame darbe savo tyrimais patvirtino V. Žydžiūnaitė (2003).

Kaip teigtina, iš šioje darbo dalyje pateiktos informacijos, kad Lietuvoje dar nėra atlikta pakankamai komandinio darbo tyrimų. Komandinį darbą organizacijose tyrinėja tik keletas mokslininkų, kurie akcentuojasi daugiau į žmogaus psichologiją, darbuotojų kompetencijas, pokyčių sėkmę. Todėl analizuojant pokyčius ieškoma ryšio su komandiniu darbu.

Todėl pasak A. Neverausko (2001), gana svarbus organizacijos kaitos ir raidos veiksnys – *geras komandinių ir funkcinių vaidmenų atitikimas*. Sklandūs ryšiai su kitomis komandomis didina komandos sugebėjimą įtakoti visos organizacijos darbą.

Pasak V. Žydžiūnaitės (2003), G. Merkio, V. Žydžiūnaitės ir kt. (2006), kalbant apie pokyčius vadovas turi koncentruotis į tai, kokie bus teigiami pokyčių rezultatai, kaip bus valdomos neigiamos pasekmės ir kaip matuojama pokyčių sėkmė. Todėl apibendrinant galima teigti, jog vidinė komunikacija – skatina ir motyvuoja darbuotojus, todėl tai yra svarbu formuojant komandą.

Taigi, anot R. Jucevičiaus (1998), skatinantys pokyčius organizacijoje faktoriai – naujų idėjų palaikymas, kūrybos laisvė, darbuotojų dalyvavimas svarbių organizacinių sprendimų priėmimo, parama darbuotojų kūrybiniam mąstymui, jo skatinimas sprendžiant organizacijos problemas, galimybės klysti pripažinimas, atviras bendradarbiavimas, individualių darbuotojų poreikių palaikymas, poreikio imtis pokyčių nustatymas, deramų organizacijos tikslų suformulavimas.

Remiantis Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatais, akcentuotina, *jog organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo joje funkcionuojančių komandų efektyvumo*, todėl pagrindinis organizacijų vystymosi tikslas turėtų būti – *sukurti komandą, sąlygojančią lanksčių pokyčių adaptavimą organizacijoje*.

Todėl, apibendrinant užsienio autorių bei lietuvių autorių tyrimų rezultatus, galima teigti, kad organizacijų kaitos kontekste komandinis darbas reiškiasi bendradarbiavimu, savitarpio pagalba, bendru tikslu. Pokyčių metu komandinio darbo siekiama: nuolatinio tobulėjimo, bendradarbiavimo skatinimu, lyderių ugdymu, atsakomybe už užduočių vykdymą, komandinio darbo idėjų palaikymu bei skatinimu, motyvacija, tinkamu sprendimų priėmimu, komandinių ir funkcinių vaidmenų suderinamumu, kolektyviškumo skatinimu.

Atlikus literatūrinę bei teorinę analizę, galima teigti, jog komandinis darbas ir organizacijos kaita, t.y. organizacijoje vykstantys pokyčiai turi tiesioginį ryšį. Komandinis darbas didina organizacijos efektyvumą, todėl organizacija privalo keistis ir organizacijoje vykstantys pokyčiai įtakoja komandinį darbą. Tačiau organizacijos kaita yra įtakojama išorinių pokyčių, kurie taip pat turi įtakos komandiniam darbui.



### 3. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS TYRIMAS ORGANIZACIJOSE

Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika, atlikta tyrimo duomenų analizė, rezultatų aptarimas ir tyrimo rezultatų įvertinimas.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Bet kokį mokslinį tyrimą būtina pagrįsti, t.y. korektiškai suformuluoti tyrimo tikslą, uždavinius, aptarti tyrimo atlikimo eigą, suformuluoti hipotezes, parinkti tyrimo metodus.

Šis empirinis tyrimas atliekamas sekančiu nuoseklumu:

- 1 etapas – problemos ir tyrimo uždavinių formulavimas;
- 2 etapas – duomenų rinkimo metodo pasirinkimas;
- 3 etapas – instrumentarijus paruošimas;
- 4 etapas – duomenų rinkimas;
- 5 etapas – duomenų grupavimas, apdorojimas, analizė;
- 6 etapas – rezultatų interpretavimas.

Remiantis šiuo nuoseklumu, toliau tyrimui atlikti formuluojamas tyrimo tikslas. **Empirinio tyrimo tikslas** – pagrįsti komandinio darbo įtaką organizacijoje vykstantiems pokyčiams ir organizacijos kaitai.

Šiam tikslui atskleisti keliami **tyrimo uždaviniai**:

1. Įvardinti organizacijoje vykstančių pokyčių svarbą ir sąlygojančius veiksnius.
2. Įvertinti komandinio darbo svarbą ir įvardinti efektyvumą didinančius veiksnius.
3. Nustatyti komandinį darbą ir pokyčių sėkmę, sąlygojančius veiksnius bei komandinio darbo ir pokyčių ryšį.

Empirinio tyrimo tikslui aiškiau suvokti iškeliamos **hipotezės** pateiktos 7 lentelėje.

7 lentelė

#### Hipotezės ir klausimai

Hipotezės	Klausimai
1. Organizacijoje vykstančius pokyčius sąlygoja komandinio darbo principai – bendradarbiavimas ir bendrąkomandinis darbas.	1. Ar komandinis darbas įtakoja pokyčius organizacijoje? 2. Kokiais komandinio darbo principais pasireiškia komandinis darbas pokyčių metu? 3. Nuo ko priklauso pokyčių sėkmė? 4. Kokie veiksniai labiausiai įtakoja pokyčius organizacijoje?
2. Komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi bendrąkomandinis darbas ir vadovavimas.	1. Kokie pagrindiniai komandos bruožai? 2. Kokie veiksniai didina komandinio darbo efektyvumą? 3. Kokie veiksniai įtakoja komandinį darbą organizacijoje? 4. Kokiais principais pokyčių metu pasireiškia komandinis darbas?

Šaltinis: sukurta autorės.

Norint, jog tyrimas būtų naudingas moksliniu požiūriu, būtina tinkamai pasirinkti tyrimo metodus.

### **Tyrimo metodai**

Kiekviena mokslo sritis, o tuo labiau kryptis, turi savus tyrimo metodus. Metodai sociologijoje – tai priemonės mokslinėms žinioms apie socialinę realybę gauti bei sisteminti. Tyrimo metodai ir procedūros – tai vienokiu ar kitokiu lygiu formalizuotų informacijos rinkimo, apdorojimo ir analizės taisyklių sistema. Metodas – pagrindinis duomenų rinkimo, apdorojimo ar analizės būdas.

Tyrimui atlikti pasirinkti šie **tyrimo metodai**:

1. dokumentų analizė;
2. anketinė apklausa;
3. aprašomoji statistika.

Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa. Apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondantai atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviuerio) pateiktus klausimus.

Taikant anketavimą, kaip informacijos rinkimo būdą, respondantai patys atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Anketa respondentas užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles. **Anketa** – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visumą. Anketinė apklausa gali būti grupinė ir individuali. Anketoje naudojami klausimai, priklausomai nuo jų pateikimo tikslų, gali būti klasifikuojami pagal turinį ir funkcijas. Pagal turinį pateikiami klausimai apie žinias, elgesį, nuomones, nuostatas, motyvus.

Pagal anketos užpildymo techniką naudojami atviri ir uždari klausimai, taip pat tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai. Anketos struktūrą santykinai galima suskirstyti į 3 dalis: įžanginę, pagrindinę ir baigiamąją.

Šiam tyrimui atlikti pasirinkta – individuali anketinė apklausa – anketos pateiktos respondentams jų darbo vietose.

Šiame tyrime respondentams apklausti naudojama anketa. Anketoje pateikiami klausimai pagal turinį. Anketa sudaryta iš uždarų, tiesioginių ir netiesioginių klausimų. Formuojant klausimus, darbuotojams buvo palikta galimybė pasirinkti atvirą atsakymą - „neturiu nuomonės“. Kai kuriuose anketos klausimuose buvo naudojama ranginė skalė, kur tiriamojo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą: „visiškai sutinku; sutinku, nežinau; nesutinku, visiškai nesutinku“.

Anketa sudaryta remiantis klausimyno formulavimo bei bendraisiais anketos sudarymo reikalavimais.

Anketa suskirstyta į keturias pagrindines dalis pagal klausimus:

- 1 dalis: klausimai skirti išsiaiškinti organizacijos vykstančių pokyčių svarbą bei įtaką organizacijos sėkmei;
- 2 dalis: išsiaiškinti komandinio darbo svarbą;
- 3 dalis: ištirti komandinio darbo ir pokyčių ryšį;
- 4 dalis: skirta pažinti respondentus socialiniu – demografiniu aspektu.

### Tyrimo instrumentarijus

Organizacijos nuolat keičiasi. Tai įtakoja išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, kurie įtakoja ir verčia organizacijas keistis. Tačiau visi veiksniai negali vienodai įtakoti šios kaitos. Vienų poveikis didesnis, kitų mažesnis. Todėl nagrinėjant komandinio darbo raišką keičiantis organizacijai, būtina ištirti organizacijos kaitos charakteristikas ir kriterijus, bei nustatyti labiausiai kaitą įtakojančius veiksnius (žr. 8 lentelę):

8 lentelė

#### Organizacijos kaitos charakteristikos ir kriterijai

Charakteristika	Kriterijai
Organizacijų kaita	Pokyčių svarba organizacijos sėkmei
	Kaitą įtakoiantys veiksniai
	Žmogaus elgesys pokyčių metu
Pokyčiai organizacijoje	Žmogaus vaidmuo pokyčių metu
	Pasipriešinimas pokyčiams
	Pasipriešinimo mažinimo veiksniai
	Komandos vaidmuo

Šaltinis: sukurta autorės.

Organizacijos kaita susijusi su pokyčiais vykstančiais išorinėje organizacijos aplinkoje bei pačioje organizacijoje, susijusi su daugybe organizacijos kaitą įtakojančių veiksnių. Tačiau nustačius organizacijos kaitą įtakojančius veiksnius, svarbu nustatyti komandinį darbą įtakojančius veiksnius. Būtent kyla klausimas – ar šie veiksniai taip pat gali įtakoti komandinį darbą pokyčių metu. Labai svarbu įvertinti pagrindinių veiksnių, sąlygojančių komandinį darbą, svarbą. Nustatyti organizacijos kaitą ir komandinį darbą įtakojančių veiksnių ryšį. Šių veiksnių charakteristikos ir kriterijai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Veiksnių, įtakojančių komandinį darbą, charakteristikos ir kriterijai

Charakteristika	Kriterijai
Vadovavimas pavaldiniams	Vadovavimas vykstant organizacijos kaitai Vadovo stilių apibūdina: komandinis darbas, sutarimas, atsakomybė už rizikos prisiėmimą, inovacijų diegimas, kūrybinės laisvės skatinimas, konkurencija, aukšti reikalavimai; Svarbiausias veiksnys – žmogiškieji ištekliai;
Sėkmės kriterijai	Komandinis darbas; Komandinio darbo svarba;
Veiklos efektyvumas	Komandinio darbo efektyvumo svarba – organizacijos veiklos efektyvumui; Žmonės – darnios komandos veiksnys

Šaltinis: sukurta autorės.

Organizacijos požiūriu žmonės yra pagrindinis darbo našumo, gamybos efektyvumo šaltinis, lemiamas veiksnys. Tačiau vienas žmogus negali pasiekti tiek, kiek grupė žmonių. Žmonės buriasi į grupes. Pasiekusios aukščiausią efektyvumo laipsnį grupės tampa komandomis, kurios sudaro sėkmingai, efektyviai veikiančios organizacijos pagrindą. Daugelio mokslininkų nuomone, organizacijos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo organizacijoje veikiančių komandų efektyvumo. Todėl labai svarbu išsiaiškinti organizacijoje veikiančių grupių, efektyvių komandų, organizacijos kaitos poveikio komandiniam darbui, charakteristikas ir kriterijus. Šios charakteristikos ir kriterijai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

### Komandinio darbo charakteristikos ir kriterijai

Charakteristika	Kriterijai
Komandinis darbas pokyčių metu	Komandinio darbo įtaka pokyčių sėkmei Pokyčių įtaka komandiniam darbui
Komandinis darbas	Organizacijoje funkcionuojančios grupės/komandos;
	Komandinio darbo principai;
	Komandos efektyvumas; jį užtikrinantys veiksniai;
	Vaidmenys komandoje, psichologinis klimatas; Sunkumai formuojant komandą; Sprendimų priėmimas.

Šaltinis: sukurta autorės.

Šioje darbo dalyje tyrimui atlikti pasirinkti tyrimo metodai, anketa, paaiškinta klausimyno struktūra, pagrįstas instrumentarijus. Tolimesniam tyrimui atlikti reikalinga nustatyti tyrimo objektą, tyrimo imtį ir tikslinę grupę.

**Tyrimo imtis.** Tyrimui buvo pasirinktos 4 įmonės, atsitiktinės atrankos būdu. Pasirinkimą lėmė iškeltas tyrimo tikslas. Įmonės buvo pasirinktos atsitiktinės atrankos būdu pagal dydį. Pasirinkta 1 maža įmonė, kurioje dirba iki 10 darbuotojų, 1 smulki įmonė, kurioje dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų, 1 vidutinio dydžio (nuo 51 iki 250 darbuotojų) įmonė ir viena stambi įmonė, kurioje dirba daugiau, kaip 250 darbuotojų. Bendras šiose įmonėse darbuotojų skaičius apie 400. Respondentai atrinkti atsitiktinės atrankos būdu. Planuojama apklausti apie 80 proc. kiekvienos organizacijos darbuotojų.

Kad gauti tikslesnius tyrimo rezultatus, būtina nustatyti tyrimo imtį. Tyrimo imtis paskaičiuota pagal Paniott formulę:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N) * 1$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

$\Delta$  – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 proc., kurią gauname su 0.95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (įmonės darbuotojų skaičius).

Tuomet respondentų skaičius  $n = 1/(0.05^2 + 1/400) = 200$  (respondentų).

**Tikslinė grupė – Smulkaus, vidutinio ir stambaus verslo** įmonių darbuotojai, dirbantys Kauno regione.

### **Tyrimo organizavimas ir pravedimas**

Komandinio darbo sąryšio su organizacijos kaita tyrimas buvo vykdomas Lietuvos įmonėse, apklausos būdu.

Prieš vykdant anketinę apklausą, buvo atliktas žvalgomasis (preliminarus) tyrimas. Šio tyrimo tikslas - įsitikinti anketos klausimyno aiškumu, paprastumu, patikimumu.

Žvalgomajam tyrimui buvo pasirinkta keletas kiekvienos įmonės darbuotojų, sutikusių atsakyti į anketos klausimus bei pateikti pastabas ir pasiūlymus. Žvalgomajame tyrime buvo apklausta 20 darbuotojų. Šis tyrimas buvo atliktas per 2 darbo dienas, t.y. 2008 m. kovo 27 -28 dienomis. Apibendrinus žvalgomojo tyrimo rezultatus buvo koreguota anketa. Išplėstas klausimynas, pakeistos keletu klausimų formuluotės. Po žvalgomojo tyrimo buvo patikslinta atlikimo eiga bei sudarytas tikslus tyrimo atlikimo grafikas.

Tyrimo vykdymo trukmė – 1,5 mėn. Tyrimas apėmė etapus, kurie pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

### **Tyrimo etapai**

Eil. Nr.	Veiklos pavadinimas	I mėn.				II mėn.	
		1	2	3	4	1	2
1.	Apklausos anketos sudarymas						
2.	Apklausos anketos pateikimas respondentams						
3.	Anketų surinkimas						
4.	Anketų rezultatų sisteminimas						
5.	Rezultatų apdorojimas						
6.	Apklausos rezultatų analizė						
7.	Iškeltos hipotezės patvirtinimas arba paneigimas						
8.	Pasiūlymų ir rekomendacijų pateikimas						

Šaltinis: sukurta autorės.

Anketinė apklausa buvo pradėta 2008 m. kovo 31 d. ir baigta balandžio 4 dieną. Apklausa buvo vykdoma 4 įmonėse, kiekvienai įmonei skirta viena darbo diena. Apklausa buvo vykdoma darbo vietose, kiekvienam respondentui individualiai įteikiant anketą. Visiems sutikusiems dalyvauti apklausoje respondentams buvo paaiškintas apklausos tikslas ir uždaviniai, apklausos anonimiškumas. Buvo išdalinta 200 anketų. Tyrime dalyvavo tik verslo įmonių darbuotojai. Tyrime dalyvavo įvairių sričių specialistai: vadybininkai, tarnautojai, administratoriai. Labai aktyviai dalyvavo įvairių sričių vadovai. Anketos buvo gražintos balandžio 4 dieną. Iš 200 išdalintų anketų gražinta 150. Vadinas apklausoje dalyvavo 75 proc. respondentų. Dalyvavusių nuomone, tyrimas buvo naudingas, nes kasdieniniame darbe nagrinėti klausimai yra aktualūs ir ne visada susimąstoma apie darbą komandoje.

Tyrimo duomenys buvo apdorojami MS Excel programa. Kitame darbo skyriuje analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

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

Atlikto tyrimo duomenys pateikti lyginamosios analizės būdu. Anketinės apklausos duomenų analizė atlikta pagal klausimus susijusius su tyrimo tikslu, uždaviniais. Tyrimo rezultatų tikslas – patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes. Apibendrinti tyrimo rezultatai pateikti 11 lentelėje 2 priede.

Anketos ketvirtoji dalis buvo skirta pažinti respondentus socialiniu – demografiniu požiūriu. Apklausoje dalyvavo 80 proc. respondentų, nuo sutikusių dalyvauti, iš 150 pateiktų anketų, užpildytų sugrįžo 120 anketų, 30 anketų buvo sugadintos arba respondentai negrąžino.

Priklausomai nuo įmonių dydžio apklausoje dalyvavo:

- 7,3 proc. smulkių įmonių, t.y. įmonių, kurių darbuotojų skaičius yra 10 ir mažiau, darbuotojų;
- 19,5 proc. respondentų sudarė nuo 11 iki 50 darbuotojų, dirbančių įmonėse;
- vidutinių įmonių (51 – 250 darbuotojų skaičius) darbuotojų apklausoje dalyvavo taip pat 7,3 proc.;
- aktyviausiai apklausoje dalyvavo stambių įmonių (> 250 darbuotojų) darbuotojai, jų skaičius nuo bendro respondentų skaičiaus sudarė 65,9 proc.

Būtent tokį respondentų pasiskirstymą lėmė tikslinės apklausos grupės pasirinkimas, nes stambios įmonės labai dažnai vykdo pokyčius ir darbuotojai geriau suvokia ir prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos. Tačiau negalima ignoruoti ir smulkių įmonių darbuotojų nuomonės, todėl apklausai buvo pasirinkta keletas įvairaus dydžio įmonių.

Respondentai pagal amžių pasiskirstė taip:

- amžiaus grupėje iki 25 m. apklausoje dalyvavo 19,5 proc. respondentų;
- didžiausią 39,0 proc. dalį sudarė darbuotojai, kurių amžius 26 – 35 m.;
- amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 m. respondentų skaičius atitinkamai buvo 24,4 proc.;
- nuo 45 iki 55 m. apklausoje dalyvavusių respondentų skaičius sudarė 17,1 proc.

Tačiau apklausoje nedalyvavo nei vienas vyresnis nei 56 m. respondentas. Todėl teigtina, jog pasirinktose apklausai įmonėse dirba jauni darbuotojai. Jauniems darbuotojams būdinga noras kilti karjeros laiptais, siekti užsibrėžto tikslo, individualumas, tačiau maža darbo patirtis gali įtakoti darbą komandoje.

Apibendrintas respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių įmonėje, darbo stažą, amžių pateiktas 12 lentelėje.

**Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį, darbo stažą, amžiaus grupę (%)**

Klausimas	Grupė	Respondentų skaičius, %
Darbuotojų sk. įmonėje	< 10 darbuotojų	7.3%
	11 – 50 darbuotojų	19.5%
	51 - 250 darbuotojų	7.3%
	> 250 darbuotojų	65.9%
Darbo stažas	<1 m.	22.0%
	1 – 5 m.	29.3%
	6 – 10 m.	9.8%
	11 – 15 m.	9.8%
	> 15 m.	29.3%
Amžiaus grupė	iki 25 m.	19.5%
	26 – 35 m.	39.0%
	36 – 45 m.	24.4%
	46 – 55 m.	17.1%
	> 56 m.	0.0%

Šaltinis: sukurta autorės.

Iš 12 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad respondentų amžius susijęs su darbuotojų išsilavinimu, kvalifikacija, pareigomis, darbo stažu įmonėje. Visi šie požymiai leidžia teigti, jog tai susiję su darbuotojų kaita įmonėje. Tačiau analizuojant respondentų darbo stažą įmonėje, pastebėta, jog daugiausiai darbuotojų įmonėse dirba nuo 1 iki 5 m. ir dirbančių daugiau nei 15 m. Šių respondentų skaičius atitinkamai sudarė po 29,3 proc. Išdirbę įmonėje daugiau nei 15 metų, darbuotojai yra lojalūs darbdaviui, prisitaikantys prie darbo aplinkos, vengiantys pokyčių. Nemažą dalį darbuotojų sudaro ir nauji darbuotojai, kurių darbo stažas iki 1 m. – 22,0 proc. Mažiausiai apklausoje dalyvavo 6 -10 m. ir 11 – 15 m. darbo stažą turinčių darbuotojų, tik po 9,8 proc. Todėl galima teigti, jog įmonėse vyksta darbuotojų kaita. Vadinasi darbuotojai išdirbę įmonėje daugiau kaip 5 metus linkę keisti darbovietę. Tai gali būti viena iš organizacijos kaitos priežasčių.

Toliau analizuojami respondentai demografiniu atžvilgiu (žr. 13 lentelę). Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, jog apklausoje dalyvavo daugiau moterų – 68,3 proc. visų respondentų skaičiaus, vyrų – 31,7 proc. Todėl daroma išvada, jog nepriklausomai nuo įmonės dydžio, Lietuvos įmonėse vyrauja moteriški kolektyvai.

Didžiausią tyrime dalyvavusių respondentų skaičių, t.y. 73,2 proc. (žr. 13 lentelę), sudarė respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, aukštąjį neuniversitetinį bei spec. vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų skaičius sudarė po 12,2 proc. Mažiausią dalį, t.y. 2,4 proc. sudarė respondentai turintys vidurinį išsilavinimą. Būtent išsilavinimas gali būti viena iš priežasčių, įtakančių darbo stažą vienoje įmonėje (žr. 12 lentelę) ir didesnę darbuotojų kaitą, nes išsilavinimas suteikia galimybę dažniau keisti darbo pobūdį, pareigas, ieškoti geriau apmokamo darbo. Darbuotojų kaita siejama su komandinio darbo efektyvumu, nes mokslininkų teigimu, dažna darbuotojų kaita neigiamai įtakoja darbą komandoje, tikslus, savitarpio supratimą.

**Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, išsilavinimą, pareigas (%)**

Klausimas	Grupė	Respondentų skaičius, %
Lytis	Moteris	68.3%
	Vyras	31.7%
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis	12.2%
	Aukštasis universitetinis	73.2%
	Spec. vidurinis	12.2%
	Vidurinis	2.4%
Pareigos	Vadovas	22.0%
	Specialistas	34.1%
	Tarnautojas	22.0%
	Kita	22.0%

Šaltinis: sukurta autorės.

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad pagal pareigybes respondentai pasiskirstė tolygiai (žr. 13 lentelę). Aktyviai, net 22,0 proc., apklausoje dalyvavo vadovai. Darbuotojai pasiskirstė sekančiai: 34,1 proc. – specialistai, 22,0 proc. – tarnautojai, 22,0 proc. – kitų pareigybių darbuotojai, kurie nurodė konkrečią pareigybę arba nepanoro nurodyti pareigybės.

Apibendrinant bendrąją informaciją teigtina, jog apklausoje dalyvavo įvairių sričių, išsilavinę, jauni arba vidutinio amžiaus darbuotojai. Tačiau apklausos tikslas nustatyti kaip respondentai supranta pokyčius, kokią įtaką pokyčiai turi organizacijos sėkmei, kokia yra komandinio darbo reikšmė ir kuo pasireiškia komandinis darbas vykstant pokyčiams. Kad atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus, išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, pirmoji anketos dalis buvo skirta vykstantiems pokyčiams organizacijoje bei pokyčių įtakai organizacijos sėkmei išsiaiškinti.

### 3.2.1. Pokyčiai organizacijoje, jų įtaka organizacijos sėkmei

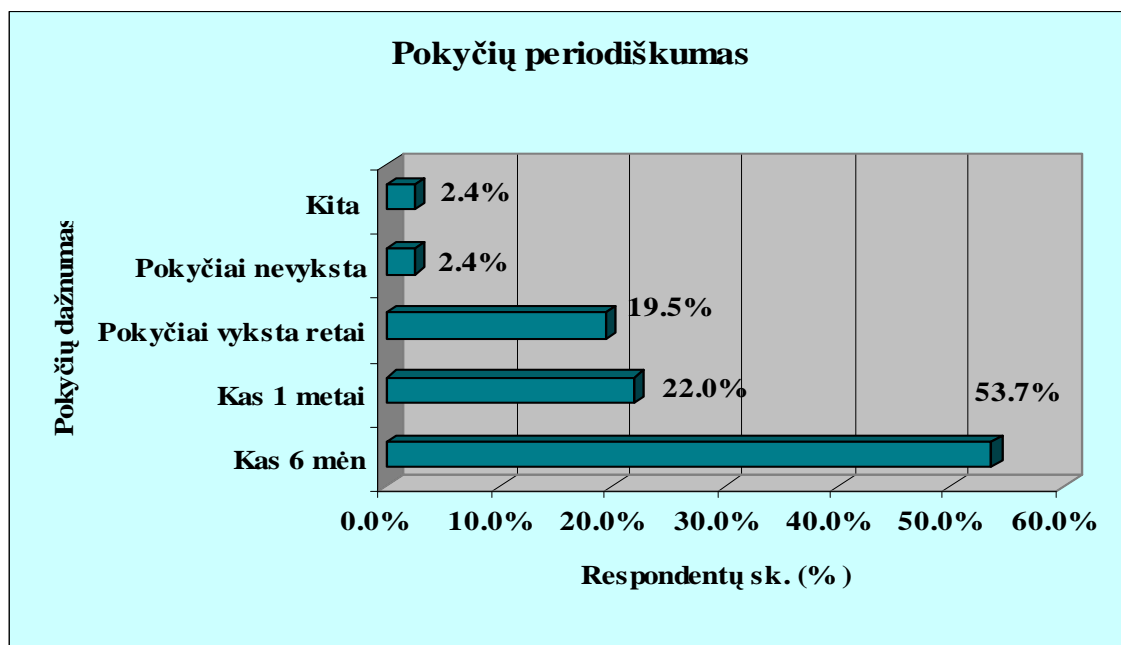
Mokslinėje literatūroje teigiama, jog kiekviena šiuolaikinė organizacija, įmonė privalo prisitaikyti prie kintančios aplinkos, siekti konkurencinio pranašumo, ilgalaikės perspektyvos. Kiekvienos pelno siekiančios įmonės, organizacijos tikslas – ne tik siekti pelno, bet išlikti konkurencinga ilgalaikėje perspektyvoje. Šiam lygiui pasiekti organizacijos priverstos keistis. Organizacijos kaitą įtakoja daug įvairių veiksnių. Tačiau šių veiksnių, tiek išorinių, tiek vidinių, įtaka bei reikšmė gali būti labai skirtinga. Ši darbo dalis skirta išsiaiškinti pokyčių svarbai ir organizacijos sėkmei. Tyrimo tikslui pasiekti šioje darbo dalyje bus siekiama patikrinti iškeltas hipotezes **H1** ir **H2**.

**H1** - *organizacijoje vykstančius pokyčius sąlygoja komandinio darbo principai – bendradarbiavimas ir bendrakovandinis darbas.*

**H2** – *komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi bendrakovandinis darbas ir vadovavimas.*



Priklausomai nuo organizacijos, įmonės dydžio, konkurencinės aplinkos, kitų veiksnių, pokyčių periodiškumas yra skirtingas. Tyrimo rezultatai rodo, jog pokyčiai Lietuvos įmonėse vyksta labai dažnai, net 53,7 proc. respondentų nurodė, kad pokyčiai vyksta kas pusę metų. Kas 1 metai pokyčių dažnumą nurodė 22,0 proc. respondentų, 19,5 proc. darbuotojų teigimu pokyčiai vyksta retai ir 2,4 proc. respondentų nurodė, jog pokyčiai visiškai nevyksta. Tai pavaizduota 6 pav.



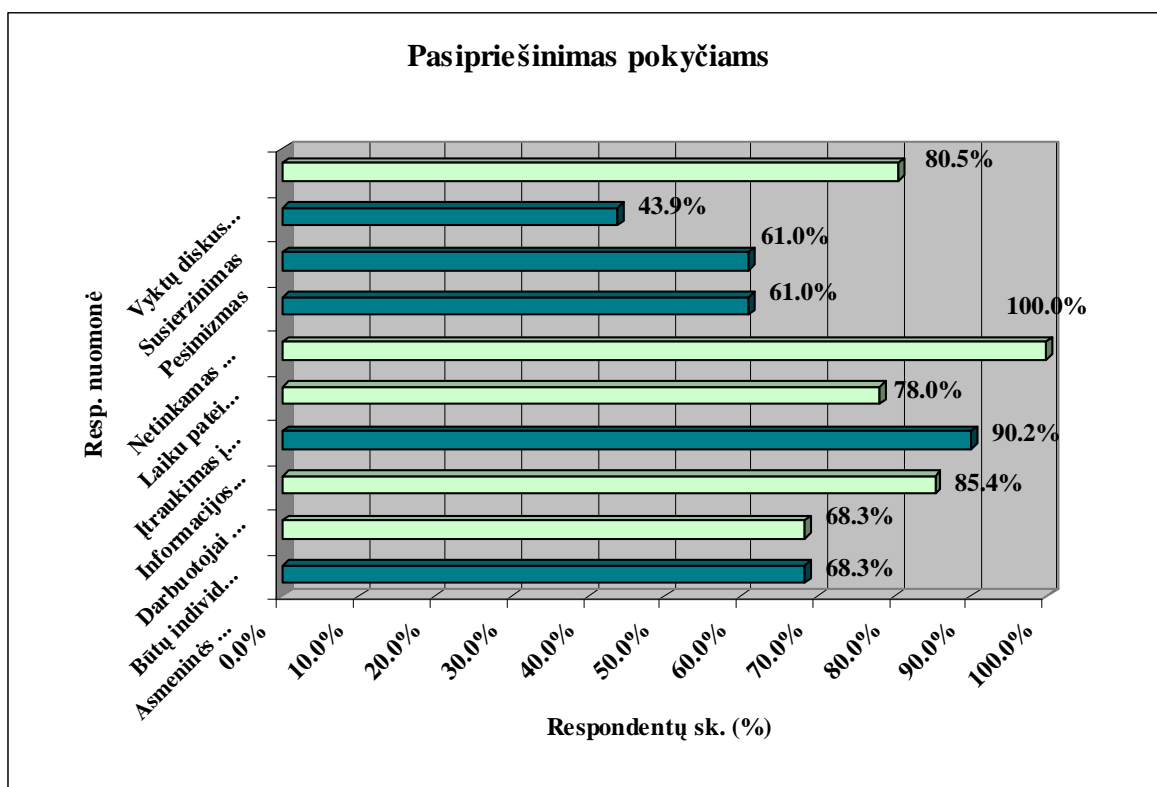
Šaltinis: sukurta autorės.

### 6 pav. Pokyčių periodiškumas

Organizacijoje vykstančius pokyčius įtakoja tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Išoriniai veiksniai, tai – ekonominiai, politiniai, socialiniai, technologiniai. Vidiniai veiksniai, tai – finansiniai- materialiniai, informaciniai, žmoniškieji ištekliai. Ar šių veiksnių įtaka pokyčiams yra vienoda? Kokius veiksnius galima priskirti prie pagrindinių? Į šiuos klausimus respondentai atsakė taip (žr. 5 priedą, 22 lentelę): svarbiausi išoriniai veiksniai, tai – ekonominiai (82,9 proc. respondentų nuomone), technologiniai (48,8 proc. respondentų nuomone). Svarbiausi vidiniai veiksniai tai – finansiniai ir materialiniai (73,2 proc.), bei žmoniškieji ištekliai (43,9 proc.). Todėl net 75,6 proc. respondentų nuomone svarbiausių išorinių (technologinių, ekonominių) bei vidinių (finansinių ir materialinių bei žmoniškųjų) veiksnių bendras poveikis (žr. 5 priedą, 21 lentelę) įtakoja organizacijoje vykstančius pokyčius. Todėl akcentuotina, jog keičiantis šiems veiksniams organizacijos priverstos keistis. Tai patvirtina 85,4 proc. tyrime dalyvavusių respondentų. Šių darbuotojų nuomone, nepriklausomai nuo įmonės dydžio, pokyčiai organizacijoje yra būtini, labai svarbūs ir svarbūs. Tik 14,6 proc. darbuotojų nuomone pokyčiai nėra svarbūs arba šiuo klausimu neturėjo nuomonės (žr. 5 priedą, 20 lentelę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog pokyčiai būtini ir neišvengiami. Tačiau pokyčių metu susiduriama su daug, įvairių nuomonių, problemų, stresų. Būtent žmonės, dirbantys įmonėse į

pokyčius reaguoja skirtingai. Kodėl žmonės į pokyčius reaguoja nevienodai? Koks darbuotojų vaidmuo pokyčių metu? Kodėl darbuotojai priešinasi pokyčiams? Tai klausimai, kurie šiandien aktualūs, nes pokyčių sėkmė yra viena iš organizacijos sėkmės sąlygų. Pasiruošimo pokyčiams etape, vadovai turėtų paruošti darbuotojus pokyčiams, nes 36,6 proc. respondentų teigia, jog pokyčių metu jie jaučia nerimą dėl informacijos trūkumo (žr. 5 priedą, 23 lentelę). Nors 31,7 proc. elgiasi kaip visuomet ir 29,3 proc. palaiko vykstančius pokyčius. Nors tik trečdalis darbuotojų jaučia nerimą pokyčių metu, tačiau net 73,2 proc. respondentų linkę priešintis vykstantiems pokyčiams dėl neaiškių permainų pasekmių. Svarbu pabrėžti ir tai, kad 39,0 proc. darbuotojų neramina neapibrėžtumas. O nerimą ir pasipriešinimą labiausiai įtakoja informacijos trūkumas. Respondentai turėjo galimybę nurodyti pasipriešinimą sukeliančių priežasčių seką. Nuo mažiausiai svarbių iki svarbiausių. Visų respondentų nuomone (90,2 proc.), pasipriešinimą labiausiai sukelia *informacijos stoka*. Suprantama, kad įtakos turi kiti veiksniai, tokie kaip asmeninės nuostatos, netinkamas vadovo vaidmuo, pesimizmas, susierzinimas. Tačiau jeigu darbuotojai būtų laiku informuojami, vyktų diskusijos, darbuotojai būtų įtraukiami į pokyčių rengimo ir įgyvendinimo procesus, tai turėtų teigiamą įtaką ir pasipriešinimas sumažėtų. Todėl bendra respondentų nuomonė pavaizduota 7 pav.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 7 pav. Pasipriešinimo priežastys bei pasipriešinimo mažinimo veiksniai

Tačiau tyrime dalyvavo skirtingų pareigybių darbuotojai. Kiekvienos pareigybės nuomonė gali turėti įtaką pasipriešinimo priežasčių supratimui. Atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų ir vadovų nuomone pasipriešinimą sukelia skirtingos priežastys. Respondentams buvo

pateiktas klausimas su galimybe pasirinkti atsakymus – „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nežinau“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“. Rezultatų analizė (žr. 3 priedą, 18 lentelę) atlikta pateikiant atsakymus:

- nuo bendro respondentų skaičiaus;
- nuo atsakymų „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ skaičiaus;
- nuo vadovų arba darbuotojų dalyvavusių tyrime skaičiaus.

Rezultatai pasiskirstė sekančiai: **nuo bendro respondentų skaičiaus, vadovų nuomone** (žr. 3 priedą, 18 lentelę) pasipriešinimą sukelia: informacijos stoka (22,0 proc.), asmeninės nuostatos (19,5 proc.), netinkamas vadovo vaidmuo (14,6 proc.), pesimizmas (17,1 proc.), susierzinimas (4,9 proc.). Šie duomenys leidžia teigti, jog vadovų nuomone, išskyrus susierzinimą vienodai įtakoja pasipriešinimą pokyčiams. Darbuotojų nuomone – informacijos stoka (68,3 proc.), asmeninės nuostatos (48,8 proc.), netinkamas vadovo vaidmuo (46,3 proc.), pesimizmas (43,9 proc.), susierzinimas (39,0 proc.). Darbuotojų nuomone pasipriešinimą pokyčiams sukelia **informacijos stoka**. Tačiau kiekvieną pasipriešinimą galima sumažinti. Todėl respondentų buvo klausama, kas gali sumažinti pasipriešinimą. Pasipriešinimą vadovų nuomone gali sumažinti: laiku pateikiama informacija (22,0 proc.), darbuotojų įtraukimas į rengimo ir įgyvendinimo procedūras (17,1 proc.), vyktų diskusijos (14,6 proc.), individualiai palaikoma (14,6 proc.), įtraukiama į pokyčių procesą (19,5 proc.). Remiantis šiais duomenimis teigtina, jog pagrindinis ir svarbiausias pasipriešinimo pokyčiams mažinimo būdas – **informacijos pateikimas laiku**. Tačiau ši nuomonė gali nesutapti su darbuotojų nuomone. Darbuotojų nuomone pasipriešinimą pokyčiams mažina: laiku pateikiama informacija (78,0 proc.), įtraukimas į rengimo ir įgyvendinimo procedūras (68,3 proc.), vyktų diskusijos (65,9 proc.), būtų palaikoma ir skatinama (53,7 proc.), įtraukimas į pokyčių procesą (58,5 proc.). Apibendrinant darbuotojų nuomonę teigtina, jog **informacijos pateikimas laiku** yra pagrindinis veiksnys mažinantis pasipriešinimą pokyčiams.

**Nuo atsakymų „visiškai sutinku“ ir „sutinku“** (žr. 3 priedą, 18 lentelę) skaičiaus, vadovų nuomone – informacijos stoka (24,3 proc.), asmeninės nuostatos (28,6 proc.), netinkamas vadovo vaidmuo (24,0 proc.), pesimizmas (28,0 proc.), susierzinimas (11,1 proc.). Vadovų nuomonė pasiskirstė tolygiai. Darbuotojų nuomone – informacijos stoka (75,7 proc.), asmeninės nuostatos (71,4 proc.), netinkamas vadovo vaidmuo (76,0 proc.), pesimizmas (72,0 proc.), susierzinimas (88,9 proc.). Tai leidžia teigti, jog darbuotojai pokyčiams priešinasi, nes tai juos **erzina**. Tačiau vadovų nuomone susierzinimas pokyčių pasipriešinimui įtakos neturi. Apibendrinus vadovų ir darbuotojų nuomonę nuo bendro respondentų skaičiaus, ir nustatčius, jog pagrindinis veiksnys dėl kurio sumažėtų pasipriešinimas pokyčiams yra laiku pateikiama informacija, toliau svarbu ištirti ar visi apklausoje dalyvavę vadovai ir darbuotojai sutinka su šia išvada. Todėl 14 lentelėje pateikta informacija nuo atsakymų skaičiaus.

Iš 14 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog vadovų nuomonė nepasikeičia. Tačiau darbuotojų nuomone, laiku pateikiama informacija nėra pagrindinis pasipriešinimo pokyčiams mažinimo veiksnys. Darbuotojams yra svarbiau *vykstančios diskusijos* (81,8 proc.), bei jų *įtraukimas į rengimo ir įgyvendinimo procedūras* (80,0 proc.).

14 lentelė

#### Pasipriešinimo mažinimo veiksniai (%)

Teiginys	Vadovų nuomonė nuo atsakymų sk.	Darbuotojų nuomonė nuo atsakymų sk.
Laiku pateikiama informacija	22.0%	78.0%
Darbuotojai įtraukiami į rengimo ir įgyvendinimo procedūras	20.0%	80.0%
Vyktų diskusijos	18.2%	81.8%
Būtų individualiai palaikoma ir skatinama	21.4%	78.6%
Įtraukimas į pokyčių procesą	25.0%	75.0%

Šaltinis: sukurta autorės.

Trečias kriterijus, kuris leidžia nustatyti koreliacinius ryšį yra pasipriešinimo priežasčių ir mažinimo veiksnių, nustatyti vadovų ir darbuotojų nuomonę nuo tyrime dalyvavusių šių pareigybių respondentų skaičiaus.

*Nuo dalyvavusių tyrime vadovų ir darbuotojų skaičiaus* (žr. 3 priedą, 18 lentelę). Vadovų nuomone nuo apklausoje dalyvavusių vadovų skaičiaus, pasipriešinimą pokyčiams sukelia: informacijos stoka (100 proc.), asmeninės nuostatos (89,0 proc.), netinkamas vadovo vaidmuo – 67,0 proc., pesimizmas – 78,0 proc., susierzinimas (22,0 proc.). Darbuotojų nuomone pasipriešinimą sukelia: informacijos stoka (87,5 proc.), asmeninės nuostatos (62,5 proc.), netinkamas vadovo vaidmuo (59,4 proc.), pesimizmas (56,3 proc.), susierzinimas (50,0 proc.). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad *informacijos stoka* sukelia didžiausią pasipriešinimą pokyčiams. Jeigu yra pasipriešinimo sukėlimo priežastys, tai šioms priežastims galima nustatyti veiksnius, kurie mažina pasipriešinimą.

Iš 18 lentelėje (žr. 3 priedą) pateiktų duomenų matyti, jog *laiku pateikiama informacija* yra pagrindinis veiksnys mažinantis pasipriešinimą pokyčiams. Šiuo atveju vadovų ir darbuotojų nuomonės sutapo (100 proc.). Vadovų nuomone antras veiksnys labiausiai mažinantis pasipriešinimą yra – *įtraukimas į pokyčių procesą* (88,9 proc.), darbuotojų nuomone – *darbuotojai įtraukiami į rengimo ir įgyvendinimo procedūras* (87,5 proc.). Nors kiti veiksniai taip pat turi nemažą įtaką. Kadangi respondentų nuomone priklausomai nuo respondentų skaičiaus, atsakymų skaičiaus skiriasi tik keliomis procentinėmis dalimis, toliau rezultatai bus interpretuojami naudojant apibendrintus duomenis.

Tačiau respondentų nuomonei įtakos gali turėti įmonės dydis, lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas (žr. 4 priedą, 19 lentelę). Nepriklausomai nuo įmonės dydžio (mažiau kaip 10

darbuotojų, 11 – 50 darbuotojų, 51- 250 darbuotojų) visi respondentai **100 proc.** nurodė, jog pasipriešinimą pokyčiams sukelia **informacijos stoka**. Įmonių, kurių darbuotojų skaičius viršija 250 darbuotojų, 85,2 proc. darbuotojų nurodė, kad būtent **informacijos stoka** sukelia didžiausią pasipriešinimą pokyčiams. Todėl galima teigti, jog didelėse įmonėse apie vykstančius pokyčius darbuotojai informuojami geriau. Iš kitų pasipriešinimo priežasčių, respondentų nuomone, galima išskirti:

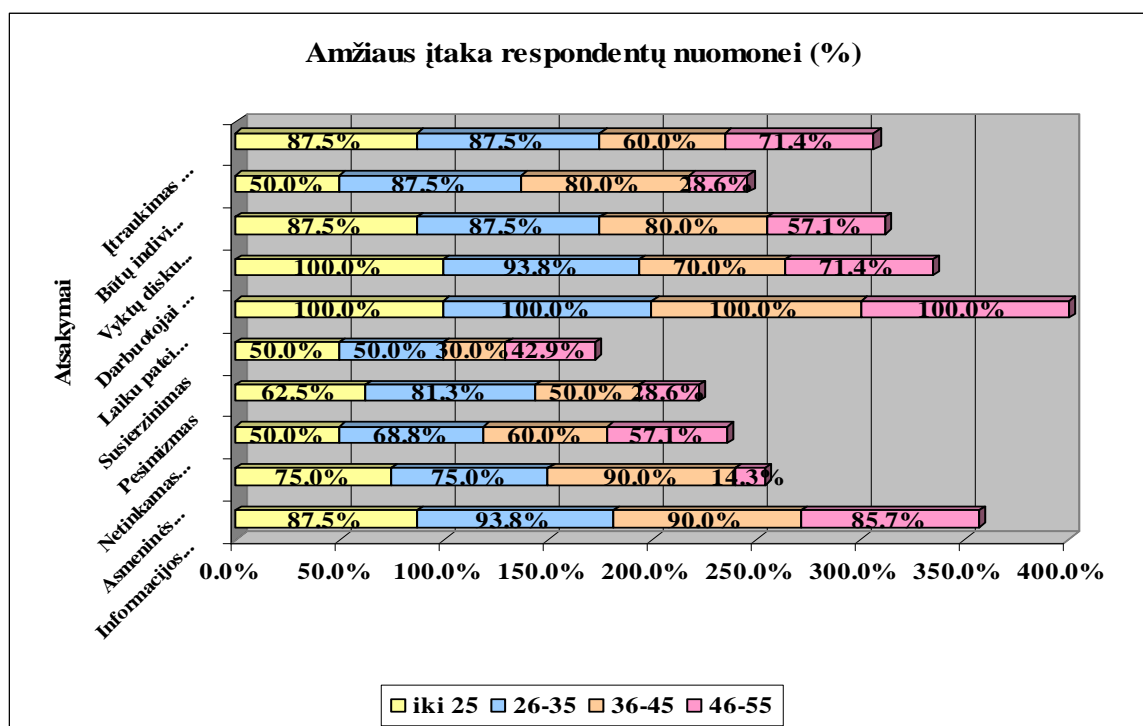
**Įmonėse, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų**, 67,6 proc. respondentų teigia, jog pasipriešinimą įtakoja **asmeninės nuostatos** bei **pesimizmas**. Tačiau šių respondentų nuomone pasipriešinimo priežastimi nėra netinkamas vadovo vaidmuo. Tačiau **įmonėse, kuriose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų**, respondentų teigimu (87,5 proc.) būtent **netinkamas vadovo vaidmuo** sukelia pasipriešinimą pokyčiams. Įmonėse, kurių darbuotojų skaičius yra nuo 51 iki 250, respondentai (66,7 proc.) nurodė visas likusias priežastis, tokias kaip netinkamas vadovo vaidmuo, asmeninės nuostatos, pesimizmas, susierzinimas). **Stambiose įmonėse** (daugiau kaip 250 darbuotojų) antrąją pasipriešinimo priežastimi respondentai nurodė **asmenines nuostatas** (70,4 proc.). Patvirtinama H2 hipotezė, jog vadovavimas turi įtakos komandiniam darbui, nes netinkamas vadovo vaidmuo sukelia pasipriešinimą.

Jeigu darbuotojai linkę priešintis pokyčiams, aiškios pasipriešinimo priežastys, tai būtina užkirsti arba sumažinti pasipriešinimą. Tai galima padaryti, atliekant pastovius tyrimus, kurie leistų nustatyti pasipriešinimą mažinančius veiksnius. Priklausomai nuo įmonėje dirbančių darbuotojų skaičiaus, respondentai nurodė sekančius veiksnius mažinančius pasipriešinimą pokyčiams (žr. 4 priedą, 19 lentelę):

1. įmonėse, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų – laiku pateikiama informacija (100 proc.), darbuotojai įtraukiami į rengimo ir įgyvendinimo procedūras (100 proc.), vyktų diskusijos (100 proc.);
2. įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius nuo 11 iki 50 – laiku pateikiama informacija (100 proc.), darbuotojai įtraukiami į rengimo ir įgyvendinimo procedūras (100 proc.), darbuotojai įtraukiami į pokyčių procesą (100 proc.);
3. įmonėse, kuriose dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų – laiku pateikiama informacija (100 proc.), darbuotojai įtraukiami į rengimo ir įgyvendinimo procedūras (100 proc.);
4. stambios įmonės, kuriose dirba daugiau kaip 250 darbuotojų, nurodė tik vieną svarbiausių veiksnių – informacijos pateikimą laiku (100 proc.);

Todėl apibendrinus šiuos tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pasipriešinimo mažinimo veiksniai priklauso nuo įmonės dydžio, tačiau šiuo atveju pagrindiniu pasipriešinimo pokyčiams mažinimo veiksniu, respondentų nuomone, yra **laiku pateikiama informacija**.

Ar lytis turi įtakos analizuojant pokyčius? Respondentai patvirtino, jog lytis, analizuojant pasipriešinimo priežastis bei veiksnius, mažinančius pasipriešinimą, ypatingos įtakos neturi (žr. 3 priedą, 18 lentelę). Vyrus mažiau veikia susierzinimas (23,1 proc.), moteris – pesimizmas ir susierzinimas (53,6 proc.). Tačiau vyrų pasipriešinimą sukelia ne tik *informacijos stoka* (100 proc.), bet taip pat ir *asmeninės nuostatos* (92,3 proc.). Moterų nuomone – *informacijos stoka* (85,7 proc.). O pasipriešinimą mažina, tiek vyrų, tiek moterų nuomone (100 proc.) – *laiku pateikiama informacija*, ne mažiau svarbu, kad darbuotojai būtų *įtraukiami į rengimo ir įgyvendinimo procedūras* (vyrų – 84,6 proc., moterys – 85,7 proc.). Moterims yra svarbu, kad vyktų diskusijos (85,7 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, jog lytis, nelabai turi įtakos pasipriešinimo priežastims bei mažinimo veiksniams. Tačiau gali įtakos turėti respondentų nuomonei jų amžius. Amžiaus įtaka darbuotojų nuomonei pateikta 8 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 8 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Amžius turi įtakos tiek darbo stažui, tiek išsilavinimui, nes vyresni darbuotojai dirba ilgiau, yra lojalesni įmonei. Jaunų darbuotojų, trumpesnis darbo stažas, noras kilti karjeros laiptais, siekia universitetinio išsilavinimo. Darbuotojų amžius suformuoja skirtingą požiūrį į pokyčius.

Iš 8 pav. pateiktos informacijos matyti, jog patvirtino teiginys, kad įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius, lytis ir amžius respondentų nuomonei įtakos neturi. Respondentų amžius tik patvirtina teiginį, jog *informacijos stoka* bei *laiku pateikiama informacija*, organizacijoje vykdančioje pokyčius, yra svarbiausia. Analogiškų tyrimo rezultatų buvo pasiekta analizuojant respondentų darbo stažą bei išsilavinimą (žr. 2 priedą, 11 lentelę).

Tačiau ne mažiau svarbi respondentų nuomonė apie tai, kas gali labiausiai įtakoti vykstančius pokyčius bei kaip patys darbuotojai prisideda prie vykstančių pokyčių. Į klausimą – „kas labiausiai įtakoja vykstančius pokyčius organizacijoje“ (žr. 15 lentelę), respondentai atsakė taip:

15 lentelė

### Veiksniai įtakoiantys pokyčius organizacijoje (%)

Teiginys	Vadovų nuomonė	Darbuotojų nuomonė	Bendra resp. nuomonė
Vadovavimas	88,9	87,5	87,8
Komandoje dirbantys žmonės	66,7	75,0	73,2
Sprendimų priėmimas	88,9	96,9	95,1
Tikslai	88,9	96,9	95,1
Bendradarbiavimas	77,8	78,0	78,0

Šaltinis: sukurta autorės.

Išskiriant vadovų ir darbuotojų nuomonę, tai *vadovų nuomone* (žr. 15 lentelę) labiausiai pokyčius įtakoja: *vadovavimas* (88,9 proc.), *sprendimų priėmimas* (88,9 proc.), *tikslai* (88,9 proc.), mažiausiai – komandoje dirbantys žmonės (66,7 proc.) ir bendradarbiavimas (77,8 proc.). *Darbuotojų nuomone*, labiausiai pokyčius įtakoja: *sprendimų priėmimas* (96,9 proc.), *tikslai* (96,9 proc.), *vadovavimas* (87,5 proc.), mažiau, bet svarbūs veiksniai – bendradarbiavimas (78,0 proc.) ir komandoje dirbantys žmonės (75,0 proc.). Šie tyrimo rezultatai patvirtina H1 hipotezę.

Labai įdomūs tyrimo rezultatai buvo gauti apibendrinus respondentų nuomonę pagal dirbančių darbuotojų skaičių (žr. 4 priedą, 19 lentelę). Jeigu nepriklausomai nuo užimamų pareigų nuomonės sutapo, tai mažose įmonėse (iki 10 darbuotojų) darbuotojų nuomone, pokyčius labiausiai įtakoja *sprendimų priėmimas bei tikslai* (100,0 proc.). mažiausiai – vadovavimas (33,3 proc.). Įmonėse, kuriose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų, didžiausią įtaką turi – *sprendimų priėmimas ir tikslai* (100,0 proc.), mažiausiai – komandoje dirbantys žmonės (62,5 proc.). Vidutinėse įmonėse (nuo 51 iki 250 darbuotojų) – svarbiausia yra *vadovavimas, komandoje dirbantys žmonės ir tikslai* (100,0 proc.), mažiausiai – sprendimų priėmimas ir bendradarbiavimas (66,7 proc.). Stambiose įmonėse (daugiau nei 250 darbuotojų) pokyčius labiausiai įtakoja – *sprendimų priėmimas* (96,3 proc.), *vadovavimas bei tikslai* (92,6 proc.), mažiausiai – komandoje dirbantys žmonės (74,1 proc.).

Respondentų nuomonę pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą įmonėje dar kartą patvirtina (žr. 4 priedą, 19 lentelę) darbuotojų nuomonę, jog pokyčius labiausiai įtakoja sprendimų priėmimas bei tikslai. Komandoje dirbantys žmonės, bendradarbiavimas turi įtakos, tačiau ši įtaka yra silpnesnė (H1 patvirtinama). Tai gali patvirtinti rezultatai gauti tiriant darbuotojo vaidmenį vykstantiems pokyčiams. Visų respondentų nuomone, darbuotojo vaidmuo yra svarbus pokyčių metu, tačiau taip teigia, tik 43,9 proc. apklaustųjų, 29,3 proc. – labai svarbus ir 26,3 proc. nesvarbus arba darbuotojai nepanoro diskutuoti šiuo klausimu. Jeigu darbuotojai teigia, jog jie yra svarbūs

pokyčių metu, tai svarbu nustatyti kuo jie prisideda prie vykstančių pokyčių. Todėl respondentai turėjo galimybę pasirinkti kuo jie prisideda prie vykstančių pokyčių: įtaka ir poveikiu komandai, individualiais darbo rezultatais, idėjomis, įgūdžiais, nuolatiniu tobulėjimu ir žinių pritaikymu.

Prie organizacijoje vykstančių pokyčių, darbuotojai daugiausiai prisideda *individualiais darbo rezultatais* (82,9 proc.) bei *nuolatiniu tobulėjimu ir žinių pritaikymu* (80,5 proc.). Vadovų nuomone, jie prisideda *įtaka ir poveikiu komandai* (100,0 proc.) bei *nuolatiniu tobulėjimu ir žinių pritaikymu* (88,9 proc.). Darbuotojų nuomone, jie prisideda – *individualiais darbo rezultatais* (84,4 proc.).

Tačiau analizuojant gautus rezultatus pagal amžių, išsilavinimą, darbo stažą, įmonės dydį, visi respondentai teigė, jog mažiausią įtaką bei poveikį turi komandai. Ypatingai šiuo klausimu išsiskyrė respondentų nuomonė priklausomai nuo darbo stažo įmonėje. Darbuotojai, kurių darbo stažas įmonėje iki 1 m. prisideda prie vykstančių pokyčių, individualiais darbo rezultatais (100,0 proc.). Dirbantys daugiau kaip 10 m. šiuo atveju pesimistiškai teigia, jog jų individualūs rezultatai vertinami mažiau (nuo 25,0 iki 75,0 proc.). Labiausiai savimi pasitiki ir viskuo prisideda prie vykstančių pokyčių respondentai, kurių darbo stažas įmonėje nuo 1 iki 5 m. bei nuo 6 iki 10 m. Labai keista, tačiau apklaustųjų nuomone, pagrindiniais idėjų generatoriais yra darbuotojai, kurie įmonėje dirba mažiau nei 1 m. (žr. 4 priedą, 19 lentelę). Tai labai svarbus teiginys, nes kyla klausimų, kodėl, kuo ilgiau žmogus dirba įmonėje, tuo mažiau generuoja idėjų. Šiuo atveju gali būti keletas atsakymų – nusivylimas, pesimizmas, nesėkmingi bandymai, darbuotojai nėra įtraukiami į darbo grupes, ignoruojama jų nuomonė, pasiūlymai ir t.t. Būtent šie tyrimo rezultatai leidžia apibendrinti surinktą informaciją.

Šis darbo skyrius buvo skirtas pateikti respondentų nuomonei apie vykstančius pokyčius organizacijoje. Buvo siekiama ištirti pokyčių svarbą bei kas labiausiai įtakoja, sukelia, veikia vykstančius pokyčius, o taip pat buvo siekiama išsiaiškinti pasipriešinimo priežastis bei veiksnius mažinančius pasipriešinimą. Šioje dalyje buvo siekiama nustatyti žmogaus, t.y. darbuotojo, vaidmenį pokyčių metu, palaipsniui pereiti prie komandinio darbo principų, kurie leistų sekančiuose skyriuose išsamiau analizuoti komandinį darbą.

Apibendrinant šio skyriaus duomenis, teigtina, jog pokyčiai yra svarbūs, juos labiausiai įtakoja tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Iš išorinių veiksnių didžiausią įtaką turi ekonominiai ir technologiniai veiksniai, iš vidinių veiksnių – finansiniai –materialiniai bei žmoniškieji ištekliai.

Pasipriešinimą pokyčiams sukelia informacijos stoka, o pasipriešinimą sumažintų – laiku pateikiama informacija. Vykstančius pokyčius labiausiai įtakoja sprendimų priėmimas bei tikslai, o vadovavimas bei bendradarbiavimas, komandoje dirbantys žmonės neturi įtakos organizacijoje vykstantiems pokyčiams. *Tyrimo rezultatai patvirtina H1 hipotezę.* Prie vykstančių pokyčių darbuotojai prisideda individualiais darbo rezultatais bei nuolatiniu tobulėjimu ir žinių pritaikymu.



Ar tai yra taip pat svarbu komandiniame darbe, bus analizuojama kitame darbo skyriuje, kuriame bus siekiama atskleisti komandinio darbo svarbą.

### 3.2.2. Komandinio darbo raiškos tyrimas

Organizacijai siekiant konkurencinio pranašumo, labai svarbu ugdyti komandos narius. Komanda – vienas svarbiausių organizacijos sėkmės rodiklių. Vadybos ekspertai ir tyrėjai teigia, kad sėkmingą organizaciją charakterizuoja efektyvus komandinis darbas. Pozityvi aplinka skatina komandos narių kūrybiškumą, pasireiškia bendradarbiavimas, nėra konkurencijos tarp komandos narių.

Šioje darbo dalyje bus siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie komandinio darbo bruožus ir principus. Mokslininkai pripažįsta, kad komandinio darbo efektyvumas yra vienas iš vidinių organizacijos sėkmės veiksnių.

Pirmame tyrimo skyriuje nustačius pokyčių svarbą, toliau būtina nustatyti kokie veiksniai turi didžiausią poveikį vykstantiems organizacijoje pokyčiams (žr. 2 priedą, 11 lentelę). Net 48,8 proc. respondentų nuomone pokyčių metu didžiausią poveikį pokyčiams turi komandinis darbas (hipotezė - H1 patvirtinama), nors pirmoje tyrimo dalyje respondentai teigė, jog pokyčius labiausiai įtakoja sprendimų priėmimas ir tikslai. Antruoju didžiausią poveikį pokyčiams turinčiu veiksnium, respondentai nurodė *vadovavimą* (46,3 proc.). Nemaža dalis respondentų nurodė, jog poveikį vykstantiems pokyčiams organizacijoje turi *organizacijos kultūra* (29,3 proc.). Remiantis šiais duomenimis, teigtina, jog komandinis darbas yra svarbus pokyčių metu. Jeigu respondentų teigimu, komandinis darbas svarbus, tai svarbu nustatyti kokiame kolektyve jie dirba. Būtų idealu, kad visose organizacijose kiekviena darbo grupė būtų pasiekusi aukščiausią brandos stadiją ir peraugusi į komandą.

Mokslininkų teigimu, organizacijai nutarusiai tapti efektyvesne, reikia apsispręsti dėl kuriamų komandų. Tradiciškai komandos būna dviejų tipų, t.y. formalios ir neformalios. Efektyvios komandos sukūrimas – svarbus svirtis organizacijos sėkmei. Vienas iš anketos klausimų buvo skirtas išsiaiškinti respondentų nuomonei šiuo klausimu. Labai svarbu, kaip darbuotojai vertina kolektyvą, kuriame dirba. Tikėtina, jog tai gali įtakoti komandinį darbą ne tik grupėje/ komandoje, bet visoje organizacijoje. Tačiau taip nėra ir tai patvirtinta tyrimo rezultatais (žr. 2 priedą, 11 lentelę).

Iš 11 lentelėje (žr. 2 priedą) pateiktos informacijos, daroma išvada, kad organizacijose egzistuoja formalios darbo grupės. nes didžioji dalis respondentų (46,3 proc.) nurodė, kad dirba formalioje darbo grupėje, tik mažesnė dalis - 43,9 proc. apklaustųjų savo kolektyvą vertina kaip vieningą komandą. Apie organizacijoje egzistuojančias formalias grupes nulėmė tai, kad 9,8 proc.

darbuotojų nepareiškė savo nuomonės šio klausimu. Ši apklaustųjų nuomonė svarbi įgyvendinant pokyčius, nes vienas iš pokyčių uždavinių gali būti vieningos komandos kūrimas. Todėl vykdant pokyčius būtina atsižvelgti į mokslininkų pateikiamas komandos formavimo rekomendacijas. Nors didžioji dalis respondentų dirba formalioje darbo grupėje, bet puikiai suvokia komandinio darbo principus. Pagrindiniais komandos bruožais (žr. 3 priedą, 18 lentelę), apklaustieji nurodė:

- *bendradarbiavimą* (95,1 proc.);
- *bendrą tikslą* (92,7 proc.);
- *savitarpio pagalbą* (90,2 proc.);
- *darbuotojų kompetenciją* (85,4 proc.).

Tai pasitvirtino analizuojant tyrimo rezultatus pagal respondentų užimamas pareigas, lytį, amžių, darbo stažą. Tačiau respondentų nuomone nei atvirumas, nei lankstumas, nei žmonių asmeninės savybės nėra komandos bruožai. Kaip matyti respondentai išskyrė bendradarbiavimą, kaip svarbiausią komandos bruožą pokyčių metu, tai patvirtina H1 hipotezę.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal darbuotojų, dirbančių įmonėje skaičių (žr. 4 priedą, 19 lentelę), tik stambiose įmonėse, kuriose dirba daugiau nei 250 darbuotojų, komandos bruožu, respondentai nurodė darbuotojų kompetenciją (92,6 proc.), kitose įmonėse šiam komandos bruožui darbuotojai neskyrė ypatingos svarbos.

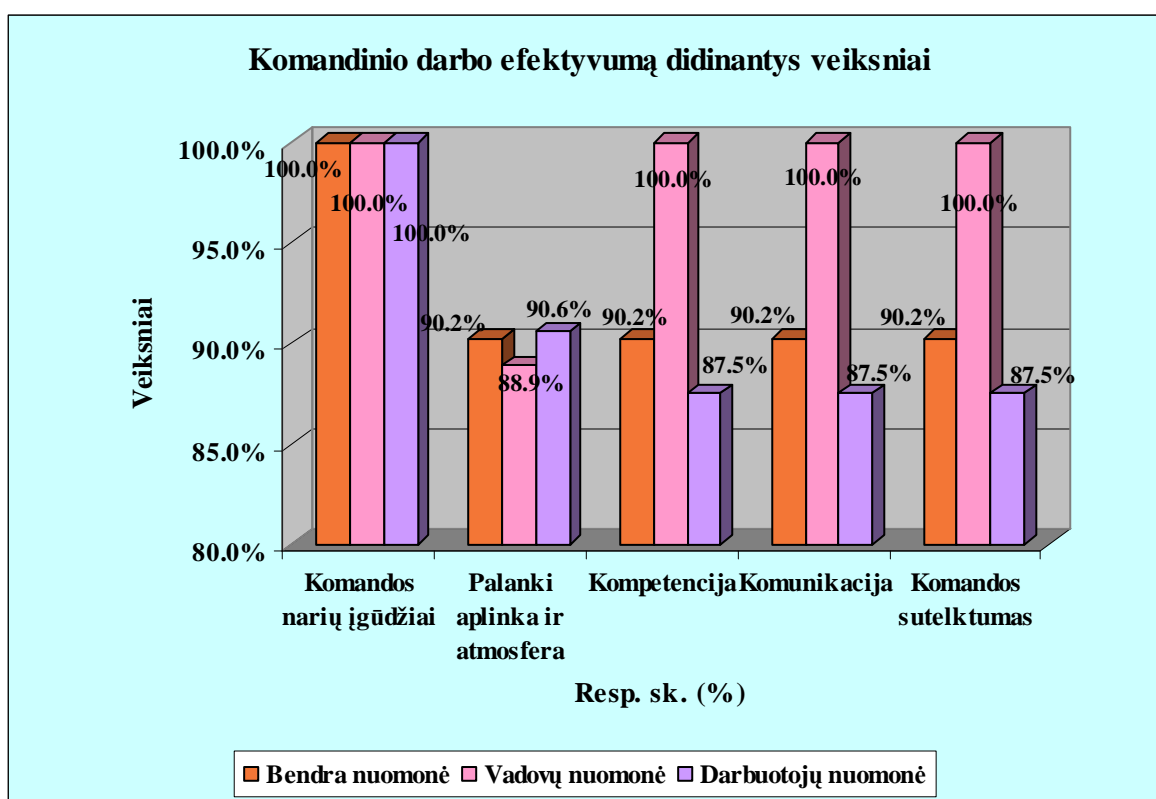
Vienas iš pagrindinių komandos bruožų – bendras tikslas, svarbus ne tik komandai, organizacijai, bet tai turėtų būti svarbu kiekvienam darbuotojui individualiai. Tačiau tyrimo rezultatai leidžia teigti (žr. 2 priedą, 11 lentelę), jog tik 39,0 proc. respondentų siekia bendro tikslo, 48,8 proc. respondentų jaučiasi atsakingais už bendrą tikslą, 24,4 proc. orientuojasi į bendrą tikslą. Vadinas net 73,2 proc. respondentų jaučia atsakomybę, orientuojasi į bendrą tikslą, tačiau kiekvienas darbuotojas turi būti atsakingas ir siekti bendro tikslo, tik šiuo atveju galima turėti gerus rezultatus. Kad ugdyti komandos bruožus, būtina išsiaiškinti komandos efektyvumą didinančius veiksnys. Vienas iš efektyvios komandos veiksmų yra *komunikacija* (žr. 2 priedą, 11 lentelę). Tai patvirtina apklausoje dalyvavę darbuotojai, nes komunikacijos svarbą pripažįsta visi (100 proc.) apklausoje dalyvavę respondentai. Respondentų nuomone komunikacija svarbi, nes skatina *atvirumą, bendradarbiavimą, efektyviai sprendžiamas problemas*. Vadinas *komunikacija* yra komandos efektyvumą didinantis veiksnys.

Mokslininkų teigimu, kitas komandos efektyvumą didinantis veiksnys – psichologinis klimatas komandoje. Tai svarbus veiksnys, tačiau teigiamą psichologinį klimatą komandoje formuoja vadovas bei komandoje dirbantys žmonės. Respondentų teigimu, psichologinį klimatą komandoje lemia *santykiai tarp vadovo ir grupės/komandos narių* (56,1 proc.), 36,6 proc. respondentų teigė, jog psichologinį klimatą komandoje nulemia tarpusavio santykiai tarp komandos narių (žr. 2 priedą, 11 lentelę). Nors mokslininkų teigimu psichologiniam klimatui komandoje

didžiausią įtaką turi vadovo bei komandos narių asmeninės savybės. Šio teiginio tyrimo rezultatai nepatvirtino (žr. 2 priedą, 11 lentelę). Tai patvirtina H2 hipotezę.

Kitas svarbus veiksnys, įtakojantis darbą komandoje – sprendimų priėmimas. Būtent sprendimų priėmimą respondentai viso tyrimo metu išskiria kaip vieną svarbiausių pokyčių metu. Todėl komandoje 68,3 proc. respondentų teigimu *sprendimai priimami bendru susitarimu*. Tai ypatingai svarbus teiginys, nes sprendimų priėmimas bendru susitarimu tampa efektyvios komandos formavimo veiksnium.

Todėl svarbiausiais komandinio darbo efektyvumą didinančiais veiksniais respondentai išskyrė veiksnius pavaizduotus 9 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

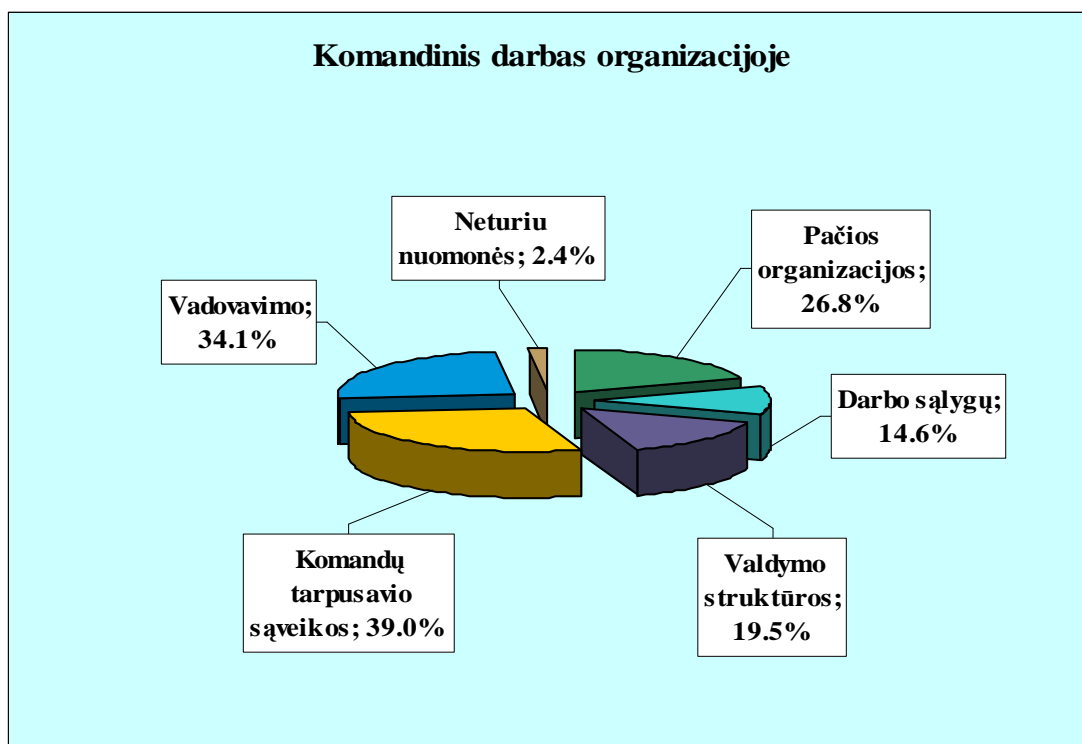
### 9 pav. Svarbiausi komandinio darbo efektyvumą didinantys veiksniai

Vadinasi (žr. 9 pav.) respondentų nuomone *vadovavimas* bei tarpasmeniniai santykiai – nėra pagrindiniai komandos efektyvumą didinantys veiksniai, kaip teigia ankstesnių tyrimų rezultatai.

Tačiau analizuojant tyrimo duomenis pagal pareigybes, vadovų nuomone (žr. 3 priedą, 18 lentelę) komandinio darbo efektyvumą didina – *komandos narių įgūdžiai* (100 proc.), *narių kompetencija* (100 proc.), *komunikacija* (100 proc.), *komandos sutelktumas* (100 proc.). Tačiau darbuotojų nuomonė nesutampa su vadovų nuomone. Darbuotojų teigimu efektyvumą didina – *komandos narių įgūdžiai* (100 proc.), *palanki aplinka ir atmosfera* (90,6 proc.). Pagal įmonėje dirbančių darbuotojų skaičių (žr. 4 priedą, 19 lentelę), respondentų nuomonė labai išsiskyrė. Tik (100 proc.) apklaustųjų nuomonė sutapo vieninteliu klausimu, jog komandinio darbo efektyvumą

didina komandos *narių įgūdžiai bei pastangos*. Tai patvirtina ir pagal kitus kriterijus analizuoti tyrimo duomenys.

Respondentų nuomone, apibendrinant tyrimo rezultatus pagal lytį, amžių, darbo stažą toje įmonėje, išsilavinimą, vienu komandos efektyvumą didinančiu veiksnium – komandos narių įgūdžiai ir pastangos (100 proc.). Taigi 10 paveiksle pateikta respondentų nuomonė nuo ko organizacijoje priklauso komandinis darbas.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 10 pav. Komandinis darbas organizacijoje

Taigi, apibendrinant 10 pav. pateiktą tyrimo metu gautą informaciją, daroma išvada jog komandinis darbas organizacijoje priklauso nuo *komandų tarpusavio sąveikos* (39,0 proc.), *vadovavimo* (34,1 proc.), pačios organizacijos (26,8 proc.). Tai veiksniai, kurie mokslininkų teigimu yra svarbūs ne tik komandiniame darbe, bet taip pat vykstant pokyčiams. Ypatingai svarbu komandų tarpusavio sąveika, kuri didina komandos efektyvumą bei organizacijos konkurencingumą. Tai patvirtina H2 hipotezę.

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą respondentų nuomonę teigtina, jog komandinis darbas yra svarbus, nes veikia organizacijoje vykstančius pokyčius. Komandos bruožais respondentai pasirinko bendradarbiavimą, bendrą tikslą, savitarpio pagalbą, darbuotojų kompetenciją. Komandos darbo efektyvumą didina – *komunikacija*, nes skatina atvirumą, bendradarbiavimą, padeda efektyviai spręsti problemas. Psichologinį klimatą komandoje nulemia santykiai tarp vadovo ir grupės narių, o sprendimai priimami bendru susitarimu. Todėl apibendrintai

ir vienareikšmiškai *komandos efektyvumą didina – komandos narių įgūdžiai ir pastangos, palaikanti aplinka ir atmosfera, darbuotojų kompetencija, komunikacija, komandos sutelktumas.*

Tyrimo rezultatai patvirtina H2 hipotezę, nes komandinis darbas organizacijoje priklauso nuo komandų tarpusavio sąveikos bei vadovavimo.

Trečioje darbo dalyje siekiama rasti ryšį tarp komandinio darbo ir organizacijoje vykstančių pokyčių, analizuojant komandinio darbo principus. Mokslinėje literatūroje bei mokslinėse publikacijose pateikiama nemažai komandinio darbo analizės duomenų. Komandinis darbas tiriamas įvairiais aspektais. Tačiau nei vienoje publikacijoje nėra pateikta komandinio darbo bei pokyčių sąryšio tyrimų. Todėl kita darbo dalis skirta surasti sąryšį tarp komandinio darbo ir organizacijoje vykstančių pokyčių.

### **3.2.3. Komandinio darbo ir organizacijoje vykstančių pokyčių sąryšio tyrimas**

Komandinis darbas turi reikšmingą įtaką daugeliui organizacijos rezultatų. Pokyčiai prasideda keičiantis žmonių mintims ir pažiūroms. Organizacijos ieško naujų organizavimo principų, naujų darbo santykių, kad pereitų į aukštesnį išsivystymo lygį, sukurtų komanda pagrįstą darbo organizaciją. Todėl ši darbo dalis skirta susieti organizacijoje vykstančius pokyčius su komandinio darbo svarba būtent pokyčių metu, paneigti ar patvirtinti iškeltas ir ankstesniuose darbo skyriuose tirtas H1 ir H2 hipotezes.

Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbuotojai priešinas pokyčiams, pasipriešinimo priežastys yra labai įvairios. Ar vykstantis pasipriešinimas neįtakoja komandinio darbo? Klausimas į kurį daugelis atsakytų taip, jog pasipriešinimas neigiamai įtakoja komandoje dirbančius žmones, kyla įtampa, kuri įtakoja darbo rezultatus. Daugeliu atvejų, tai mažėja darbo rezultatyvumas, kuris įtakoja bendrą organizacijos tikslą.

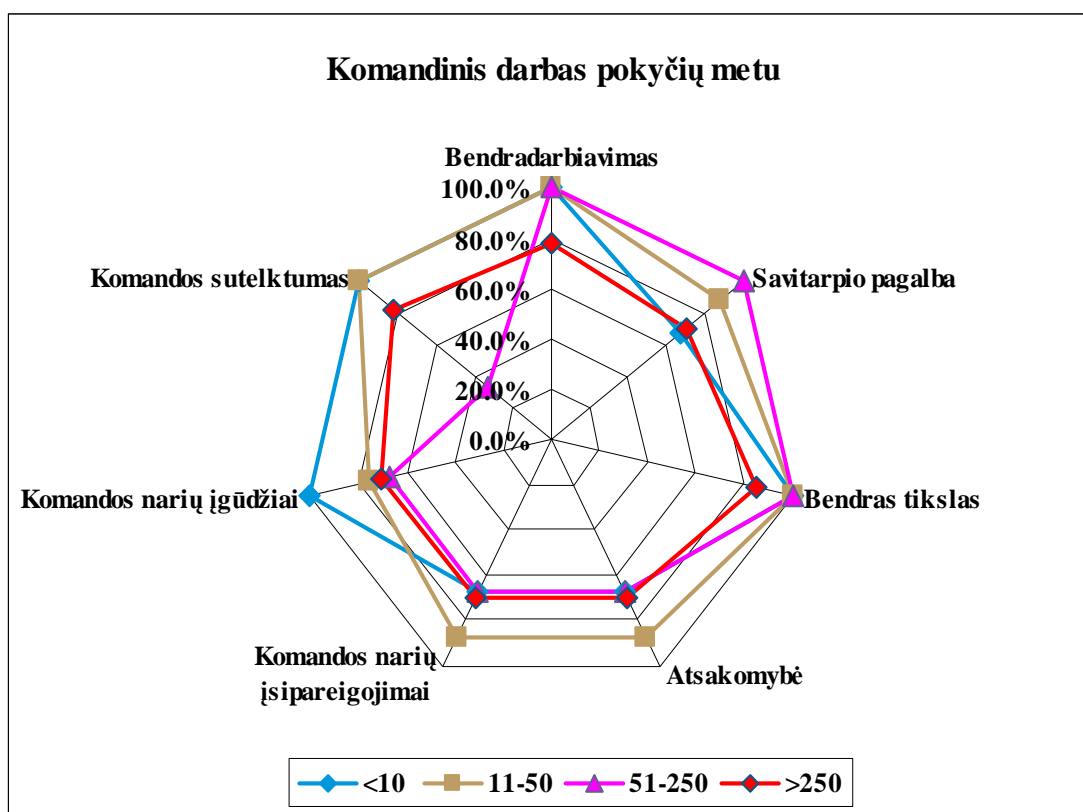
Remiantis tyrimo rezultatais teigtina, jog komandinis darbas, keičiantis organizacijai didina veiklos efektyvumą bei rezultatyvumą (48,8 proc.) (žr. 2 priedą, 11 lentelę). Komandinis darbas pokyčių metu įtakoja naujoves organizacijoje (24,4 proc.), tačiau pokyčių metu respondentai mažiausiai dalyvauja kuriant naują vertybių sistemą (22,0 proc.). Tai patvirtina, kad respondentai pripažįsta komandinio darbo, pokyčių metu, svarbą. Komandinis darbas keičiantis organizacijai yra svarbus, taip teigia net 90,2 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų (žr. 2 priedą, 11 lentelę).

Tyrimo rezultatai rodo, jog komandinį darbą įtakoja daug veiksnių, tačiau skirtingose organizacijose pasireiškia skirtingi veiksniai. Šių veiksnių įtaka yra taip pat skirtinga. Komandinio darbo efektyvumą didina taip pat įvairūs veiksniai. Organizacijoje vykstančių pokyčių sėkmė gali priklausyti nuo tų pačių veiksnių, kurie didina arba įtakoja komandinį darbą. Tokiu būdu galima nustatyti komandinio darbo ir pokyčių ryšį. Todėl respondentų buvo klausama kuo pokyčių metu

pasireiškia komandinis darbas. Apklaustųjų nuomone, pokyčių metu komandinis darbas pasireiškia (žr. 3 priedą, 18 lentelė):

- bendru tikslu (90,2 proc.);
- bendradarbiavimu (85,4 proc.);
- komandos sutelktumu (82,9 proc.).

Vadovų nuomone, komandinis darbas pokyčių metu pasireiškia bendru tikslu (100 proc.), bendradarbiavimu (88,9 proc.), komandos sutelktumu (88,9 proc.). Darbuotojų nuomone pokyčių metu komandiniame darbe svarbiausia – bendras tikslas (87,5 proc.), bendradarbiavimu (84,4 proc.), komandos sutelktumu (81,3 proc.). Tai patvirtina H2 hipotezę. Tačiau priklausomai nuo darbuotojų skaičiaus organizacijoje, vykdomų pokyčių dažnumo, komandinis darbas gali pasireikšti savitarpio pagalba, atsakomybe, komandos narių išsipareigojimais, narių įgūdžiais ir kompetencija. Apibendrinta respondentų nuomonė pateikta 11 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 11 pav. Respondentų nuomonės priklausomybė nuo organizacijos dydžio

Iš 11 pav. pateiktos informacijos matyti, jog organizacijos dydis turi įtakos respondentų nuomonei. Smulkiuose įmonėse, kuriose dirba mažiau kaip 10 darbuotojų, pokyčių metu komandinis darbas pasireiškia komandos narių įgūdžiais (100 proc.), komandos sutelktumu (100 proc.), bendradarbiavimu (100 proc.), bendru tikslu (100 proc.). Vadinasi smulkiuose įmonėse, mažuose kolektyvuose, yra sukurtos palankios komandiniam darbui sąlygos, nors šiose įmonėse pokyčiai vyksta retai (žr. 2 priedą, 11 lentelę). Toliau iš 11 pav. matyti, jog įmonėse, kuriose dirba nuo 11 iki

50 darbuotojų, pokyčių metu komandinis darbas reiškiasi: *komandos sutelktumu* (100 proc.), *bendradarbiavimu* (100 proc.), bendru tikslu (100 proc.). Kiti komandinio darbo principai yra svarbūs, tačiau pokyčių metu jų reikšmė nėra didelė. Labai įdomiai savo nuomonę pateikė darbuotojai dirbantys vidutinėse (nuo 51 iki 250 darbuotojų) ir stambiose (daugiau kaip 250 darbuotojų) organizacijose. Vidutinėse įmonėse apklaustųjų nuomone svarbu – *bendradarbiavimas* (100 proc.), *savitarpio pagalba* (100 proc.), bendras tikslas (100 proc.). Remiantis šiais duomenimis teigtina, jog šiose įmonėse svarbi *savitarpio pagalba*. Pasak mokslininkų atliktų tyrimų, tai svarbus komandinio darbo principas. Stambiose įmonėse, respondentų nuomone, visi komandinio darbo principai proporcingai vienodai svarbūs (~70 - 80 proc.). Kiek svarbesniu pokyčių metu respondantai laiko bendrą tikslą (85,2 proc.). Todėl teigtina, jog kuo didesnė organizacija tuo, respondentų nuomone, mažėja komandinio darbo raiška. Todėl pasitvirtina mokslininkų išvada, jog komandinio darbo vystimuisi palankios mažos komandos. Teigtina, kad maža organizacija dirba kaip vieninga komanda, o stambiose įmonėse daug mažų grupių/komandų, tačiau pati organizacija nėra vieninga komanda. Tai gali tapti vienu iš strateginių organizacijos tikslų, sujungti mažas komandas į vieningą komandinę organizaciją. Analizuojant tyrimo duomenis pagal lytį, nustatyta, jog lytis respondentų nuomonei šiuo klausimu įtakos neturėjo. Tačiau buvo pastebėta amžiaus ir darbo stažo įtaka respondentų nuomonei. Apibendrinta respondentų nuomonė pateikta 16 lentelėje.

16 lentelė

### Respondentų nuomonė apie komandinio darbo raišką pokyčių metu

Teiginys	Respondentų amžius				Darbo stažas įmonėje				
	iki 25	26-35	36-45	46-55	iki 1m.	1-5m.	6-10m.	11-15m.	>15m.
Bendradarbiavimas	87.5%	93.8%	80.0%	71.4%	100.0%	91.7%	100.0%	75.0%	66.7%
Savitarpio pagalba	87.5%	81.3%	70.0%	57.1%	100.0%	75.0%	50.0%	75.0%	66.7%
Bendras tikslas	87.5%	93.8%	90.0%	85.7%	100.0%	91.7%	100.0%	75.0%	83.3%
Atsakomybė	87.5%	87.5%	70.0%	28.6%	100.0%	75.0%	100.0%	50.0%	50.0%
Komandos narių įsipareigojimais	87.5%	75.0%	70.0%	57.1%	88.9%	75.0%	75.0%	75.0%	58.3%
Komandos narių įgūdžiai	75.0%	81.3%	60.0%	71.4%	88.9%	75.0%	75.0%	75.0%	58.3%
Komandos sutelktumas	87.5%	81.3%	80.0%	85.7%	77.8%	91.7%	100.0%	75.0%	75.0%

Šaltinis: sukurta autorės.

Iš 16 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad pokyčių metu komandinio darbo principai pasiskirsto priklausomai nuo amžiaus ir darbo stažo toje organizacijoje. Jauni darbuotojai, turintys nedidelį darbo stažą (iki 1 m., amžius iki 25 m.), pripažįsta pokyčių metu visus komandinio darbo principus ir teigia, kad pokyčių metu pasireiškia visi komandinio darbo principai (100 proc.). Šių respondentų teigimu kiek mažiau svarbu komandos narių įsipareigojimais, įgūdžiai, mažiausiai svarbu – komandos sutelktumas (77,8 proc.). Keičiantis respondentų amžiui bei didėjant darbo stažui, keičiasi nuomonė. Amžiaus grupėje nuo 26 iki 35 m. pokyčių metu svarbiausia –

*bendradarbiavimas* (93,8 proc.) ir *bendras tikslas* (93,8 proc.), mažiausiai komandos narių įsipareigojimai (75,0 proc.). Tai patvirtina ir darbo stažas įmonėje (nuo 1 iki 5 m.) – bendradarbiavimas, bendras tikslas ir komandos sutelktumas – 91,7 proc.

Amžiaus grupėje nuo 36 iki 45 m. komandinis darbas pokyčių metu pasireiškia – bendru tikslu (90,0 proc.), mažiausiai – komandos narių įgūdžiais (60,0 proc.). Darbo stažas įmonėje taip pat turi įtaką, nes nuo 6 iki 10 m. dirbantiems respondentams komandinis darbas pasireiškia *bendradarbiavimu, bendru tikslu, atsakomybe, komandos sutelktumu* – 100 proc. Mažiausiai savitarpio pagalba. Todėl teigtina, jog darbuotojai dirbantys nuo 6 iki 10 m. geriausiai supranta darbą komandoje it tiksliausiai įvertino komandinį darbą pokyčių metu. Vadinasi šie darbuotojai dirba komandoje. Amžiaus grupėje nuo 46 iki 55 metų ir darbuotojai, turintys darbo stažą nuo 11 iki 15 metų ir daugiau kaip 15 m., prasčiausiai vertina komandinį darbą pokyčių metu. Šiuos respondentus sieja tik bendras tikslas, todėl vertinimas išaugo tik atitinkamai 85,7 proc., 75,0 proc. ir 83,3 proc. Šių respondentų nuomone mažiausiai svarbi komandos narių atsakomybė – 28,6 proc. ir 50,0 proc.

Todėl bendrai vertinant respondentų nuomonę, iš visų komandinio darbo principų išskiriama keletas. Priklausomai nuo amžiaus ir darbo stažo įmonėje, respondentų teigimu išryškėja *bendradarbiavimo, bendro tikslo ir komandos sutelktumo* principai. Tačiau labai svarbūs komandinio darbo principai, tokie, kaip savitarpio pagalba, atsakomybė, komandos narių įsipareigojimai, komandos narių įgūdžiai – didinantys efektyvumą, respondentų nebuvo pripažinti. Todėl teigtina, jog šių principų nebuvimas gali tapti mažo komandinio darbo efektyvumo priežastimi.

Vadovavimas svarbus ne tik komandinio darbo efektyvumo didinimui, bet taip pat vadovavimas turi įtakos vykstantiems pokyčiams, sprendimų priėmimui, psichologiniam klimatui ir t.t. Vadovų elgesys pokyčių metu gali teigiamai arba neigiamai įtakoti komandinį darbą. Ypatingai pokyčių metu svarbus vadovavimas komandai, komandos narių sutelktumas. Respondentų teigimu (žr. 3 priedą, 18 lentelę) pokyčių metu vadovas įkvepia (65,9 proc.) ir motyvuoja (68,3 proc.) darbuotojus. Tai pakankamai nedidelis įvertinimas. Vadinasi respondentai vadovavimui teikia mažai reikšmės. Nors vadovai pokyčių metu, respondentų nuomone, teigiamai reaguoja į pokyčius (87,8 proc.), teikia informaciją (92,7 proc.), nevengia sprendimų (90,2 proc.). Šiuos rezultatus patvirtina ir vadovų bei darbuotojų apklausos metu pateikta nuomonė. Analizuojant rezultatus pagal įmonės dydį, mažose įmonėse vadovai įkvepia ir motyvuoja (100 proc.) darbuotojus., tačiau nereiškia susirūpinimo – 33,3 proc. Įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius nuo 11 iki 50, vadovai darbuotojus pokyčių metu įkvepia (87,5 proc.), motyvuoja, reiškia susirūpinimą – 75,0 proc. (žr. 4 priedą, 19 lentelę), tačiau nesukuria paramos klimato – 50,0 proc. Vidutinio dydžio įmonėse pokyčių metu vadovai darbuotojus tik motyvuoja – 66,7 proc., tačiau respondentų nuomone jų



neįkvepia, nereiškia susirūpinimo, nesukuria paramos klimato. Stambiose įmonėse vadovai įkvepia ir motyvuoja (63,0 proc.) darbuotojus, tačiau kaip ir vidutinio dydžio įmonėse, nereiškia susirūpinimo, nesukuria paramos klimato. Respondentų lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas nuomonei šiuo klausimu įtakos neturėjo (žr. 3 priedą, 18 lentelę ir 4 priedą, 19 lentelę). Todėl *patvirtina* H2 hipotezę.

Respondentų teigimu (87,7 proc.) vadovavimas pokyčių metu pasireiškia – *koordinavimu, organizavimu, sklandžios veiklos užtikrinimu* (žr. 3 priedą 18 lentelę). Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, jog transformacinis vadovavimo stilius didina komandinio darbo efektyvumą. Pokyčių metu šis stilius turėtų tapti pagrindiniu ir svarbiausiu efektyvumą didinančiu veiksnium. Transformacinis vadovavimo stilius pasireiškia patarimais, skatinimu, ugdymu. Tačiau tyrimo rezultatai patvirtina H2 hipotezę, apie vadovavimo įtakos svarbą komandiniam darbui pokyčių metu.

Pokyčių metu svarbiausias dėmesys turi būti skiriamas komandinio darbo efektyvumo didinimui, patys pokyčiai turi būti skirti organizacijos efektyvumo didinimui, organizacijos konkurencingumo, naujų sėkmės formų paieškai. Tyrimo metu respondentų buvo klausama, kokiems veiksniams turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Respondentų nuomonė pateikta 17 lentelėje.

17 lentelė

#### Svarbiausi komandinio darbo principai bei veiksniai pokyčių metu

Teiginys	Nuo bendro respondentų sk.	Vadovų nuomonė nuo bendro vadovų sk.	Darbuotojų nuomonė nuo bendro darbuotojų sk.
Įgimtiems žmogaus bruožams	43.9%	11.1%	53.1%
Motyvacija	90.2%	100.0%	87.5%
Sprendimų priėmimas	85.4%	88.9%	84.4%
Komandinių ir funkcinių vaidmenų atitikimui	78.0%	66.7%	81.3%
Komunikacija	90.2%	88.9%	90.6%
Vadovavimas	85.4%	88.9%	84.4%
Tikslai	92.7%	77.8%	96.9%
Bendrakomandinis darbas	95.1%	100.0%	93.8%
Bendradarbiavimas	95.1%	100.0%	93.8%

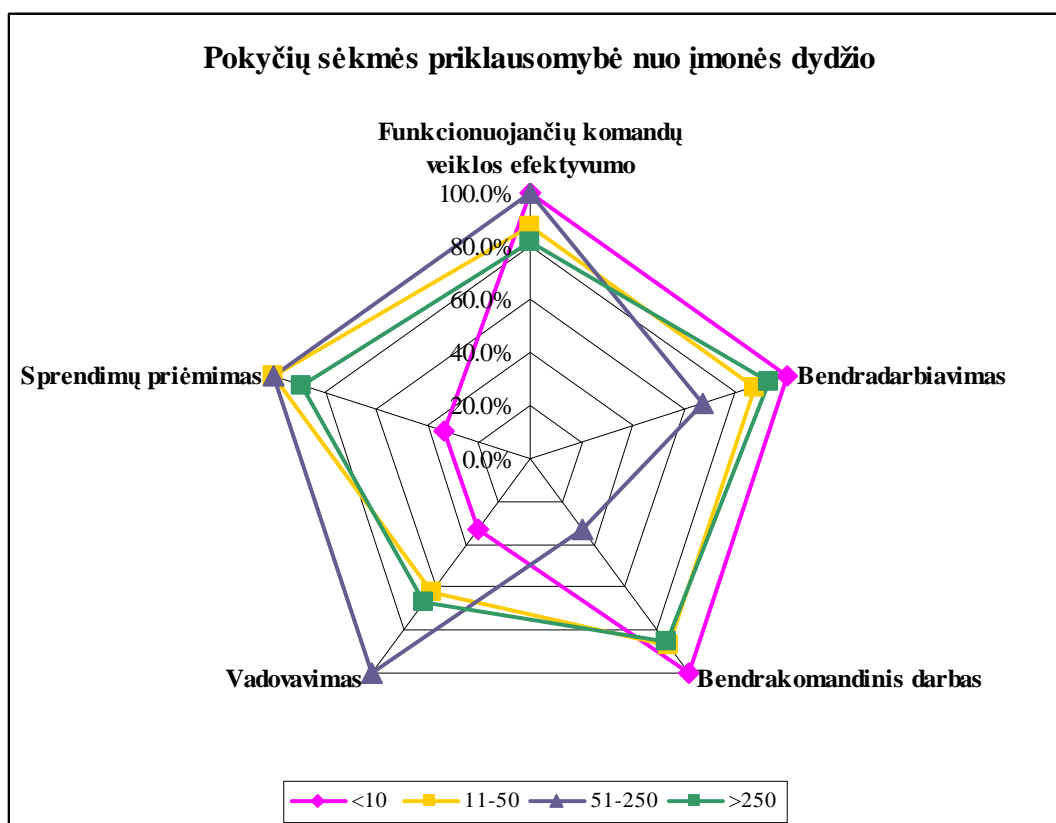
Šaltinis: sukurta autorės.

Iš 17 lentelėje pateiktų apklausos rezultatų galima daryti išvadą, kad tiek vadovams (100 proc.), tiek darbuotojams (87,5 proc.) pokyčių metu svarbi motyvacija - 90,2 proc., sprendimų priėmimas - 85,4 proc., komunikacija – 90,2 proc., *vadovavimas* – 85,4 proc., tikslai – 92,7 proc., *bendrakomandinis darbas* - 95,1 proc., ir *bendradarbiavimas* – 95,1 proc. Patvirtinama H1 ir H2 hipotezės

Motyvacija, sprendimų priėmimas, komunikacija, vadovavimas – veiksniai, kurie įtakoja komandinio darbo efektyvumą bei jo didinimą. *Tikslai, bendrakovandinis darbas ir bendradarbiavimas* – pagrindiniai komandinio darbo principai. Todėl apibendrinant šiuos tyrimo duomenis teigtina, jog komandinis darbas pokyčių metu yra svarbus. Nors mokslininkų teigimu darbui komandoje labai svarbu įgimti žmogaus bruožai, kurie įtakoja santykius komandoje bei organizacijos kaitą, tačiau respondentų teigimu tai komandiniame darbe nėra svarbu.

Organizacijoje vykstantys pokyčiai veikia kiekvieną darbuotoją, komandą ir pačią organizaciją. Nors vienose organizacijose pokyčiai vyksta retai, kitose gana dažnai, tačiau kiekvienus pokyčius lydi vienokios ar kitokios pasekmės. Todėl tyrimo metu respondentų buvo klausama nuo ko organizacijoje priklauso pokyčių sėkmė. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar komandinio darbo principai gali įtakoti pokyčių organizacijoje sėkmę.

Analizuojant apklausos duomenis parentus įmonės dydžiu, teigtina, kad respondentų nuomonė patvirtino mokslininkų teiginius, jog įmonės dydis, joje dirbančių darbuotojų skaičius, turi įtakos komandiniam darbui bei pokyčių sėkmei. Tai pavaizduota 12 paveiksle.



### 12 pav. Pokyčių sėkmės ir organizacijos dydžio sąryšis

Iš 12 pav. pateiktos informacijos matyti, kad mažuose kolektyvuose (iki 1m darbuotojų) darbuotojai pokyčių sėkmę sieja su bendrakovandiniu darbu, bendradarbiavimu (H1 patvirtinama), funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumu- 100 proc. Šių darbuotojų teigimu, pokyčių sėkmei mažiausią įtaką turi sprendimų priėmimas ir vadovavimas- 33,3 proc. Analizuojant apklausos

duomenis parentus įmonės dydžiu, teigtina, kad respondentų nuomonė patvirtino mokslininkų teiginius, jog įmonės dydis, joje dirbančių darbuotojų skaičius, turi įtakos komandiniam darbui bei pokyčių sėkmei.

Didesnėje įmonėse, kuriose dirba daugiau kaip 11 darbuotojų ir mažiau kaip 50, pokyčių sėkmė pirmiausia priklauso nuo sprendimų priėmimo – 100 proc., mažiau pokyčių sėkmė siejama su komandinio darbo principais (H1 patvirtinama), o mažiausią įtaką sėkmei turi vadovavimas – 62,5 proc.

Vidutinio dydžio įmonėse pokyčių sėkmė priklauso nuo funkcionuojančių komandų efektyvumo, sprendimų priėmimo ir vadovavimo – 100 proc. Šiose įmonėse bendradarbiavimas (66,7 proc.) bei bendrakovandinis darbas (33,3 proc.) – mažai įtakoja pokyčių sėkmę. Todėl teigtina, jog šiose įmonėse yra priežasčių, kurias reikia analizuoti ir skatinti komandinį darbą, kuriam teikiama per mažai dėmesio.

Stambiose įmonėse respondentų nuomonė pasiskirstė proporcingai visiems išvardintiems pokyčių sėkme, lemiantiems veiksniais, išskyrus vadovavimą - 66,7 proc., kurio įtaka respondentų nuomone yra mažiausia.

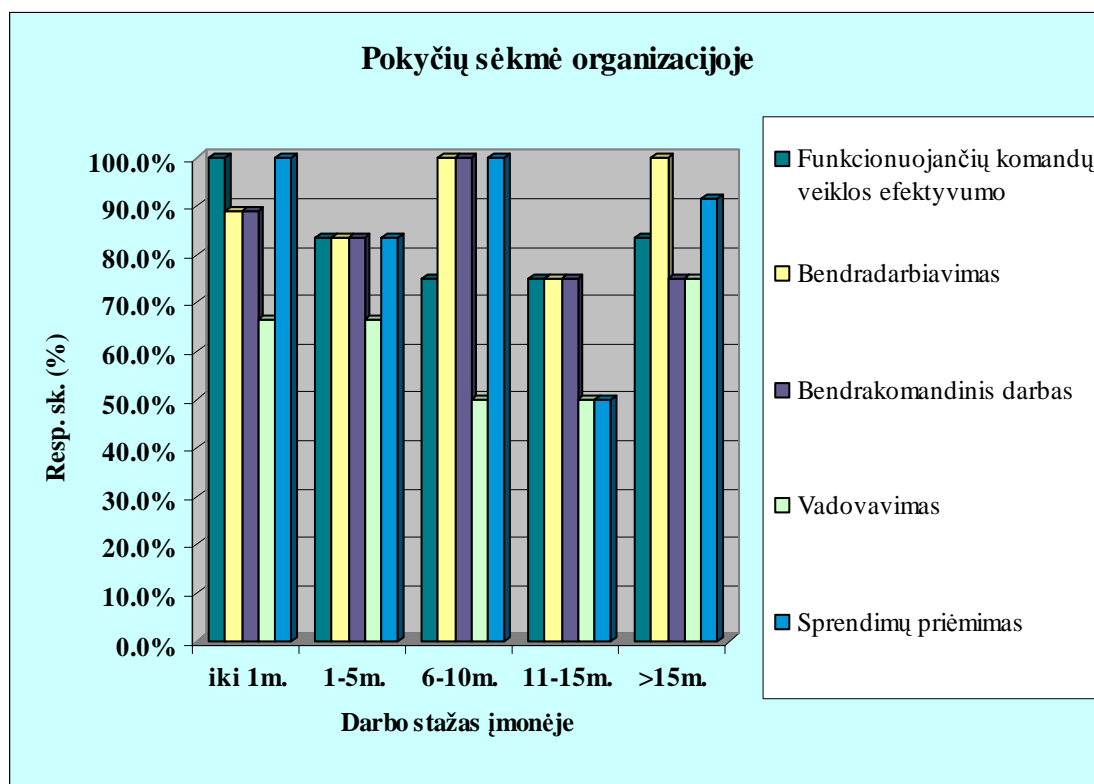
H. Kock (2007) analizavęs komandinį darbą nustatė, jog visose organizacijose komandos skiriasi savo dydžiu. Todėl autoriaus teigimu mažos komandos linkę bendradarbiauti, o tai skatina komandinį darbą ir turi didelę įtaką įgimtiems žmogaus bruožams, kurie svarbūs siekiant organizacijos kaitos. Todėl labai svarbu nustatyti ar įmonės dydis turi įtakos pokyčių sėkmei.

Analizuojant respondentų nuomonę pagal lytį, amžių, išsilavinimą pastebėta, jog šie kriterijai darbuotojų nuomonei įtakos neturėjo (žr. 3 priedą, 18 lentelę ir 4 priedą, 19 lentelę). Tačiau pokyčių sėkmei, apklaustųjų teigimu, įtakos turi darbo stažas įmonėje. Tai pavaizduota 13 paveiksle.

Iš 13 pav. pateiktos informacijos ir 5 priedo 25 lentelės duomenų matyti, kad pirmais darbo metais, respondentų nuomone, pokyčių sėkmei svarbūs visi veiksniai: sprendimų priėmimas ir funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumas – 100 proc., bendradarbiavimas ir bendrakovandinis darbas – 88,9 proc.(H1 patvirtinama), mažiau svarbus – vadovavimas – 66,7 proc. Dirbant įmonėje daugiau kaip 1 metus, nuomonė dėl komandų veiklos efektyvumo bendradarbiavimo, bendrakovandinio darbo, sprendimų priėmimo (83,3 proc.) žymiai mažėja, tačiau vadovavimo įtaka (66,7 proc.) sėkmei išlieka nepakitusi. Nuo šeštųjų darbo metų respondentų nuomonė keičiasi – svarbiausiais pokyčių sėkmės veiksniais tampa bendradarbiavimas, bendrakovandinis darbas (H1 patvirtinama), sprendimų priėmimas – 100 proc., tačiau mažėja komandų veiklos efektyvumo (75,0 proc.) ir vadovavimo (50,0 proc.) įtaka. Dirbant organizacijoje daugiau kaip 10 metų respondentų nuomone visų veiksnių įtaka mažėja. Ši darbo stažą turintys darbuotojai, remiantis šio tyrimo rezultatais, prasčiausiai vertina pokyčių sėkmę įtakojančius

veiksnius: funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumą, bendradarbiavimą, bendrą komandinį darbą – 75,0 proc., vadovavimą ir sprendimų priėmimą – 50,0 proc. Tai yra viena iš pasipriešinimo pokyčiams priežasčių nagrinėtų šio darbo pradžioje. Tai siejama su pokyčių dažnumu organizacijoje. Ši prielaida gali tapti tolimesnių mokslinių tyrimų šaltiniu.

Darbuotojai, kurie organizacijoje dirba daugiau kaip 15 metų, teigia, kad pokyčių sėkmė priklauso nuo bendradarbiavimo – 100 proc. ir sprendimų priėmimo – 91,7 proc., komandų veiklos efektyvumo – 83,3 proc. Šie respondentai palankiau vertina vadovavimo įtaką (75,0 proc.) nei kitų grupių atstovai. Tačiau jų nuomone pokyčių sėkmei komandinio darbo įtaka (75,0 proc.) mažesnė nei teigia kiti respondentai (žr. 13 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

### 13 pav. Darbo stažo įtaka respondentų nuomonei

Tai svarbios prielaidos, nes kiekvienai organizacijai reikia ieškoti priežasčių, kas įtakoja būtent tokią respondentų nuomonę. Tai gali būti įvairios priežastys.

Tačiau be analizuoto darbo stažo įmonėje, respondentų nuomonei įtakos gali turėti ir kiti individualūs veiksniai. Jų nuomonei įtakos gali turėti jų užimamos pareigos. Todėl buvo atskirai tiriama vadovų ir darbuotojų nuomonė. Vadinasi įmonės dydis, turi įtakos pokyčių dažnumui, komandiniam darbui pokyčių metu bei pokyčių sėkmei, tai patvirtina šio tyrimo rezultatai.

Apklausoje dalyvavusių vadovų nuomone priklauso nuo funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo (100 proc.), bendradarbiavimo (100 proc.), bendrą komandinio darbo (88,9 proc.), sprendimų priėmimo (88,9 proc.), net pačių vadovų nuomone, pokyčių sėkmė mažiausiai priklauso nuo vadovavimo (66,7 proc.). Patvirtinamos H1 ir H2 hipotezės. Todėl apibendrinus vadovų

nuomonę, teigtina, kad pokyčių sėkmė priklauso nuo komandinio darbo. Tačiau darbuotojų teigimu, pokyčių sėkmė priklauso nuo bendradarbiavimo (87,5 proc.), sprendimų priėmimo (87,5 proc.), funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo (81,3 proc.), bendrakovandinio darbo (81,3 proc.), vadovavimo (65,6 proc.). Apibendrinus darbuotojų nuomonę, pastebėta, kad sprendimų priėmimas yra svarbesnis veiksnys lemiantis pokyčių sėkmę, nei komandų veiklos efektyvumas ir bendrakovandinis darbas. Tačiau bendradarbiavimas tiek vadovų, tiek darbuotojų nuomone yra svarbiausias veiksnys lemiantis pokyčių sėkmę. Todėl respondentų teigimu pokyčių sėkmė pirmiausia ir svarbiausia priklauso nuo:

1. bendradarbiavimo (90,2 proc.);
2. sprendimų priėmimo (87,8 proc.);
3. funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo (85,4 proc.);
4. bendrakovandinio darbo (82,9 proc.);
5. vadovavimo (65,9 proc.).

Apibendrinant šiuos duomenis teigtina, jog vadovavimas mažiausiai įtakoja pokyčių sėkmę. Nors vadovavimas įtakoja sprendimų priėmimą, bendradarbiavimą, komandos veiklos efektyvumą, bendrakovandinį darbą, o tai turi didelę įtaką pokyčių sėkmei. Apklaustieji savo nuomone dar kartą patvirtino tai, jog komandinis darbas svarbus pokyčių metu, nes komandinio darbo principai labiausiai įtakoja organizacijoje vykstančių pokyčių sėkmę. Tyrimų rezultatai patvirtina H1 ir H2 hipotezes.

Komandinis darbas svarbus pokyčių metu, tačiau svarbu nustatyti pokyčių įtaką komandiniam darbui. Jeigu respondentų teigimu komandinis darbas, pasireiškiantis komandinio darbo principais – bendradarbiavimu, bendrakovandinium darbu (H2 hipotezė), bendru tikslu, lemia pokyčių sėkmę, tai respondentų teigimu vykstantys pokyčiai 31,7 proc. apklaustųjų nuomone teigiamai įtakoja komandinį darbą, tačiau 34,1 proc. nuomone – pokyčiai neigiamai įtakoja komandinį darbą, 22,0 proc. darbuotojų nuomone pokyčiai neįtakoja komandinio darbo ir 12,2 proc. darbuotojų nepanoro išreikšti savo nuomonės. Todėl nors pokyčių svarbą pripažino 85,4 proc. apklaustųjų, tai šiuo atveju net 68,3 proc. apklaustųjų neigiamai įvertino pokyčių įtaką komandiniam darbui.

Apibendrinant šią darbo dalį teigtina, kad komandinis darbas teigiamai įtakoja pokyčius organizacijoje, yra pagrindinis pokyčių sėkmę lemiantis veiksnys, tačiau darbuotojai linkę priešintis pokyčiams, pripažinę pokyčių svarbą, paneigė faktą, jog pokyčiai teigiamai įtakoja komandinį darbą.

Tyrimo rezultatai leidžia nustatyti ryšį tarp komandinio darbo raiškos ir pokyčių svarbos. Pasirinkta darbo tema – komandinio darbo svarba pokyčių metu. Todėl ryšiai apims komandinį darbą, jo principus bei pokyčius.

### ***Komandinio darbo principai:***

1. *bendradarbiavimas* – įtakoja vykstančius organizacijoje pokyčius, yra pagrindinis komandos bruožas, bendradarbiavimu pokyčių metu pasireiškia komandinis darbas, nuo jo priklauso pokyčių sėkmė bei pokyčių metu svarbiausias dėmesys turi būti skiriamas bendradarbiavimui;

2. *bendrakomandinis darbas* – nuo jo priklauso pokyčių sėkmė bei svarbiausias dėmesys pokyčių metu turi būti skiriamas bendrakomandiniam darbui;

3. *bendras tikslas* – komandos bruožas, pokyčių metu pasireiškia komandiniu darbu.

### ***Komandinio darbo efektyvumą didina:***

1. *komandos narių įgūdžiai* – didina komandinio darbo efektyvumą, pokyčių metu pasireiškia komandiniu darbu;

2. *komandos narių įsipareigojimai* – didina komandinio darbo efektyvumą, pokyčių metu pasireiškia komandiniu darbu;

3. *komandos sutelktumas* – didina komandinio darbo efektyvumą, pokyčių metu pasireiškia komandiniu darbu;

4. *komandos narių kompetencija* – komandos bruožas, didinantis komandinio darbo efektyvumą;

5. *savitarpio pagalba* – komandos bruožas, pokyčių metu pasireiškia komandiniu darbu;

Pokyčių metu komandinį darbą įtakoja ***vidiniai organizacijos veiksniai***, respondentai išskyrė šiuos:

1. *komunikacija* – komandą veikiantis veiksnys, didinantis komandinio darbo efektyvumą, svarbus pokyčių metu, todėl jam turi būti skiriamas pakankamas dėmesys;

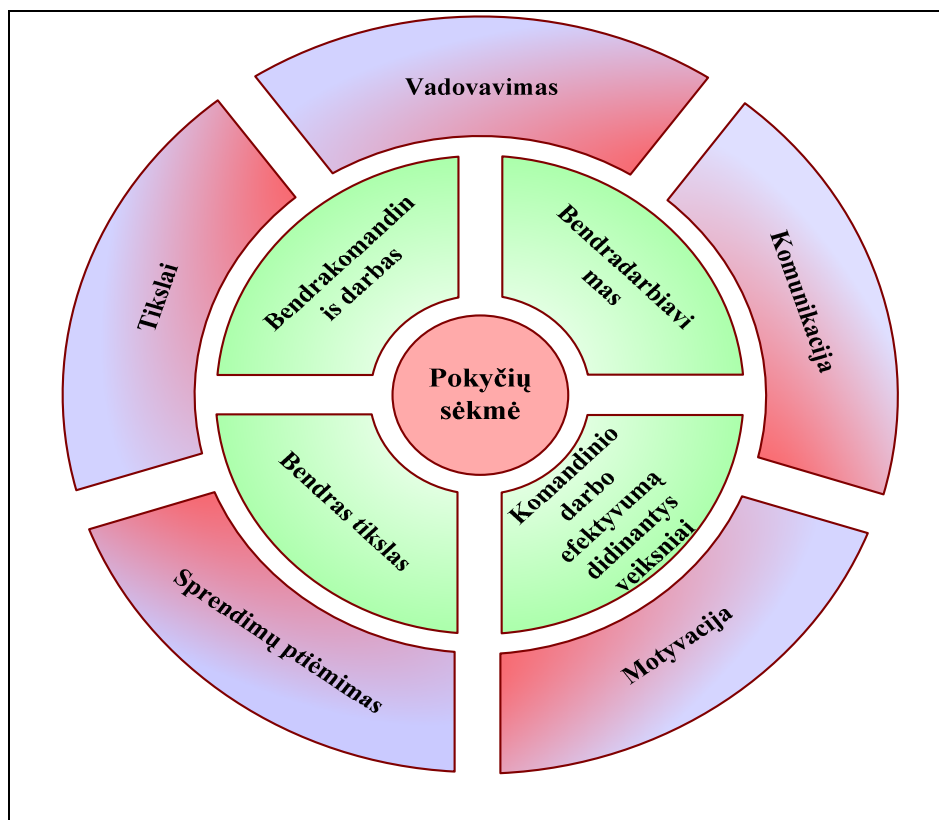
2. *motyvacija* – komandą įtakojantis veiksnys, pokyčių metu svarbus veiksnys, kuriam turi būti skiriamas ypatingas dėmesys;

3. *sprendimų priėmimas* – įtakoja vykstančius pokyčius organizacijoje, didina komandinio darbo efektyvumą, priklauso pokyčių sėkmė, pokyčių metu turi būti skiriamas ypatingas dėmesys;

4. *tikslai* – įtakoja pokyčius, svarbus veiksnys pokyčių metu;

5. *vadovavimas* – įtakoja vykstančius pokyčius, įtakoja komandinio darbo efektyvumą, nuo vadovavimo priklauso pokyčių sėkmė, veiksnys, kuriam pokyčių metu yra skiriamas svarbiausias dėmesys.

Komandinio darbo ir pokyčių sąryšio schema, apibendrinanti tyrimo rezultatus, pateikta 14 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 14 pav. Komandinio darbo ir pokyčių ryšys

Todėl teigtina, jog komandinis darbas labai svarbus pokyčių metu, nes lemia pokyčių sėkmę. Tai svarbu kiekvienai organizacijai, nes remiantis tyrimo rezultatais teigtina, kad kiekvienoje organizacijoje, respondentų teigimu, svarbūs skirtingi veiksniai. Kiekviena organizacija turi nustatyti komandinio darbo ir pokyčių sėkmę lemiančius veiksnius, mažinti darbuotojų pasipriešinimą, remiantis atliktais tyrimo rezultatais. Apibendrinti tyrimo rezultatai pateikti kitame darbo skyriuje.

### 3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Mokslinėse publikacijose pateikta daug komandinio darbo tyrimų duomenų įvairiais aspektais. Tačiau šio tyrimo tikslas buvo nustatyti komandinio darbo svarbą keičiantis organizacijai pokyčių procese. Respondentų nuomonė buvo vertinama Tyrimo metu buvo laikomasi nuoseklumo:

**Organizacijoje vykstantys pokyčiai → Komandinio darbo efektyvumas → Pokyčių sėkmė → Organizacijos sėkmė**

Tyrimo tikslas – rasti atsakymus į iškeltus tyrimo klausimus bei iškeltų hipotezių patvirtinimas arba paneigimas. Tyrimo metu nustatyta, kad tyrimo respondentų nuomonei įtakos turėjo – organizacijos dydis, užimamos pareigos, darbo stažas toje įmonėje. Tokie kriterijai – kaip amžius, lytis, išsilavinimas apklaustųjų nuomonei didelės reikšmės neturėjo.

Pirmasis tyrimo uždavinys – įvardinti organizacijoje vykstančių pokyčių svarbą bei pokyčius sąlygojančius veiksnius. Remiantis tyrimo rezultatais teigtina, kad tirtose organizacijose pokyčiai vyksta dažnai, kas pusę metų ar kas 1 metai. Vykstantys pokyčiai sąlygoja pačios organizacijos kaitą. Respondentų teigimu **pokyčiai yra svarbūs**. Vykstančius pokyčius įtakoja **išoriniai (ekonominiai ir technologiniai) bei vidiniai (finansiniai – materialiniai ir žmoniškieji ištekliai) veiksniai**. Respondentų teigimu, organizacijoje, vykdančioje pokyčius, svarbu **bendras išorinių ir vidinių veiksnių poveikis**. Tačiau žmonės linkę priešintis vykstantiems pokyčiams, todėl tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojai linkę priešintis pokyčiams dėl neaiškių permainų pasekmių, dėl informacijos stokos. Šie veiksniai turi neigiamos įtakos pokyčių sėkmei, todėl įvertinant respondentų nuomonę, pasipriešinimą sumažintų laiku pateikiama informacija ir darbuotojai įtraukiami į pokyčių procesus. Akcentuotina, jog darbuotojai pripažįsta, kad jų vaidmuo pokyčių metu yra svarbus, nes kiekvienas iš jų pokyčius palaiko individualiais darbo rezultatais ir nuolatiniu tobulėjimu bei žinių pritaikymu. Tai leidžia teigti, jog organizacijose individualiais darbo rezultatais siekiama bendro tikslo. Todėl respondentų nuomone, vykstančius pokyčius įtakoja **sprendimų priėmimas, tikslai ir vadovavimas**. Apibendrinus tyrimo rezultatus daroma išvada, kad komandinis darbas neįtakoja vykstančių pokyčių.

Nors apklausoje dalyvavusių respondentų didžioji dalis dirba formalioje darbo grupėje, bet jų teigimu, komandinis darbas, taip pat kaip ir vadovavimas veikia vykstančius pokyčius. Tai jau svarbus faktas, kuriuo respondantai, parodo, jog komandinis darbas yra svarbus vykdant pokyčius ir organizacijai pereinant iš vienos būsenos į kitą. Darbuotojai siekia bendro tikslo bei jaučiasi atsakingais už bendrą komandos tikslą. Todėl akcentuotina, kad **bendras tikslas** – svarbus komandinio darbo veiksnys. Kitas svarbus, respondentų teigimu, veiksnys įtakojantis komandinį darbą yra **komunikacija**, nes tai padeda priimti efektyvius sprendimus ir sprendimai priimami bendru susitarimu. Tai patvirtina teiginį, kad **sprendimų priėmimas** bendru susitarimu svarbus veiksnys komandiniame darbe. Akcentuotina, kad psichologinis klimatas taip pat – svarbus veiksnys įtakojantis darbą komandoje, tarpusavio santykius tarp komandos narių ir vadovo. Įvertinant tyrimo rezultatus, teigtina, kad psichologinį klimatą komandoje lemia **santykiai tarp vadovo ir grupės/komandos narių**. Teigtina, kad komandos bruožais yra **bendradarbiavimas, bendras tikslas, savitarpio pagalba bei darbuotojų kompetencija**. Todėl apibendrinus tyrimo rezultatus akcentuotina, kad komandiniame darbe svarbu komandos bruožai, bendras tikslas, sprendimų priėmimas, santykiai tarp vadovo ir grupės/komandos narių, tačiau komandinio darbo efektyvumą didina – **komandos narių igūdžiai, palaikanti aplinka ir atmosfera, darbuotojų kompetencija, komunikacija ir komandos sutelktumas**.

Ištyrus pokyčių bei komandinio darbo svarbą bei veiksnius, kurie įtakoja pokyčių bei komandinio darbo sėkmę, būtina įvertinti sąryšį tarp komandinio darbo ir pokyčių sėkmės. Teigtina,



kad komandinio darbo pagrindu, keičiantis organizacijai, didėja organizacijos veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas. Tai svarbu įvertinti ruošiantis vykdyti pokyčius organizacijoje. Pokyčių metu komandinis darbas pasireiškia: bendru tikslu, bendradarbiavimu, komandos sutelktumu. Vadovavimas pokyčių metu pasireiškia koordinavimu, organizavimu, sklandžios veiklos užtikrinimu. Tai sumenkina vadovų vaidmenį vykstant pokyčiams organizacijoje ir įtaką pokyčių sėkmei. Įvertinant respondentų nuomonę, teigtina, kad pokyčių metu didžiausias dėmesys turi būti skiriamas komandinio darbo principams – tikslams, bendrakovandiniam darbui ir bendradarbiavimui, nes komandinis darbas pokyčių metu pasireiškia bendru tikslu, bendradarbiavimu, komandos sutelktumu. Todėl organizacijoje vykdančioje pokyčius **bendradarbiavimas** tampa svarbiausiu pokyčių sėkmės veiksniumi. Kitas labai svarbus veiksnys lemiantis pokyčių sėkmę – sprendimų priėmimas. Tai veiksnys turintis įtakos vykstantiems pokyčiams, komandiniam darbui ir pokyčių sėkmei. Nors funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumas pagal svarbą, respondentų nuomone, yra trečiasis pokyčių sėkmę lemiantis veiksnys, jo reikšmė yra pakankamai didelė, nes nuo šio veiksnio priklauso organizacijos veiklos efektyvumas.

Įvertinant šio tyrimo rezultatus akcentuotina, jog Lietuvos įmonėse, moksliniais tyrimais patvirtinti komandinio darbo efektyvumą didinantys veiksniai tokie, kaip – transformacinis vadovavimo stilius, įgimti žmogaus bruožai, pasitenkinimas darbu, komandų tarpusavio sąveika, pati organizacija, nėra svarbūs. Todėl būtina įvertinti šių veiksnių svarbą ir įtaką vykstantiems pokyčiams, komandiniam darbui bei organizacijos sėkmei. Tai gali tapti naujų tyrimų kryptimi, nes naujų veiksnių paieška bei jų įtakos komandiniam darbui analizė, leis didinti komandinio darbo efektyvumą. Tyrimo rezultatai patvirtino įmonės dydžio įtaką pokyčiams bei komandinio darbo svarbai.

Remiantis tyrimo rezultatais teigtina, jog iškelta *H1 hipotezė* – organizacijoje vykstančius pokyčius sąlygoja komandinio darbo principai bendradarbiavimas ir bendrakovandinis darbas – patvirtino, nes pagrindiniai, tyrimais patvirtinti, komandinio darbo principai – bendras tikslas, bendradarbiavimas, bendrakovandinis darbas, sąlygoja ne tik pokyčių sėkmę, bet taip pat pačios organizacijos sėkmę. *H2 hipotezė* – komandinio darbo efektyvumui didžiausią įtaką turi bendrakovandinis darbas ir vadovavimas – patvirtino, nors komandinio darbo efektyvumą didinančiais veiksniais yra komandos sutelktumas, komunikacija ir sprendimų priėmimas. Tačiau bendrakovandinis darbas ir vadovavimas labiausiai įtakoja komandinio darbo efektyvumą. Atliktas empirinis tyrimas buvo sėkmingas, nes atskleidė komandinio darbo raišką pokyčių metu ir parengė pagrindą tolimesniems komandinio darbo tyrimams Lietuvos įmonėse bei organizacijose.

## IŠVADOS

1. Atlikus teorinę literatūros analizę pateikiama naujas organizacijų kaitos apibrėžimas. Teigtina, jog *organizacijų kaita* – tai sudėtingas, nuolatinis, tiesioginis visaapimantis procesas, apimantis daugelį sričių ir pasireiškiantis įvairiomis formomis, organizacijos perėjimas į kokybiškai naują, geresnę veiklos būseną, kuriai esant didėja veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas; organizacija ir joje dirbantys žmonės pereina į aukštesnę kvalifikacijos ir kompetencijos lygį.

2. Ištyrus organizacijos kaitą sąlygojančius veiksnius nustatyta, kad pokyčius sąlygoja: išoriniai bei vidiniai veiksniai. Svarbiausi išoriniai veiksniai – tai ekonominiai, technologiniai. Svarbiausiems išoriniams veiksniams priskiriama globalizacija, inovacijos bei konkurencija. Vidiniai organizacijos kaitą sąlygojantys veiksniai – žmoniškieji ištekliai, finansiniai, materialiniai ištekliai. Žmoniškieji ištekliai – pats svarbiausias pokyčių sėkmę lemiantis veiksnys. Bendradarbiavimas, transformacinis vadovavimo stilius, komandinio darbo principais grindžiamas darbo stilius sąlygoja organizacijos kaitą bei pokyčių sėkmę.

3. Atlikus analizę, nustatyta, jog komandinis darbas vykstant pokyčiams pasireiškia komandinio darbo principais – bendradarbiavimu, savitarpio pagalba, bendru tikslu, komandos narių lygybe ir lygiateisiškumu. Komandinio darbo efektyvumas priklauso nuo pačios organizacijos, darbo sąlygų, valdymo struktūros, komunikacijos, sprendimų priėmimo, vadovavimo stiliaus, organizacijos kultūros. Komandos efektyvumas priklauso nuo organizacijos efektyvumo.

4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, teigtina, kad pasirinktose organizacijose, egzistuoja formalios darbo grupės. Tačiau pripažįstama komandinio darbo svarba pokyčių metu. Komandinio darbo efektyvumą vykstant pokyčiams didina *komandinio darbo veiksniai*: komandos narių įgūdžiai, darbuotojų kompetencija, komandos sutelktumas; *vidiniai organizacijos veiksniai*: palaikanti aplinka ir atmosfera, komunikacija. Teigtina, jog komandinis darbas bei komandinio darbo principai priklauso nuo organizacijos dydžio, užimamų pareigų. Atlikto tyrimo rezultatai teigia, jog vadovavimas bei tarpasmeniniai santykiai pokyčių metu nėra komandos efektyvumą didinantys veiksniai. Tyrimo rezultatai patvirtino prielaidą, jog komandinis darbas priklauso nuo komandų tarpusavio sąveikos ir organizacijos dydžio.

5. Apibendrinant tyrimo rezultatus, akcentuotina, jog organizacijose, kuriose pokyčiai vykdomi kas 1 metai ir dažniau, pokyčius ir komandinį darbą jungia bendras tikslas. Mažose įmonėse – komandinio darbo ir pokyčių sėkmės ryšys pasireiškia komandos sutelktumu bei bendru tikslu. Priklausomai nuo darbuotojų amžiaus ir darbo stažo įmonėje, pokyčių sėkmė priklauso nuo komandinio darbo principų – bendradarbiavimo, bendrakomandinio darbo, taip pat nuo funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo. Tyrimo metu nustatyta, kad pokyčių metu svarbiausiais veiksniais, įtakojančiais pokyčius bei komandinį darbą pasirinktose organizacijose,

yra: komunikacija, motyvacija, sprendimų priėmimas, tikslai. Ypatingas dėmesys pokyčių metu turi būti skiriamas informacijos pateikimui, nes svarbiausia pasipriešinimo pokyčiams priežastimi yra informacijos stoka. Tai neigiamai įtakoja ne tik vykstančius pokyčius, bet taip pat komandinį darbą, pokyčių sėkmę bei pačios organizacijos sėkmę.

## PASIŪLYMAI

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikiama keletas pasiūlymų pokyčių proceso tobulinimui, komandinio darbo svarbos, pokyčių metu, didinimui.

1. Teoriškai pagrįsta, kad organizacijoje vykstantys pokyčiai, kurie sąlygoja jos kaitą, sukelia pasipriešinimą. Mokslininkai teigia, jog eiliniai darbuotojai galvoja, kad pokyčiai nepageidaujami ir nereikalingi, nes tai neišspręs problemų, o padidins jų skaičių. Tyrimu patvirtinta, kad 85,4 proc. respondentų pripažįsta pokyčių svarbą. Tačiau 90,2 proc. darbuotojų teigimu pasipriešinimą sukelia informacijos stoka.

Todėl rekomenduojama:

1.1. Įmonėse, kuriose pokyčiai vyksta retai, t.y. kuriose dirba mažiau kaip 10 darbuotojų, pasipriešinimą sukelia asmeninės nuostatos ir pesimizmas (67,6 proc.). Rekomenduotina – tinkamai paruošti darbuotojus pokyčiams, įtraukti į pokyčių rengimo procedūrų ruošimą, aiškinti pokyčių būtinumą ir svarbą.

1.2. Smulkiuose (nuo 11 iki 50 darbuotojų) įmonėse pasipriešinimą sukelia netinkamas vadovo vaidmuo (87,5 proc.). Todėl šioms įmonėms rekomenduotina ugdyti vadovus – lyderius. Šiuo atveju tinkamiausias – transformacinis vadovavimo stilius.

1.3. Stambioms įmonėms (darbuotojų skaičius daugiau nei 250) pasipriešinimą sukelia asmeninės nuostatos (70,4 proc.), todėl joms rekomenduotina laiku pateikti informaciją.

1.4. Visoms įmonėms rekomenduotina pokyčių metu didinti vadovavimo (87,8 proc.) ir komandinio darbo (73,2 proc.) svarbą. Šiems dviem veiksniams turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Ugdyti vadovus – lyderius. Darbuotojus mokyti dirbti komandoje ir būti atsakingais už bendrą komandinį tikslą. Skatinti ne už individualius darbo rezultatus, bet už komandinius.

2. Komandinis darbas lemia pokyčių sėkmę, taip teigia mokslininkų atlikti tyrimai. Kiekvienos organizacijos pagrindas – efektyvios komandos sukūrimas. Kadangi tyrimo duomenys rodo, jog tik 43,9 proc. dirba vieningoje komandoje, todėl rekomenduotina atlikti tyrimus bei nustatyti veiksnius, kurie leistų iš formalių darbo grupių kurti efektyvias komandas.

3. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais rekomenduotina, nustatyti komandinio darbo efektyvumo rodiklius, koeficientus. Remiantis šiais rodikliais iširti komandinio darbo efektyvumą pokyčių metu. Atlikti kokybinį komandinio darbo svarbos ir pokyčių sėkmės tyrimą.

## SUMMARY

The relevance of master thesis is very important in modern organization. Important factor is team work when changes are in process. After scientific literature analysis in the project are represented: definition of changes in organization, conditions of changes determined, influenced factors for team work effectiveness.

This type of analysis was not accomplished in Lithuania so far. And by analyzing team work changes expression in Lithuanian companies were found, that success of changes determine team work, asserting in team work principles – collaboration, general team work and aim. Effectiveness of team work increase because of skilled team members, capacity, liability, concentration of team and logrolling.

**Object of the analysis** – expression of team work.

**Goals of the subject:**

1. Name the aspects of organization changes by representing its conception definition.
2. Characterize factors which influence organization alternation and changes in it.
3. Determine assumptions and possibilities of team work when changes are in process.
4. Investigate expression of team work and factors increasing effectiveness in chosen organization by empirical analysis.
5. Determine link between team work and changes in organization by empirical analysis.

Various specialists participated in the research: leaders, attendants, managers, administrations. Different sizes companies were chosen for the analysis: small, middle and large companies. Total 150 respondents attended in the questioning and 1,5 months were committed for the research.

Project volume: introduction, 3 chapters, suggestions, references and internet pages list and appendixes. Amount: 75 pages, 25 tables, 14 figures.

With reference to results of the research can be proposed that team work and changes are interdependent. Brought hypothesis verified.

## MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BRADNER, Erin; MARK, Gloria. (2007) *Effects of Team Size on Participation Awareness, and Technology Choice in Geographically Distributed Teams*. Dept. of Information and Computer Science University of California , Irvine.
2. DALIN, P.; ROLFF, H-G.; KLEEKAMP, B. (1999) *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba. 263 p.
3. FULLAN, Michael. (1998) *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba 216 p.
4. GAUDES, Andrew; HAMILTON – BOGART, Bonnie; MARSH, Stephen; ROBINSON, Hilary. (2007) *A framework for constructing effective virtual teams*. The Journal of E-Working, Vol 1, No 2.
5. GUBICAITĖ – ŠILINGIENĖ, Violeta. (1998) *Kolektyvinis valdymas*. Kaunas: Technologija. 101 p.
6. HAMILTON, Sharon; McLAREN, Susan ; MULHALL, Anne. (2007) *Assessing organisational readiness for change: use of diagnostic analysis prior to the implementation of a multidisciplinary assessment for acute stroke care*. Journal: Implementation Science. Vol: 2 Issue: 1 Pages/record No.: 21.
7. HARGREAVES, Andy. (1999) *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba. 360 p.
8. HAQUE, Ahasanul; KHATIBI, Ali; KARIM, Khaizura. (2006) *Re-organization Impact on the Telekom Malaysia's International Division Productivity*. Department of Business Administration, International Islamic University, Malaysia. Journal of Social Sciences 2 (2): 35-40.
9. HELLER, R. (2000) *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma Litera. 72 p.
10. HEERWAGEN, J.H.; HEUBACH, J.G. at al. (2007) *Recent Changes in Organizations and Work Environments*.
11. HELFRICH, D. Christian; LI, Yu-Fang at al. (2007) *Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses*. Northwest HSR&D Center of Excellence, VA Puget Sound Healthcare System, Seattle, Washington, USA. Implementation Science No. 2:13doi:10.1186/1748-5908-2-13.
12. HOPKINS, D.; AINSCOW, M.; WEST, M. (1998) *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba. 320 p.
13. JANSSON, Eva (2005) *Working together when being apart: An analysis of distributed collaborative work through ICT from an organizational and psychosocial perspective*. Whittaker, Steve, Prof, University of Sheffield, United Kingdom. 2005-03-18, Sal A, KTH-Forum, Isafjordsgatan 39, Kista, 13:00, English.

14. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 456 p. ISBN 9986-418-07-0.
15. JUHASZ, Agnes. (2002) *Worksite health promotion – a Hungarian experiment introduction*. Department of Ergonomics and Psychology Budapest University of Technology and Economics H–1521 Budapest, Hungary. Received: May 30.
16. JUNGKUNZ, Diethelm. (1999) *Išsilavinimas ir kvalifikacija – profesinio rengimo tikslai didaktinių modelių kontekste*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr. 2, p. 22-31.
17. KALLIATH, T. J., A.; BLUEDORN, C. and GILLESPIE D. F. (1999). *A confirmatory factor analysis of the competing values instrument*. Educational and Psychological Measurement 59(1): 143–58. Tables. Helfrich *et al. Implementation Science* 2007 2:13 doi:10.1186/1748-5908-2-13.
18. KANE, Bridget; LUZ, Saturnino at al. (2007) *Multidisciplinary team meetings and their impact on workflow in radiology and pathology departments*. <sup>1</sup>Department of Computer Science, Trinity College, Dublin, Ireland. BMC Medicine, 5:15doi:10.1186/1741-7015-5-15.
19. KASIULIS, Juozas; BARVYDIENĖ, Violeta. (2004) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
20. KATZENBACH, Jon R.; SMITH, D. K. (2000) *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press. 506 p.
21. KIVIMIAKI, Mika; VALHALA, Anna at al. (2007) *Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study*. Journal: BMC Health Services Research Year. Vol: 7 Issue: 1 Pages/record No.: 170.
22. KOCK, Henrik. (2007) *The team as a learning strategy: Three cases of team-based production in the Swedish manufacturing industry*. Linköping University, No.8 (19), p. 480-496. ISSN 1366-5626.
23. KONDROTAS, Arvydas; CHREPTAVIČIENĖ, Virginija. (2003) *Information communication as a factor of the development of human activity and competences: the objectives for a University*. Socialiniai mokslai. Kaunas: Technologija. Nr. 5. p. 57-69.
24. KRIUGER, Wolfgang. (2005) *Руководство командой/ Вольфганг Крюгер; [перевод с немецкого Зись Е.А.]*, Москва : Омега-Л. 117 [1] p. ISBN 5-98119-738-2.
25. KRUEGER. Paul; BRAZIL. Kevin; LOHFELD. Lynne at al. (2002) *Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey*. Journal: BMC Health Services Research. Vol: 2 Issue: 1 Pages/record No.: 6.
26. KUBRAK, Anatoliju; KOVAL, Konstantin at al. (2007) *Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise*. Engineering economics. Kaliningrad State Technical University, Nr.1(51), p. 103-109. ISSN 1392-2785.

27. KUO, Chia-Chen. (2004) *Research on Impacts of Team Leadership on Team Effectiveness*. Graduate School of Management, I-Shou University, Taiwan. The Journal of American Academy of Business, Cambridge \* September. p.266 -277.
28. KVEDARAVIČIUS, Jonas; LODIENĖ, Diana. (2002) *Pokyčiai ir organizacijų sėkmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 21, p.114 – 123.
29. LAUMENSKAITĖ, Egidija. (2003) *Self – management in times of change*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 27. p. 71-78.
30. MHLONGO, Xolani Penuel. (2006) *An investigation of the factors that account for the effective implementation of team-based work organisation: case studies of firms in metal fabrication sector in the Western Cape*. Commerci in the Faculty of Economic and Management Sciences, University of the. Western Cape, 182 p.
31. MELNIKAS, Borisas; JAKUTAVIČIUS, Antanas; STRAZDAS, R (2000) *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika. 239 p.
32. MELLO, S. Antonio; RUCKES, Martin. (2006) *Team composition*. The Journal of Business, vol. 79, No. 3.
33. MERKYS, Gediminas; ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma ir kt. (2006) *Teamwork Dysfunctions at Large – Scale Enterprises: Comparative Research Based on Norm-Referenced Testing*. Engineering economics, No.1(46), p. 51-61. ISSN 1392-2785.
34. NEVERAUSKAS, Bronius; SANKEVIČIUS, Vytautas; VILIŪNAS, Vaidotas; ČERNIŪTĖ, Ieva. (2001) *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija. 98 p. ISBN 9955-09-497-4.
35. NILSSON, Kerstin; HERTTING, Anna; PETTERSON, Inga-Lill. (2005) *Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting*. Theorell Töres Journal: BMC Public Health Year: 2005 Vol: 5 Issue: 1 Pages/record No.: 92.
36. SCULTZ, D. P.; SCULTZ, S. E. (1990) *Psychology and industry today*. An introduction to industrial and organizational psychology.
37. STAUB, Catherine M. (2003) *A Learning Organization in a Lightning-Speed Economy: Can This Work?* Drake University Dissertations, School of Education.
38. STANIŠAUSKIENĖ, Vilija.(2000) *Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai ir jo prielaidos Lietuvos bendrojo lavinimo mokykloje*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai: edukologija (07S). Kaunas. p. 8-64.
39. SMILGA, Edmundas; BOSAS, Antanas. (1999) *Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU leidykla. Nr. 12, p. 211-225.
40. STEIJN, Bram. (2001) *Work systems, Quality of Working Life and Attitudes of Workers. An Empirical Study towards the effects of Team and non-Teamwork*. New Technology, Work, and

Employment, vol. 16, no. 3, p. 191-203.

41. STEPHEN, P. Robbins. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p. ISBN 0-13-035309-4.
42. STONER, J. A. F; FREEMAN, R; GILBERT, D. G. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p. ISBN 9986-850-30-4.
43. STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005) *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 233 p.
44. ŠIMANSKIENĖ Ligita. (2002) *Organizacijos kultūros formavimas. Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 56 p.
45. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija. 384 p. ISBN 9986-433-28-2.
46. VOPEL, Klaus W. (2003) *Создание команды : психологические игры и упражнения / Клаус Фопель ; перевод с немецкого [ : М. Янкова], Москва : Генезис. 394 [1] p. ISBN 5-85297-045-X.*
47. WALLACE, Mike; POCKLINGTON, Keith. (2001) *Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas*. Vertimas: Švietimo ir mokslo ministerija. 135 p.
48. WILLIAMS, W. M.; YANG I. T. (1999) *Organizational Creativity*. In R. J. Sternberg (ed). *Handbook of Creativity*. Cambridge. p. 226-280.
49. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU. Nr. 38. ISBN 9955-530-58-8.
50. ZAKAREVIČIUS, Povilas; KVEDARAVIČIUS Jonas; AUGUSTAUSKAS, Tadas. (2004) *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU leidykla. 511 p. ISBN 9955-530-58-8.
51. ЗИНКЕВИЧ - ЕВСТИГНЕЕВА; Татьяна Дмитриевна. (2002) *Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко, Санкт-Петербург: Речь. 212 [3] p. ISBN 5-9268-0134-6.*
52. ŽELVYS, Rimantas. (2001) *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: VU leidykla. 96 p.
53. ŽYDŽIŪNAITĖ, V. (2003) *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo rengiant slaugytojus, pagrindimas*. Daktaro disertacija. Kaunas. 182 p.

## INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

54. ALDER, P. (1998) *Managing Flexible Automation*. California Management Review. p. 34-56.
55. BOGATYRIOVA, A. (2002) *Angliakasių priesaikai*. Vadovo pasaulis. Nr. 2. p. 12-17.



56. BOYETT, Joseph A; BOYETT, Jimmie T. (2002) *The Guru Guide: The Best Ideas of Top Management Thinkers*. Verslo banga. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt>>.
57. BROOKING, A. (2001) *Intellectual Capital*. New York: An International Thomson Publishing Company. 8 p.
58. CLAYTON, P. (1997) *Implementation of Organizational Innovation*. Toronto: Academic Press.
59. GUTAUSKAITĖ, G. (2005) *Darbuotojų darbo motyvavimas daugiaprofilinėse sveikatos priežiūros įstaigose*. Socialiniai mokslai Nr. 2. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[www.sam.lt/repository/dokumentai/sveikata/sm2\(ii%20dalis\).pdf](http://www.sam.lt/repository/dokumentai/sveikata/sm2(ii%20dalis).pdf)>.
60. HAFTEN, A. (1997) *The Charge of Educational Issues*. New York, 1997.
61. HENDRIX, G. (2002) The importance of goals to the Success of Work Teams. University of North Texas. [interaktyvus] [žiūrėta 2006m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.workteams.unt.edu/reports/ghendrix.htm>>.
62. JAZDAUSKAITĖ, V. (2003) *Vadovo vaidmuo formuojant komandą*. Vadovo pasaulis, Nr.12, p.3.
63. JUDGE, A. Timothy. (2000) *Personality and Cognitive Ability as Predictors of Job Search and Separation Among Employed Managers*. Published in Personnel Psychology. [interaktyvus] [žiūrėta 2007m. gegužės 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/WP1999-2000.html>>.
64. KITRON, M. (2000) *Adaptors and Innovators at Work*. Adaptors and Innovators. Styles of creativity and problem solving. London and New York: Routledge. [interaktyvus] [žiūrėta 2007m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=839035>>.
65. LAU, J.B.; (RAMI) SHANI, Abraham. (1992) *Behavior in organizations: an Experiential Approach*. Chicago: R.D. IRWIN, INC.
66. LEGKAUSKAS, Visvaldas. (2005) *Santykinė socialinių poreikių svarba renkantis tikslo siekimo grupę*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-1\\_\(47\)/>](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-1_(47)/>)>.
67. PUNDZIENĖ, Asta. *Kaita – naujos jūsu verslo galimybės*. Iš ISM spaudos [interaktyvus] [žiūrėta 2006m. lapkričio 24 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=126>>.
68. PURG, D. (2007) *Efektyvus audringo laikotarpio vadovas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lokada.lt>>.

## Anketa

## GERBIAMI RESPONDENTAI,

VU Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Vitalija Bublytė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti, ar svarbus komandinis darbas organizacijoje vykdančioje pokyčius (reorganizaciją, restruktūrizaciją).

Jūsų pateikti atsakymai labai svarbūs, nes tik organizacijos darbuotojai gali padėti išsiaiškinti, komandinio darbo ypatumus, vykstant organizacijos kaitai.

Šio tyrimo rezultatų anonimiškumas yra garantuojamas. Siūloma anketa yra baigiamojo magistro darbo dalis.

Atskiros anketos nebus analizuojamos ir interpretuojamos pavieniui.

**Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą! Linkiu sėkmingo darbo!**

Atsakymus prašau žymėti kryžiuuku (X)

### I dalis. Pokyčiai organizacijoje ir jų įtaka organizacijos sėkmei

**1. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje vyksta pokyčiai:**

- kas 6 mėn.;
- kas 1 metai;
- pokyčiai vyksta retai;
- pokyčiai nevyksta;
- kita \_\_\_\_\_

**2. Jūsų nuomone, organizacijoje vykstantys pokyčiai:**

- būtini;
- labai svarbūs;
- svarbūs;
- nesvarbūs;
- neturiu nuomonės;

**3. Jūs, prie organizacijoje vykstančių pokyčių, pridedate:**

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Įtaka ir poveikiu komandai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualiais darbo rezultatais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idėjomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgūdžiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatiniu tobulėjimu ir žinių pritaikymu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Pokyčių metu Jūs:**

- elgiatės kaip visuomet;
- jaučiate nerimą dėl informacijos trūkumo;
- jaučiate priešišumą;
- palaikote vykstančius pokyčius;
- neturiu nuomonės.

**5. Svarbiausios išorinės sąlygos, veikiančios organizaciją, tai:**

- politiniai veiksniai;
- ekonominiai veiksniai;
- socialiniai veiksniai;
- technologiniai veiksniai;
- neturiu nuomonės.

**6. Svarbiausios vidinės sąlygos, veikiančios organizacijos vystymąsi:**

- žmogiškieji ištekliai;
- finansiniai ir materialiniai ištekliai;
- informaciniai ištekliai;
- neturiu nuomonės;
- kita \_\_\_\_\_

**7. Organizacijoje, vykdančioje pokyčius, svarbesnės yra:**

- išorinės aplinkos sąlygos;
- vidinės aplinkos sąlygos;

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

- bendras išorinių ir vidinių sąlygų poveikis;
- neturiu nuomonės.

### 8. Darbuotojo vaidmuo vykstantiems pokyčiams organizacijoje yra:

- labai svarbus;
- svarbus;
- nelabai svarbus;
- nesvarbus;
- neturiu nuomonės.

### 9. Jūsų nuomone, vykstančius pokyčius organizacijoje, labiausiai įtakoja:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandoje dirbantys žmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 10. Žmonės pokyčiams priešinasi, nes:

- įsitikinę, kad permainos nenaudingos;
- neramina neapibrėžtumas;
- įvairios asmeninės ambicijos;
- neaiškios permainų pasekmės;
- neturiu nuomonės;
- kita \_\_\_\_\_

### 11. Jūsų nuomone, pasipriešinimą sukelia:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Informacijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninės nuostatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netinkamas vadovo vaidmuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesimizmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susierzinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 12. Jūsų nuomone, pasipriešinimas sumažėtų, jeigu:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Laiku pateikiama informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai įtraukiami į rengimo ir gyvendinimo procedūras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyktų diskusijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Būtų individualiai palaikoma ir skatinama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įtraukimas į pokyčių procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II dalis. Komandinio darbo svarba

### 13. Didžiausią poveikį organizacijoje vykstantiems pokyčiams turi:

- komandinis darbas;
- vadovavimas;
- organizacijos kultūra;
- neturiu nuomonės;

### 14. Kolektyvas, kuriame dirbate:

- formali darbo grupė;
- vieninga komanda;
- neturiu nuomonės;

## 15. Jūsų nuomone, pagrindiniai komandos bruožai tai:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savitarpio pagalba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendras tikslas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žmonių asmeninės savybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atvirumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 16. Jūs vykdydamas komandos tikslus:

- jaučiatės atsakingu už bendrą komandos tikslą;
- orientuojatės į bendrą tikslą;
- siekiate bendrą tikslų;
- komandos tikslas Jums nesvarbus;
- neturiu nuomonės.

## 17. Komunikacija komandoje Jums:

- labai svarbi;
- svarbi;
- nesvarbi;
- neturiu nuomonės.

*Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie 19 klausimo.*

## 18. Komunikacija komandoje svarbi, nes:

- skatina atvirumą, bendradarbiavimą tarp grupės/komandos narių;
- padeda siekti tikslų;
- priimami efektyvūs sprendimai;
- efektyviai sprendžiamos problemos;
- neturiu nuomonės;

## 19. Psichologinį klimatą komandoje nulemia:

- vadovo asmeninės savybės;
- komandos narių asmeninės savybės;
- tarpusavio santykiai tarp narių;
- santykiai tarp vadovo ir grupės narių;
- neturiu nuomonės;

## 20. Jūsų grupėje/komandoje sprendimai priimami:

- sprendimus priima vadovas;
- bendru susitarimu;
- sprendimų priėmime nedalyvauju;
- neturiu nuomonės;

## 21. Jūsų nuomone, komandinio darbo efektyvumą didina:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Komandos narių įgūdžiai, pastangos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos narių išipareigojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaidmenų pasiskirstymas komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palanki aplinka ir atmosfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Narių kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo ir narių asmeninės savybės, vertybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimas - lyderiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemų sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos sutelktumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpasmeniniai santykiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 22. Komandinis darbas organizacijoje labiausiai priklauso nuo:

- pačios organizacijos;
- darbo sąlygų;
- valdymo struktūros;
- komandų tarpusavio sąveikos;
- vadovavimo;
- neturiu nuomonės.

### III dalis. Komandinis darbas pokyčių metu

#### 24. Komandinio darbo vaidmuo keičiantis organizacijai:

- labai svarbus;
- svarbus;
- nesvarbus;
- neturiu nuomonės;

*Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie 26 klausimo.*

#### . Jūsų nuomone, komandinis darbas keičiantis organizacijai - svarbus, nes:

- įtakoja naujoves organizacijoje;
- didėja veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas;
- kuriama nauja vertybių sistema;
- neturiu nuomonės;

#### 26. Komandinis darbas pokyčių metu pasireiškia:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Bendradarbiavimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savitarpio pagalba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendru tikslu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos narių įsipareigojimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos narių įgūdžiais, kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos sutelktumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 27. Vadovai pokyčių metu komanda:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Įkvepia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvuoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reiškia susirūpinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukuria paramos klimata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nereaguoja į pokyčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesuteikia grįžamosios informacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vengia sprendimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 28. Pokyčių sėkmė Jūsų organizacijoje priklauso nuo:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendrakomandinio darbo efektyvumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiavimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 29. Vadovavimas pokyčių metu pasireiškia:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Patarimais, skatinimu, ugdymu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verslumui, inovacijų skatinimas, rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1 PRIEDAS (TĘSINYS)

Į rezultatus orientuotu, agresyviu požiūriu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinavimu, organizavimu, sklandžios veiklos užtikrinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 30. Jūsų nuomone, pokyčių metu, svarbiausias dėmesys yra skiriamas:

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Į gimtiems žmogaus bruožams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos narių motyvacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinių ir funkcinų vaidmenų atitikimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tikslų įgyvendinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendrakomandiniam darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 31. Komandinio darbo vaidmuo keičiantis organizacijai:

- labai svarbus;
- svarbus;
- nesvarbus;
- neturiu nuomonės;

### 32. Jūsų organizacijoje vykstantys pokyčiai:

- teigiamai įtakoja komandinį darbą;
- neigiamai įtakoja komandinį darbą;
- vykstantys pokyčiai neįtakoja komandinio darbo;
- neturiu nuomonės;

## IV dalis. Bendroji informacija

### 33. Jūsų įmonėje dirba:

- < 10 darbuotojų;
- 11 – 50 darbuotojų;
- 51 - 250 darbuotojų;
- > 250 darbuotojų.

### 34. Jūsų lytis:

- vyras;
- moteris;

### 35. Jūsų amžius:

- iki 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 – 45 m.
- 46 – 55 m.
- > 56 m.

### 36. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
- spec. vidurinis;
- aukštasis neuniversitetinis;
- aukštasis universitetinis;

### 37. Jūs įmonėje dirbate:

- <1 m.;
- 1 – 5 m.;
- 6 – 10 m.;
- 11 – 15 m.;
- > 15 m.

### 38. Jūsų pareigos:

- vadovas;
- specialistas;
- tarnautojas;
- kita \_\_\_\_\_

## Anketinės apklausos rezultatų suvestinė

Klausimas	Atsakymas	Respondentų skaičius	%
Kaip dažnai Jūsų organizacijoje vyksta pokyčiai	kas 6 mėn	80	53.7%
	kas 1 metai	33	22.0%
	pokyčiai vyksta retai	29	19.5%
	pokyčiai nevyksta	4	2.4%
	kita	4	2.4%
Jūsų nuomone, organizacijoje vykstantys pokyčiai	būtinai	48	31.7%
	labai svarbūs	22	14.6%
	svarbūs	59	39.0%
	nesvarbūs	4	2.4%
	neturiu nuomonės	18	12.2%
Pokyčių metu Jūs	elgiatės kaip visuomet	48	31.7%
	jaučiate nerimą dėl informacijos trūkumo	55	36.6%
	jaučiate priešišumą	0	0.0%
	palaiquate vykstančius pokyčius	44	29.3%
	neturiu nuomonės	7	4.9%
Svarbiausios išorinės sąlygos, veikiančios organizaciją, tai	politiniai veiksniai	18	12.2%
	ekonominiai veiksniai	124	82.9%
	socialiniai veiksniai	33	22.0%
	technologiniai veiksniai	73	48.8%
	neturiu nuomonės	4	2.4%
Svarbiausios vidinės sąlygos, veikiančios organizacijos vystymąsi	žmogiškieji ištekliai	66	43.9%
	finansiniai ir materialiniai ištekliai	110	73.2%
	informaciniai ištekliai	18	12.2%
	neturiu nuomonės	7	4.9%
	kita	0	0.0%
Organizacijoje, vykdančioje pokyčius, svarbesnės yra	išorinės aplinkos sąlygos	18	12.2%
	vidinės aplinkos sąlygos	11	7.3%
	bendras išorinių ir vidinių sąlygų poveikis	113	75.6%
	neturiu nuomonės	7	4.9%
Darbuotojo vaidmuo vykstantiems pokyčiams organizacijoje yra	labai svarbus	44	29.3%
	svarbus	66	43.9%
	nelabai svarbus	26	17.1%
	nesvarbus	7	4.9%
	neturiu nuomonės	7	4.9%
Žmonės pokyčiams priešinasi, nes	įsitikinę, kad permainos nenaudingos	18	12.2%
	neramina neapibrėžtumas	59	39.0%
	įvairios asmeninės ambicijos	26	17.1%
	neaiškios permainų pasekmės	110	73.2%
	neturiu nuomonės	0	0.0%
	kita	4	2.4%
Didžiausią poveikį organizacijoje vykstantiems pokyčiams turi	komandinis darbas	73	48.8%
	vadovavimas	70	46.3%
	organizacijos kultūra	44	29.3%
	neturiu nuomonės	4	2.4%
Kolektyvas, kuriame dirbate	formali darbo grupė	70	46.3%
	vieninga komanda	66	43.9%
	neturiu nuomonės	15	9.8%
	komandos tikslas Jums nesvarbus	7	4.9%
	neturiu nuomonės	0	0.0%

2 priedo tęsinys kitame puslapyje

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

11 lentelės tęsinys

Klausimas	Atsakymas	Respondentų skaičius	%
Jūs vykdydamas komandos tikslus	jaučiatės atsakingu už bendrą komandos tikslą	73	48.8%
	orientuojatės į bendrą tikslą	37	24.4%
	siekiate bendrą tikslą	59	39.0%
	komandos tikslas Jums nesvarbus	7	4.9%
	neturiu nuomonės	0	0.0%
Komunikacija komandoje Jums	labai svarbi	91	61.0%
	svarbi	59	39.0%
	nesvarbi	0	0.0%
	neturiu nuomonės	0	0.0%
Komunikacija komandoje svarbi, nes	skatina atvirumą, bendradarbiavimą tarp grupės/komandos narių	66	43.9%
	padeda siekti tikslų	48	31.7%
	priimami efektyvūs sprendimai	55	36.6%
	efektyviai sprendžiamos problemos	62	41.5%
	neturiu nuomonės	0	0.0%
Psichologinį klimatą komandoje nulemia	vadovo asmeninės savybės	48	31.7%
	komandos narių asmeninės savybės	26	17.1%
	tarpusavio santykiai tarp narių	55	36.6%
	santykiai tarp vadovo ir grupės narių	84	56.1%
	neturiu nuomonės	0	0.0%
Jūsų grupėje/komandoje sprendimai priimami	sprendimus priima vadovas	51	34.1%
	bendru susitarimu	102	68.3%
	sprendimų priėmime nedalyvauju	0	0.0%
	neturiu nuomonės	4	2.4%
Komandinis darbas organizacijoje labiausiai priklauso nuo	pačios organizacijos	40	26.8%
	darbo sąlygų	22	14.6%
	valdymo struktūros	29	19.5%
	komandų tarpusavio sąveikos	59	39.0%
	vadovavimo	51	34.1%
	neturiu nuomonės	4	2.4%
Komandinio darbo vaidmuo keičiantis organizacijai	labai svarbus	73	48.8%
	svarbus	62	41.5%
	nesvarbus	11	7.3%
	neturiu nuomonės	4	2.4%
Jūsų nuomone, komandinis darbas keičiantis organizacijai - svarbus, nes	įtakoja naujoves organizacijoje	37	24.4%
	didėja veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas	73	48.8%
	kuriama nauja vertybių sistema	33	22.0%
	neturiu nuomonės	7	4.9%
Komandinio darbo vaidmuo keičiantis organizacijai	labai svarbus	88	58.5%
	svarbus	51	34.1%
	nesvarbus	7	4.9%
	neturiu nuomonės	4	2.4%
Jūsų organizacijoje vykstantys pokyčiai	teigiamai įtakoja komandinį darbą	48	31.7%
	neigiamai įtakoja komandinį darbą	51	34.1%
	vykstantys pokyčiai neįtakoja komandinio darbo	33	22.0%
	neturiu nuomonės	18	12.2%
Jūsų įmonėje dirba	< 10 darbuotojų	11	7.3%
	11 – 50 darbuotojų	29	19.5%
	51 - 250 darbuotojų	11	7.3%
	> 250 darbuotojų	99	65.9%

2 priedo tęsinys kitame puslapyje



## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

11 lentelės tęsinys

Klausimas	Atsakymas	Respondentų skaičius	%
Jūsų lytis	vyras	48	31.7%
	moteris	102	68.3%
Jūsų amžius	iki 25 m.	29	19.5%
	26 – 35 m.	59	39.0%
	36 – 45 m.	37	24.4%
	46 – 55 m.	26	17.1%
	> 56 m.	0	0.0%
Jūsų išsilavinimas	vidurinis	4	2.4%
	spec. vidurinis	18	12.2%
	aukštasis neuniversitetinis	18	12.2%
	aukštasis universitetinis	110	73.2%
Jūs įmonėje dirbate	<1 m.	33	22.0%
	1 – 5 m.	44	29.3%
	6 – 10 m.	15	9.8%
	11 – 15 m.	15	9.8%
	> 15 m.	44	29.3%
Jūsų pareigos	vadovas	33	22.0%
	specialistas	51	34.1%
	tarnautojas	33	22.0%
	kita	33	22.0%
<b>Viso:</b>		<b>150</b>	<b>100.0%</b>

## Veiksnių analizės suvestinė lentelė

Kl. Nr.	Teiginys	Viso:	Vadovų nuomonė nuo			Darbuotojų nuomonė nuo			Nuo šių įmonių resp. skaičiaus				Nuo bendro resp. sk.	
			Bendro anketų sk.	Atsakymų	Bendro vad.sk.	Anketų sk.	Atsakymų sk.	Bendro darb.sk.	<10	11-50	51-250	>250	Vyrai, %	Moterys, %
3	Įtaka ir poveikiu komandai	46.3%	22.0%	47.4%	100.0%	24.4%	52.6%	31.3%	66.7%	37.5%	33.3%	48.1%	22.0%	24.4%
3	Individualiais darbo rezultatais	82.9%	17.1%	20.6%	77.8%	65.9%	79.4%	84.4%	66.7%	87.5%	66.7%	85.2%	29.3%	53.7%
3	Idėjomis	58.5%	12.2%	20.8%	55.6%	46.3%	79.2%	59.4%	66.7%	62.5%	100.0%	51.9%	22.0%	36.6%
3	Ilgūdžiais	73.2%	14.6%	20.0%	66.7%	58.5%	80.0%	75.0%	33.3%	75.0%	100.0%	74.1%	26.8%	46.3%
3	Nuolatiniu tobulėjimu ir žinių pritaikymu	80.5%	19.5%	24.2%	88.9%	61.0%	75.8%	78.1%	66.7%	62.5%	66.7%	88.9%	31.7%	48.8%
9	Vadovavimas	87.8%	19.5%	22.2%	88.9%	68.3%	77.8%	87.5%	33.3%	87.5%	100.0%	92.6%	31.7%	56.1%
9	Komandoje dirbantys žmonės	73.2%	14.6%	20.0%	66.7%	58.5%	80.0%	75.0%	66.7%	62.5%	100.0%	74.1%	29.3%	43.9%
9	Sprendimų priėmimas	95.1%	19.5%	20.5%	88.9%	75.6%	79.5%	96.9%	100.0%	100.0%	66.7%	96.3%	29.3%	65.9%
9	Tikslai	95.1%	19.5%	20.5%	88.9%	75.6%	79.5%	96.9%	100.0%	100.0%	100.0%	92.6%	31.7%	63.4%
9	Bendradarbiavimas	78.0%	17.1%	21.9%	77.8%	61.0%	78.1%	78.1%	66.7%	87.5%	66.7%	77.8%	29.3%	48.8%
11	Informacijos stoka	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	100.0%	100.0%	100.0%	85.2%	31.7%	58.5%
11	Asmeninės nuostatos	68.3%	19.5%	28.6%	88.9%	48.8%	71.4%	62.5%	66.7%	62.5%	66.7%	70.4%	29.3%	39.0%
11	Netinkamas vadovo vaidmuo	61.0%	14.6%	24.0%	66.7%	46.3%	76.0%	59.4%	0.0%	87.5%	66.7%	59.3%	22.0%	39.0%
11	Pesimizmas	61.0%	17.1%	28.0%	77.8%	43.9%	72.0%	56.3%	66.7%	50.0%	66.7%	63.0%	24.4%	36.6%
11	Susierzinimas	43.9%	4.9%	11.1%	22.2%	39.0%	88.9%	50.0%	33.3%	50.0%	66.7%	40.7%	7.3%	36.6%
12	Laiku pateikiama informacija	100.0%	22.0%	22.0%	100.0%	78.0%	78.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	31.7%	68.3%
12	Darbuotojai įtraukiami į rengimo ir gyvendinimo procedūras	85.4%	17.1%	20.0%	77.8%	68.3%	80.0%	87.5%	100.0%	100.0%	100.0%	77.8%	26.8%	58.5%
12	Vyktų diskusijos	80.5%	14.6%	18.2%	66.7%	65.9%	81.8%	84.4%	100.0%	87.5%	33.3%	81.5%	22.0%	58.5%
12	Būtų individualiai palaikoma ir skatinama	68.3%	14.6%	21.4%	66.7%	53.7%	78.6%	68.8%	33.3%	50.0%	66.7%	77.8%	24.4%	43.9%
12	Įtraukimas į pokyčių procesą	78.0%	19.5%	25.0%	88.9%	58.5%	75.0%	75.0%	66.7%	100.0%	66.7%	74.1%	24.4%	53.7%
15	Bendradarbiavimas	95.1%	19.5%	20.5%	88.9%	75.6%	79.5%	96.9%	100.0%	100.0%	66.7%	96.3%	29.3%	65.9%
15	Savitarpio pagalba	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	100.0%	100.0%	66.7%	88.9%	29.3%	61.0%

3 priedo tęsinys kitame puslapyje

### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

18 lentelės tęsinys

Kl. Nr.	Teiginys	Viso:	Vadovų nuomonė nuo			Darbuotojų nuomonė nuo			Nuo šių įmonių resp. skaičiaus				Nuo bendro resp. sk.	
			Bendro anketų sk.	Atsakymų	Bendro vad.sk.	Anketų sk.	Atsakymų sk.	Bendro darb.sk.	<10	11-50	51-250	>250	Vyrai, %	Moterys, %
15	Bendras tikslas	92.7%	22.0%	23.7%	100.0%	70.7%	76.3%	90.6%	100.0%	100.0%	100.0%	88.9%	29.3%	63.4%
15	Motyvacija	78.0%	19.5%	25.0%	88.9%	58.5%	75.0%	75.0%	66.7%	75.0%	66.7%	81.5%	26.8%	51.2%
15	Komunikacija	82.9%	19.5%	23.5%	88.9%	63.4%	76.5%	81.3%	100.0%	100.0%	66.7%	77.8%	29.3%	53.7%
15	Žmonių asmeninės savybės	65.9%	17.1%	25.9%	77.8%	48.8%	74.1%	62.5%	100.0%	62.5%	66.7%	63.0%	26.8%	39.0%
15	Kompetencija	85.4%	19.5%	22.9%	88.9%	65.9%	77.1%	84.4%	66.7%	75.0%	66.7%	92.6%	31.7%	53.7%
15	Lankstumas	70.7%	19.5%	27.6%	88.9%	51.2%	72.4%	65.6%	33.3%	75.0%	66.7%	74.1%	26.8%	43.9%
15	Atvirumas	70.7%	17.1%	24.1%	77.8%	53.7%	75.9%	68.8%	33.3%	87.5%	0.0%	77.8%	24.4%	46.3%
21	Komandos narių įgūdžiai	100.0%	22.0%	22.0%	100.0%	78.0%	78.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	31.7%	68.3%
21	Komandos narių išsipareigojimai	85.4%	19.5%	22.9%	88.9%	65.9%	77.1%	84.4%	100.0%	87.5%	33.3%	88.9%	24.4%	61.0%
21	Vaidmenų pasiskirstymas komandoje	75.6%	19.5%	25.8%	88.9%	56.1%	74.2%	71.9%	66.7%	87.5%	66.7%	74.1%	29.3%	46.3%
21	Palanki aplinka ir atmosfera	90.2%	19.5%	21.6%	88.9%	70.7%	78.4%	90.6%	66.7%	100.0%	66.7%	92.6%	31.7%	58.5%
21	Kompetencija	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	66.7%	75.0%	100.0%	96.3%	31.7%	58.5%
21	Vadovo ir narių asmeninės savybės, vertybės	78.0%	17.1%	21.9%	77.8%	61.0%	78.1%	78.1%	100.0%	75.0%	66.7%	77.8%	29.3%	48.8%
21	Normos	41.5%	4.9%	11.8%	22.2%	36.6%	88.2%	46.9%	33.3%	50.0%	33.3%	40.7%	17.1%	24.4%
21	Sprendimų priėmimas	73.2%	17.1%	23.3%	77.8%	56.1%	76.7%	71.9%	66.7%	75.0%	66.7%	74.1%	31.7%	41.5%
21	Vadovavimas	70.7%	17.1%	24.1%	77.8%	53.7%	75.9%	68.8%	33.3%	50.0%	33.3%	85.2%	24.4%	46.3%
21	Komunikacija	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	100.0%	87.5%	66.7%	92.6%	31.7%	58.5%
21	Problemų sprendimas	78.0%	19.5%	25.0%	88.9%	58.5%	75.0%	75.0%	100.0%	75.0%	66.7%	77.8%	29.3%	48.8%
21	Komandos sutelktumas	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	66.7%	100.0%	66.7%	92.6%	31.7%	58.5%
21	Tarpasmeniniai santykiai	73.2%	17.1%	23.3%	77.8%	56.1%	76.7%	71.9%	100.0%	50.0%	33.3%	81.5%	26.8%	46.3%
26	Bendradarbiavimas	85.4%	19.5%	22.9%	88.9%	65.9%	77.1%	84.4%	100.0%	100.0%	100.0%	77.8%	29.3%	56.1%
26	Savitarpio pagalba	75.6%	17.1%	22.6%	77.8%	58.5%	77.4%	75.0%	66.7%	87.5%	100.0%	70.4%	24.4%	51.2%
26	Bendras tikslas	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	100.0%	100.0%	100.0%	85.2%	29.3%	61.0%
26	Atsakomybė	73.2%	14.6%	20.0%	66.7%	58.5%	80.0%	75.0%	66.7%	87.5%	66.7%	70.4%	26.8%	46.3%
26	Komandos narių išsipareigojimai	73.2%	17.1%	23.3%	77.8%	56.1%	76.7%	71.9%	66.7%	87.5%	66.7%	70.4%	26.8%	46.3%
26	Komandos narių įgūdžiai	73.2%	14.6%	20.0%	66.7%	58.5%	80.0%	75.0%	100.0%	75.0%	66.7%	70.4%	22.0%	51.2%
26	Komandos sutelktumas	82.9%	19.5%	23.5%	88.9%	63.4%	76.5%	81.3%	100.0%	100.0%	33.3%	81.5%	26.8%	56.1%

3 priedo tęsinys kitame puslapyje

### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

18 lentelės tęsinys

Kl. Nr.	Teiginys	Viso:	Vadovų nuomonė nuo			Darbuotojų nuomonė nuo			Nuo šių įmonių resp. skaičiaus				Nuo bendro resp. sk.	
			Bendro anketų sk.	Atsakymų sk.	Bendro vad.sk.	Anketų sk.	Atsakymų sk.	Bendro darb.sk.	<10	11-50	51-250	>250	Vyr., %	Moterys, %
27	Įkvepia	65.9%	14.6%	22.2%	66.7%	51.2%	77.8%	65.6%	100.0%	87.5%	0.0%	63.0%	22.0%	43.9%
27	Motyvacija	68.3%	14.6%	21.4%	66.7%	53.7%	78.6%	68.8%	100.0%	75.0%	66.7%	63.0%	24.4%	43.9%
27	Reiškia susirūpinimą	48.8%	7.3%	15.0%	33.3%	41.5%	85.0%	53.1%	33.3%	75.0%	33.3%	44.4%	14.6%	34.1%
27	Sukuria paramos klimatą	53.7%	14.6%	27.3%	66.7%	39.0%	72.7%	50.0%	66.7%	50.0%	33.3%	55.6%	22.0%	31.7%
27	Nereaguoja į pokyčius	12.2%	2.4%	20.0%	11.1%	9.8%	80.0%	12.5%	33.3%	25.0%	33.3%	3.7%	7.3%	4.9%
27	Nesuteikia grįžamosios informacijos	7.3%	0.0%	0.0%	0.0%	7.3%	100.0%	9.4%	33.3%	12.5%	0.0%	3.7%	2.4%	4.9%
27	Vengia sprendimų	9.8%	0.0%	0.0%	0.0%	9.8%	100.0%	12.5%	33.3%	37.5%	0.0%	0.0%	4.9%	4.9%
28	Funkcion. komandų veiklos efektyvumo	85.4%	22.0%	25.7%	100.0%	63.4%	74.3%	81.3%	100.0%	87.5%	100.0%	81.5%	29.3%	56.1%
28	Bendradarbiavimas	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	100.0%	87.5%	66.7%	92.6%	26.8%	63.4%
28	Bendrakomandinis darbas	82.9%	19.5%	23.5%	88.9%	63.4%	76.5%	81.3%	100.0%	87.5%	33.3%	85.2%	24.4%	58.5%
28	Vadovavimas	65.9%	14.6%	22.2%	66.7%	51.2%	77.8%	65.6%	33.3%	62.5%	100.0%	66.7%	22.0%	43.9%
28	Sprendimų priėmimas	87.8%	19.5%	22.2%	88.9%	68.3%	77.8%	87.5%	33.3%	100.0%	100.0%	88.9%	29.3%	58.5%
29	Patarimais, skatinimu, ugdymu	80.5%	19.5%	24.2%	88.9%	61.0%	75.8%	78.1%	100.0%	87.5%	66.7%	77.8%	26.8%	53.7%
29	Verslumui, inovacijų skatinimas, rizika	56.1%	14.6%	26.1%	66.7%	41.5%	73.9%	53.1%	66.7%	62.5%	33.3%	55.6%	24.4%	31.7%
29	Į rezultatus orientuotu, agresyviu požiūriu	56.1%	12.2%	21.7%	55.6%	43.9%	78.3%	56.3%	66.7%	37.5%	33.3%	63.0%	22.0%	34.1%
29	Koordinavimu, organizavimu, sklandžios veiklos užtikrinimu	87.8%	22.0%	25.0%	100.0%	65.9%	75.0%	84.4%	100.0%	100.0%	66.7%	85.2%	26.8%	61.0%
30	Į gimtiems žmogaus bruožams	43.9%	2.4%	5.6%	11.1%	41.5%	94.4%	53.1%	66.7%	50.0%	33.3%	40.7%	12.2%	31.7%
30	Motyvacija	90.2%	22.0%	24.3%	100.0%	68.3%	75.7%	87.5%	100.0%	100.0%	33.3%	92.6%	29.3%	61.0%
30	Sprendimų priėmimas	85.4%	19.5%	22.9%	88.9%	65.9%	77.1%	84.4%	100.0%	87.5%	100.0%	81.5%	29.3%	56.1%
30	Komandinių ir funkcinių vaidmenų atitikimui	78.0%	14.6%	18.8%	66.7%	63.4%	81.3%	81.3%	33.3%	87.5%	66.7%	81.5%	29.3%	48.8%
30	Komunikacija	90.2%	19.5%	21.6%	88.9%	70.7%	78.4%	90.6%	100.0%	100.0%	66.7%	88.9%	29.3%	61.0%
30	Vadovavimas	85.4%	19.5%	22.9%	88.9%	65.9%	77.1%	84.4%	66.7%	100.0%	100.0%	81.5%	29.3%	56.1%
30	Tikslai	92.7%	17.1%	18.4%	77.8%	75.6%	81.6%	96.9%	100.0%	100.0%	100.0%	88.9%	26.8%	65.9%
30	Bendrakomandinis darbas	95.1%	22.0%	23.1%	100.0%	73.2%	76.9%	93.8%	100.0%	100.0%	66.7%	96.3%	29.3%	65.9%
30	Bendradarbiavimas	95.1%	22.0%	23.1%	100.0%	73.2%	76.9%	93.8%	100.0%	87.5%	100.0%	96.3%	31.7%	63.4%

## Amžiaus ir darbo stažo įtakos respondentų nuomonei analizė

Kl. Nr.	Teiginys	Darbuotojų amžius				Darbo stažas įmonėje				
		iki 25	26-35	36-45	46-55	iki 1m.	1-5m.	6-10m.	11-15m.	>15m.
3	Įtaka ir poveikiu komandai	63%	38%	60%	29%	22.2%	66.7%	50.0%	50.0%	41.7%
3	Individualiais darbo rezultatais	88%	88%	70%	86%	100.0%	91.7%	100.0%	25.0%	75.0%
3	Idėjomis	88%	56%	40%	57%	88.9%	50.0%	75.0%	50.0%	41.7%
3	Įgūdžiais	75%	63%	70%	100%	66.7%	75.0%	100.0%	25.0%	83.3%
3	Nuolatiniu tobulėjimu ir žinių pritaikymu	75%	75%	80%	100%	88.9%	75.0%	100.0%	25.0%	91.7%
9	Vadovavimas	100%	88%	80%	86%	100.0%	83.3%	100.0%	75.0%	83.3%
9	Komandoje dirbantys žmonės	88%	69%	70%	71%	88.9%	66.7%	75.0%	50.0%	75.0%
9	Sprendimų priėmimas	100%	100%	100%	71%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	83.3%
9	Tikslai	100%	100%	90%	86%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	83.3%
9	Bendradarbiavimas	100%	81%	80%	43%	100.0%	75.0%	100.0%	75.0%	58.3%
11	Informacijos stoka	88%	94%	90%	86%	100.0%	83.3%	100.0%	100.0%	83.3%
11	Asmeninės nuostatos	75%	75%	90%	14%	100.0%	50.0%	75.0%	75.0%	58.3%
11	Netinkamas vadovo vaidmuo	50%	69%	60%	57%	88.9%	50.0%	50.0%	50.0%	58.3%
11	Pesimizmas	63%	81%	50%	29%	100.0%	50.0%	75.0%	50.0%	41.7%
11	Susierzinimas	50%	50%	30%	43%	55.6%	41.7%	50.0%	50.0%	33.3%
12	Laiku pateikiama informacija	100%	100%	100%	100%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
12	Darbuotojai įtraukiami į rengimo ir gyvendinimo procedūras	100%	94%	70%	71%	88.9%	100.0%	75.0%	100.0%	66.7%
12	Vyktų diskusijos	88%	88%	80%	57%	88.9%	83.3%	75.0%	100.0%	66.7%
12	Būtų individualiai palaikoma ir skatinama	50%	88%	80%	29%	77.8%	58.3%	100.0%	75.0%	58.3%
12	Įtraukimas į pokyčių procesą	88%	88%	60%	71%	88.9%	83.3%	75.0%	100.0%	58.3%
15	Bendradarbiavimas	100%	100%	100%	71%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	83.3%
15	Savitarpio pagalba	88%	88%	100%	86%	77.8%	91.7%	100.0%	100.0%	91.7%
15	Bendras tikslas	88%	100%	80%	100%	100.0%	91.7%	100.0%	100.0%	83.3%
15	Motyvacija	75%	81%	80%	71%	77.8%	66.7%	100.0%	100.0%	75.0%
15	Komunikacija	75%	88%	80%	86%	77.8%	83.3%	100.0%	100.0%	75.0%
15	Žmonių asmeninės savybės	75%	69%	70%	43%	55.6%	75.0%	50.0%	100.0%	58.3%
15	Kompetencija	88%	88%	80%	86%	88.9%	75.0%	100.0%	100.0%	83.3%
15	Lankstumas	75%	75%	70%	57%	66.7%	66.7%	75.0%	75.0%	75.0%
15	Atvirumas	75%	69%	90%	43%	66.7%	66.7%	75.0%	75.0%	75.0%
21	Komandos narių įgūdžiai	100%	100%	100%	100%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
21	Komandos narių išsipareigojimai	88%	94%	90%	57%	88.9%	83.3%	75.0%	100.0%	83.3%
21	Vaidmenų pasiskirstymas komandoje	88%	81%	80%	43%	77.8%	75.0%	75.0%	100.0%	66.7%
21	Palanki aplinka ir atmosfera	100%	88%	90%	86%	88.9%	100.0%	75.0%	75.0%	91.7%
21	Kompetencija	88%	94%	100%	71%	100.0%	75.0%	100.0%	100.0%	91.7%
21	Vadovo ir narių asmeninės savybės, vertybės	88%	88%	60%	71%	77.8%	83.3%	75.0%	75.0%	75.0%
21	Normos	50%	50%	30%	29%	66.7%	25.0%	50.0%	50.0%	33.3%
21	Sprendimų priėmimas	75%	81%	70%	57%	88.9%	66.7%	75.0%	75.0%	66.7%
21	Vadovavimas	88%	75%	70%	43%	88.9%	66.7%	50.0%	75.0%	66.7%
21	Komunikacija	100%	94%	100%	57%	88.9%	91.7%	100.0%	100.0%	83.3%

4 priedo tęsinys kitame puslapyje

#### 4 PRIEDAS (TĘSINYS)

19 lentelės tęsinys

Kl. Nr.	Teiginys	Darbuotojų amžius				Darbo stažas įmonėje				
		iki 25	26-35	36-45	46-55	iki 1m.	1-5m.	6-10m.	11-15m.	>15m.
21	Problemų sprendimas	88%	88%	70%	57%	88.9%	83.3%	50.0%	100.0%	66.7%
21	Komandos sutelktumas	88%	88%	100%	86%	88.9%	83.3%	100.0%	100.0%	91.7%
21	Tarpasmeniniai santykiai	50%	81%	90%	57%	66.7%	58.3%	100.0%	100.0%	75.0%
26	Bendradarbiavimas	88%	94%	80%	71%	100.0%	91.7%	100.0%	75.0%	66.7%
26	Savitarpio pagalba	88%	81%	70%	57%	100.0%	75.0%	50.0%	75.0%	66.7%
26	Bendras tikslas	88%	94%	90%	86%	100.0%	91.7%	100.0%	75.0%	83.3%
26	Atsakomybė	88%	88%	70%	29%	100.0%	75.0%	100.0%	50.0%	50.0%
26	Komandos narių išipareigojimai	88%	75%	70%	57%	88.9%	75.0%	75.0%	75.0%	58.3%
26	Komandos narių igūdžiai	75%	81%	60%	71%	88.9%	75.0%	75.0%	75.0%	58.3%
26	Komandos sutelktumas	88%	81%	80%	86%	77.8%	91.7%	100.0%	75.0%	75.0%
27	Įkvepia	100%	63%	70%	29%	77.8%	75.0%	50.0%	75.0%	50.0%
27	Motyvacija	75%	69%	80%	43%	88.9%	66.7%	75.0%	75.0%	50.0%
27	Reiškia susirūpinimą	75%	50%	40%	29%	55.6%	66.7%	25.0%	25.0%	41.7%
27	Sukuria paramos klimatą	50%	63%	70%	14%	55.6%	50.0%	75.0%	50.0%	50.0%
27	Nereaguoja į pokyčius	13%	13%	10%	14%	22.2%	0.0%	0.0%	25.0%	16.7%
27	Nesuteikia grįžtamosios informacijos	0%	13%	10%	0%	11.1%	0.0%	0.0%	25.0%	8.3%
27	Vengia sprendimų	25%	13%	0%	0%	22.2%	8.3%	0.0%	25.0%	0.0%
28	Funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo	88%	88%	80%	86%	100.0%	83.3%	75.0%	75.0%	83.3%
28	Bendradarbiavimas	88%	88%	100%	86%	88.9%	83.3%	100.0%	75.0%	100.0%
28	Bendrakomandinis darbas	88%	88%	90%	57%	88.9%	83.3%	100.0%	75.0%	75.0%
28	Vadovavimas	63%	63%	80%	57%	66.7%	66.7%	50.0%	50.0%	75.0%
28	Sprendimų priėmimas	88%	88%	90%	86%	100.0%	83.3%	100.0%	50.0%	91.7%
29	Patarimais, skatinimu, ugdymu	88%	88%	70%	71%	88.9%	83.3%	75.0%	75.0%	75.0%
29	Verslumu, inovacijų skatinimas, rizika	75%	63%	60%	14%	88.9%	58.3%	50.0%	75.0%	25.0%
29	Į rezultatus orientuotu, agresyviu požiūriu	63%	69%	40%	43%	66.7%	58.3%	75.0%	100.0%	25.0%
29	Koordinavimu, organizavimu, sklandžios veiklos užtikrinimu	88%	88%	100%	71%	88.9%	91.7%	100.0%	75.0%	83.3%
30	Igimties žmogaus bruožams	50%	50%	40%	29%	55.6%	41.7%	25.0%	50.0%	41.7%
30	Motyvacija	88%	88%	100%	86%	77.8%	91.7%	100.0%	100.0%	91.7%
30	Sprendimų priėmimas	75%	94%	90%	71%	77.8%	83.3%	100.0%	100.0%	83.3%
30	Komandinių ir funkcinų vaidmenų atitikimui	88%	94%	80%	29%	100.0%	75.0%	100.0%	75.0%	58.3%
30	Komunikacija	88%	100%	100%	57%	100.0%	91.7%	100.0%	100.0%	75.0%
30	Vadovavimas	75%	94%	90%	71%	88.9%	83.3%	100.0%	100.0%	75.0%
30	Tikslai	88%	100%	80%	100%	100.0%	91.7%	100.0%	100.0%	83.3%
30	Bendrakomandinis darbas	88%	94%	100%	100%	88.9%	91.7%	100.0%	100.0%	100.0%
30	Bendradarbiavimas	88%	100%	100%	86%	100.0%	83.3%	100.0%	100.0%	100.0%

## LENTELĖS

20 lentelė

## Pokyčių būtinumas

Atsakymas	Klausimas
	Jūsų nuomone, organizacijoje vykstantys pokyčiai
Būtini	31.7%
Labai svarbūs	14.6%
Nesvarbūs	2.4%
Neturiu nuomonės	12.2%
Svarbūs	39.0%
<b>Viso</b>	<b>100.0%</b>

21 lentelė

## Veiksnių poveikis pokyčiams organizacijoje

Atsakymas	Klausimas
	Organizacijoje, vykdančioje pokyčius, svarbesnės yra
Bendras išorinių ir vidinių sąlygų poveikis	75.6%
Išorinės aplinkos sąlygos	12.2%
Neturiu nuomonės	4.9%
Vidinės aplinkos sąlygos	7.3%
<b>Viso:</b>	<b>100.0%</b>

22 lentelė

## Išoriniai ir vidiniai veiksniai įtakojantys pokyčius

Atsakymas	Klausimas	
	Svarbiausios išorinės sąlygos, veikiančios organizaciją, tai	Svarbiausios vidinės sąlygos, veikiančios organizacijos vystymąsi
Ekonominiai veiksniai	82.9%	
Finansiniai ir Materialiniai ištekliai		73.2%
Informaciniai ištekliai		12.2%
Kita		0.0%
Neturiu nuomonės	2.4%	4.9%
Politiniai veiksniai	12.2%	
Socialiniai veiksniai	22.0%	
Technologiniai veiksniai	48.8%	
Žmogiškieji ištekliai		43.9%

## Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Atsakymas	Klausimas
	Žmonės pokyčiams priešinasi, nes
Įsitikinę, kad permainos nenaudingos	12.2%
Įvairios asmeninės ambicijos	17.1%
Kita	2.4%
Neaiškios permainų pasekmės	73.2%
Neramina neapibrėžtumas	39.0%
Neturiu nuomonės	0.0%

## Svarbiausia pokyčių metu

Teiginys	Nuo bendro resp. sk.	Vadovų nuomonė nuo bendro vad.sk.	Darb.nuomonė nuo bendro darb.sk.
Igimtiems žmogaus bruožams	43.9%	11.1%	53.1%
Motyvacija	90.2%	100.0%	87.5%
Sprendimų priėmimas	85.4%	88.9%	84.4%
Komandinių ir funkcinių vaidmenų atitikimui	78.0%	66.7%	81.3%
Komunikacija	90.2%	88.9%	90.6%
Vadovavimas	85.4%	88.9%	84.4%
Tikslai	92.7%	77.8%	96.9%
Bendrakomandinis darbas	95.1%	100.0%	93.8%
Bendradarbiavimas	95.1%	100.0%	93.8%

## Pokyčių sėkmė organizacijoje

Teiginys	Darbo stažas įmonėje				
	iki 1m.	1-5 m.	6-10 m.	11-15 m.	>15 m.
Funkcionuojančių komandų veiklos efektyvumo	100.0%	83.3%	75.0%	75.0%	83.3%
Bendradarbiavimas	88.9%	83.3%	100.0%	75.0%	100.0%
Bendrakomandinis darbas	88.9%	83.3%	100.0%	75.0%	75.0%
Vadovavimas	66.7%	66.7%	50.0%	50.0%	75.0%
Sprendimų priėmimas	100.0%	83.3%	100.0%	50.0%	91.7%