

Lietuvos verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumo tyrimas

Straipsnyje nagrinėjama aukščiausio lygio vadovų komandos samprata, jos išskirtinumas organizacijoje, išryškėjusios tyrimų kryptys šia tematika, komandų pajėgumo koncepcija bei esminiai verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumo tyrimo rezultatai.

Raktiniai žodžiai: aukščiausio lygio vadovų komanda, aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai, komandos pajėgumas.

This paper deals with the top management team concept, its uniqueness in the organization, appearing research areas on this topic, the concept of team potency. The authors present essential findings of research on top management teams' potency in business companies.

Keywords: top management team, top management team research, team potency.

Įvadas

Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo įmonėse yra išskirtinis ir vis labiau siejamas su organizacijų strateginiais sprendimais. Daugelio strateginio valdymo autoritetų nuomone, jau kurį laiką įmonės aukščiausio lygio vadovų komanda vis labiau laikytina vienu iš įmonės strateginių išteklių (Castanias, Helfat, 1991; Michel, Hambrick, 1992; Finkelstein, Hambrick, 1996; Certo ir kt., 2006; Koufopoulos ir kt., 2008).

Pabrėžtina, kad mokslinėje literatūroje pateikiamos koncepcijos ir jas įprasminantys empiriniai tyrimai kol kas neduoda pagrindo pilnavertiškai diagnozuoti ir prognozuoti aukščiausio lygio vadovų komandos galimybes. Stebimos aukščiausio lygio vadovų komandų poveikio organizacinei veiklai tyrimų kryptys, kurios yra gana skirtingai konceptualiai orientuotos. Kartu išryškėjo komandos sugebėjimų dirbti kartu, kolektyviškumo aspektas, įsitvirtina skirtingi požiūriai į įsitikinimus dėl komandos gebėjimų. Pastebėta, kad būtent

Vadimas DISKA – socialinių mokslų daktaras, Vilniaus universitetas. Adresas: Saulėtekio al. 9 II r. Vilnius LT 10222, Lietuva. Tel.: 8 5 2366 134. Faks.: 8 5 2366 127. El. paštas: d.vadimas@gmail.com

Danuta DISKIENĖ – profesorė, socialinių mokslų daktarė; Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros vedėja. Adresas: Saulėtekio al. 9 II r. Vilnius

LT 10222, Lietuva. Tel.: 8 5 2366 135. Faks. 8 5 2366 127. El. paštas: danute.diskienu@ef.vu.lt

Albinas MARČINSKAS – profesorius, socialinių mokslų habilituotas daktaras; Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros profesorius. Adresas: Saulėtekio al. 9 II r. Vilnius LT 10222, Lietuva. Tel.: 8 5 2366 134. Faks.: 8 5 2366 127. El. paštas: albinas.marcinskas@ef.vu.lt

komandos pajėgumas, kada įsitikinimas susijęs su komandos gebėjimų, aprėpiančių daugelį sričių, vertinimu, turi stipresnį poveikį komandos efektyvumui nei kiti kintamieji, o įsitikinimai dėl komandos pajėgumo leidžia numatyti darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą ir komandos efektyvumą.

Tyrimo objektas – Lietuvos verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų komandos.

Straipsnio tikslas – remiantis aukščiausio lygio vadovų komandų ir jų pajėgumo teorine analize, atskleisti komandos pajėgumo dimensijų raišką Lietuvos verslo įmonėse. Tyrimo tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai:

- apžvelgti ir susisteminti aukščiausio lygio vadovų komandoms ir jų pajėgumui skirtus tyrimus;
- įvertinti aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumo (kaip vadovai suvokia savo komandos pajėgumą) dimensijų raišką verslo įmonėse.

Numatytam tikslui įgyvendinti pasitelkta sisteminė, lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros analizė. Empiriniam tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis metodas – anketinė apklausa bei matematinės statistinės analizės metodai.

Aukščiausio lygio vadovų komandos organizacijoje ir jų tyrimai

Aukščiausio lygio vadovų komandos sąvoka nėra vienareikšmiška. Iki šiol diskutuojama, kaip traktuoti aukščiausią vadovybę – ar kaip komandą, ar kaip grupę. Kas sudaro tokią komandą organizacijoje: ar įmonės vadovui pavaldi skirtingų padalinių vadovybė, ar arčiausiai įmonės vadovo esantys aukščiausio lygio

vadovaujantys darbuotojai, dalyvaujantys priimant svarbiausius sprendimus, ar visi įmonės aukščiausio lygio vadovai. Konceptuali požiūriu šiai aukščiausiai grupei priskiriami darbuotojai, užimantys aukščiausias pozicijas organizacijoje. Anot C. E. Helfat, tai organizacijos struktūros viršuje esanti individų grupė, kuri yra atsakinga už strateginius ir organizacinius sprendimus, turinčius poveikį įmonės, kaip visumos, kryptčiai, procesams ir veiklai (Helfat ir kt., 2006).

Iš tiesų, aukščiausio lygio vadovų komandos užima ypatingą vietą organizacijoje, nes jų pagrindinė užduotis yra užtikrinti jos veiklos efektyvumą ir sėkmę. Tai reiškia, kad aukščiausių vadovų komanda prisiima atsakomybę už atitinkamos strategijos formavimą, kuri leistų organizacijai sėkmingai veikti aplinkoje su aiškiais sėkmės ir efektyvumo orientyrais. Komanda turi užtikrinti strategijos įgyvendinimą ir tinkamas sąlygas, leidžiančias tikslingai panaudoti visus turimus išteklius, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo ir sėkmės (West, 2012). Kadangi aukščiausio lygio vadovų komanda yra hierarchijos viršūnėje, ji turi pakankamai galios ir veikimo laisvės. Šios komandos puikiai suvokia savo svarbą ir veiklos padarinius, todėl gali konkuruoti, prisitaikyti prie pokyčių ir kurti bei diegti strategijas. Organizacijai siekiant užimti lyderiaujančias pozicijas, aukščiausia vadovybė tampa ypač svarbi (Carmeli, 2006).

Komandinio darbo paplitimas padėjo aukščiausio lygio vadovų lygmenyje išryškinti supratimą, kas leidžia komandoms efektyviai funkcionuoti ir siekti organizacijos tikslų. Įvairūs tyrimai rėmėsi viena žinomiausių „aukščiausio ešelono“ koncepcija (Hambrick, Maison, 1984), iliustruojančia skirtingus aukščiausio lygio vadovų komandos struktūros, sprendimo

priėmimo ir veiklos konteksto aspektus. D. Hambrick ir P. Maison (1984) nuomone, organizacijos tam tikra prasme yra jų aukščiausios vadovybės asmenybių atsipindys. Nustatant įmonės ateities strateginius kontūrus, aukščiausio lygio vadovų komanda įmonėje turi didelę veiksmų laisvę. Įmonių aukščiausia vadovybė pasirenka savo veiklos sritį ir organizuoja veiklą, remdamasi savo asmeniniu bei profesiniu „bagažu“. Šio „bagažo“ diagnostikos problema bei jo įtakos objektyviems organizacijos rezultatams prognozės problema yra ypač reikšminga.

Ankstesni aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai buvo orientuoti į komandų narių demografinių charakteristikų ir skirtingų organizacinių rezultatų sąsajų paiešką. Anot D. Hambrick ir P. Maison (1984), aukščiausio lygio vadovų demografinės charakteristikos lemia aukščiausio lygio vadovų komandos kognityvinę struktūrą ir tokiu būdu daro įtaką organizacijos rezultatams. Tai reiškia, kad aukščiausio lygio vadovų komandos sudėtis siejama su amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu, darbo reikšmingą įtaką organizaciniams rezultatams. Skirtingų autorių atlikti empiriniai tyrimai pabrėžia, kad komandos narių amžius (Tihanyj ir kt., 2000), darbo stažas (Bergh, 2001; Herrman, Datta, 2005), išsilavinimas (Jensen, Zajac, 2004), patirtis (Kor, 2003) ir aukščiausio lygio vadovų komandos įvairovė (Lee, Park, 2006) turi poveikį įmonės strateginei orientacijai.

Nepaisant aukščiausio lygio vadovų komandų demografinio heterogeniškumo tyrimų populiarumo, kurį lemia demografinių duomenų prieinamumas, objektyvumas ir patikimumas, galima sutikti su autoriais, kritikuojančiais pernelyg didelį šių duomenų sureikšminimą (West, Schwenk, 1996; Priem ir kt., 1999). Be to,

panašių tyrimų rezultatai yra gana prieštaringi. Aukščiausio lygio vadovų komandų demografinio skirtingumo poveikis įmonės rezultatams varijuoja nuo pozityvaus (Barsade ir kt., 2000; Carpenter, 2002), mažai reikšmingo (Ferrier, 2001; West, Schwenk, 1996) iki negatyvaus (Michel, Hambrick, 1992).

Vis dėlto dauguma tyrėjų pritaria, kad komandoje vykstantys procesai keičia ar apriboja aukščiausio lygio vadovų komandos sudėties sąryšį su organizaciniais pasirinkimais ir veiklos rezultatais (Priem ir kt., 1999). Taip pat pažymima, kad įvairūs situaciniai kintamieji irgi apriboja aukščiausio lygio vadovų komandos charakteristikų įtaką priklausomiems kintamiesiems ir apibrėžia komandos aplinkos, organizacinę bei vadybinę kontekstą (Hodgkinson, Sparrow, 2002; Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004). Tai reiškia, kad nacionalinė kultūra (Geletkanycz, 1997), internacionalizacijos lygiai (Carpenter, 2002), socialinės sąveikos aukščiausio lygio vadovų komandoje būdai (Carpenter, 2002) apriboja komandos sudėties įtaką organizaciniams rezultatams.

Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrėjų nuomone, siekiant geriau suprasti, kaip aukščiausio lygio vadovų komandos veikia organizacinę veiklą, būtina ne tik identifikuoti demografinius rodiklius, bet tikslinga įvertinti ir komandinius bei individualius procesus, vykstančius aukščiausio lygio vadovų komandose. Šio pobūdžio tyrimuose išsiskiria kelios kryptys: grupės išteklių, grupinių procesų, vadovavimo grupės užduočių vykdymui ir asmeninės integracijos į užduotį (Vyakarnam, Handelberg, 2005).

Grupės ištekliai. Organizacijos veiklos kontekste grupės ištekliai siejami su aukščiausio lygio vadovų komandos žiniomis

ir patirtimi, komandos narių skaičiumi ir darbo stažu bei komandos sandara.

Žinios ir patirtis. D. Hambrick, T. Cho ir M. Chen (1996) tyrimai atskleidžia, kad kuo aukštesnis aukščiausio lygio vadovų komandos narių išsilavinimo lygis, tuo labiau jie linkę į kūrybiškumą ir inovacijas. Atsižvelgiant į aukščiausio lygio vadovų komandos funkcionavimą, tiksliau būtų, kad jos narių turimi įgūdžiai papildytų vienas kitą, nei tai, kad komandos veikla priklausytų nuo vieno asmens, pasižyminčio išskirtiniais įgūdžiais (Timmons, 1994).

Aukščiausio lygio vadovų komandos dydis ir darbo stažas. Komandos narių skaičius yra teigiamai susijęs su organizacine veikla. T. S. Certo ir kt. (2006) pabrėžia, kad didesnės aukščiausio lygio vadovų komandos geba geriau suvokti ir susidoroti su sunkumais, kylančiais dėl strateginių pasirinkimų. R. Katz (1982), vertindamas aukščiausio lygio vadovų komandos darbo stažo poveikį organizacijos veiklai, teigia, kad egzistuoja netiesioginis komandos darbo stažo ir jos veiklos ryšys. Komandos, kurios kartu dirbo ilgą laiką, būna labiau atsidavusios savo esamai padėčiai, narių suvokimas labiau atrankinis ir vis daugiau remiasi komandos turima patirtimi. Komandos narių darbo stažo skirtingumas neretai asocijuojasi su žemesniu susitelkimo ir pasitikėjimo lygiu (Lawrence, 1997), bet tuo pačiu teigiamai veikia strateginius pokyčius, rinkos dalies ir pelno augimą (Boeker, 1997; Hambrick ir kt., 1996).

Aukščiausio lygio vadovų komandos sandara. Komandos sandara siejama su jos heterogeniškumu. Anot D. Hambrick (2007), demografinis komandos heterogeniškumas vaidina pagrindinį vaidmenį formuojant įmonės strategiją, siekiant numatytų tikslų ir užtikrinant aukštus

rezultatus. Skirtingi tyrėjai kontroversiškai vertina šio veiksnio poveikį organizacijos veiklai. M. A. Carpenter ir kt. (2004) pabrėžia teigiamą ryšį tarp komandos heterogeniškumo, grindžiamo ankstesne patirtimi, išsilavinimu bei darbo stažu įmonėje, ir organizacinės veiklos. Tai patvirtina ir kitų tyrėjų išvados. L. Tihanyi ir kt. (2000) atskleidė, kad didesnis darbo stažo skirtingumas, skirtingas išsilavinimas ir patirtis asocijuojasi su įmonės diversifikacija. Savo ruožtu amžiaus skirtingumo komandoje tyrimai pabrėžia, kad neigiamus veiklos rezultatus dažnai lemia konfliktai. Kuo labiau skiriasi vadovų komandos narių mentalitetas ar mentalinis komandos užduoties modelis, tuo sunkiau vyksta komunikacijos procesas, bendradarbiavimas ir jų, kaip komandos, strategijos koordinavimas (Flood ir kt., 2001). Jeigu komandos sudėtyje yra kitos lyties atstovų, pvz., moterų (kas, anot R. Sealy ir kt. (2008), T. M. Welbourne ir kt. (2007), nėra dažnas dalykas) arba labai skirtingo amžiaus vadovų, tai gali tapti pagrindu konfliktams atsirasti arba šių mažumų nuomonės ignoravimui (van Knippenberg, Schippers, 2007).

Grupiniai procesai. Šie procesai yra susiję su grupės narių elgsena bei jų integracijos laipsniu ir paprastai yra socialinės psichologijos tyrimų objektas. Aukščiausio lygio vadovų komandos proceso aspektai yra socialinė grupės integracija ir komunikacija.

Socialinė integracija. Socialinė integracija – tai daugiaspektis fenomenas, atspindintis patrauklumą grupei, pasitenkinimą kitais grupės nariais, integraciją tarp grupės narių (O'Reilly ir kt., 1993). Ji yra susijusi su grupės narių elgsena ir veiksmų koordinavimu, siekiant strateginių organizacijos tikslų. Grupės narių suderinamumas stiprina komandinę

dvasią, komandinio darbo veiksmingumą ir didina narių pasitenkinimą (Vasilaki, O'Regan, 2008). Komandos narių elgesio integracija turi teigiamą įtaką įmonių strategijų įgyvendinimui ir veiklos rezultatams, kaip antai, strateginių sprendimų kokybei, ekonominei ir žmonių veiklai (Carmeli, Schaubroeck, 2006; Carmeli, 2008; Ling ir kt., 2008; Carmeli ir Halevi, 2009). Aukščiausio lygio vadovų komanda, kurioje socialinės integracijos lygis yra pakankamai aukštas, vertina kiekvieno komandos nario žinių ir gebėjimų integravimą ir papildo vienas kitą, kas suteikia jiems galimybę efektyviau priimti ir diegti strateginius sprendimus. Be to, socialinė integracija yra teigiamai susijusi su sprendimų kokybe ir aukštesniu veiklos lygiu (Simsek ir kt., 2005).

Komunikacija. Grupės komunikacija yra multidimensinio pobūdžio ir gali skirtis savo dažnumo ir neformalumo lygiu. Kadangi komunikacijos efektyvumo svarba neabejotina, vadovai turėtų susitelkti ne tik ties savo komunikacijos proceso sėkmingumu, bet ir padėti savo pavaldiniams efektyviai komunikuoti. Kai vadovų ir kitų organizacijos narių komunikacija yra neefektyvi, tai neigiamai atsiliepia organizacijos veiklai ir mažina jos konkurencinį pranašumą (Spinks, Wells, 1995).

Vadovavimas grupinių užduočių vykdymui. Analizuojant aukščiausio lygio vadovų komandos vadovavimo ir įmonės veiklos ryšį, atkreiptinas dėmesys į dvi problemas: kiek aiškiai komandos nariai suvokia vykdomas užduotis ir kiek dėl tų užduočių sutampa jų požiūriai.

Tikslo ir vaidmens aiškumas. Tikslo aiškumas yra susijęs su sėkminga organizacine veikla. Kad aukščiausio lygio vadovų komanda būtų veiksminga, turi būti aiškiai nustatyti tikslai, vertybės ir normos.

Nesėkmingas tikslų perteikimas gali sukelti nemažai problemų tiek verslo gimimo, tiek augimo fazėse.

Vienodų pažiūrų laikymasis. Svarbus komandinės veiklos aspektas yra laikytis vienodų pažiūrų. Vienodas strateginių tikslų, planų ir veiksmų organizacijoje supratimas yra svarbus aukščiausio lygio vadovų komandos veiksmingumo aspektas, o tai yra itin reikšminga verslo sėkmei.

Asmeninė integracija į užduotį. Tai yra siejama su įsipareigojimu atlikti užduotis ir komandos narių vertybių bei tikslų pasiekimo laipsniu, įnešant savo indėlį į įmonės veiklą (Vyakarnam, Handelberg, 2005).

Įsipareigojimas. Aukščiausio lygio vadovų komandos nariai turėtų demonstruoti aukšto lygio įsipareigojimą organizacijai, užduočiai ir strateginiams sprendimams, siekdami sėkmingo ir neatidėliotino iniciatyvos realizavimo, kas itin svarbu besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje.

Vertybių ir tikslų pasiekimas. Aukščiausio lygio vadovų komandos nariams turėtų būti artimas priklausomybės organizacijai jausmas. Jie turėtų demonstruoti moralinį įsipareigojimą, suprantamą kaip savęs identifikavimą su tikslais ir organizacinėmis vertybėmis (Vasilaki, O'Regan, 2008). Galima teigti, kad turėtų egzistuoti ryšys tarp strateginio tikslo, kurį organizacija nori pasiekti, ir aukščiausio lygio vadovų komandos narių įgytų vertybių, kurios leistų sėkmingai pasiekti šį tikslą. Šios komandos narių įgytos vertybės ir įsitikinimai suformuoja grupės suderinamumo pagrindą.

Tyrimų apžvalga atskleidė, kad aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai, pagrįsti „aukščiausio ešelon“ koncepcija, iš vidinio organizacinio lygmens peržengė į šakos, šalies, tarptautinį lygmenį bei

apėmė skirtingo tipo organizacijas – tiek verslo ir viešojo sektoriaus, tiek organizacijas, egzistuojančias skirtingose gyvavimo ciklo stadijose.

Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas

Nors nemažai tyrėjų laikosi nuomonės, kad vadovų komandų sudėtis ir procesai daro įtaką jų efektyvumui bei organizacijos veiklos rezultatams, nuo 1990 metų tyrimuose išryškėjo komandos sugebėjimų dirbti kartu, siekiant numatytų tikslų, kolektyvinio suvokimo aspektas. Mokslinėje literatūroje paplito du požiūriai į šitikinimų dėl komandos gebėjimų supratimą: komandos pajėgumas (angl. *team potency*) ir kolektyvinis veiksmingumas (angl. *collective efficacy*) (Collins, Parker, 2009). Kai šitikinimas susijęs su specifine sritimi (orientuotas į specifinę užduotį), kalbama apie kolektyvinį veiksmingumą. Tuomet, kai šitikinimas susijęs su komandos gebėjimų, aprėpiančių daugelį sričių, visuotiniu vertinimu, omenyje turimas komandos pajėgumas (Guzzo ir kt., 1993).

Šių konstrukčių naudojimas kelia klausimą dėl jų identiškumo ar skirtingumo (Gully ir kt., 2002). Abiejų konstrukčių apibūdinimas yra susijęs su kylančiu šitikinimu dėl komandos gebėjimo veikti efektyviai. Todėl kartais šie terminai vartojami sinonimiškai (Shea, Guzzo, 1987; Jung, Sosik, 2003). Tačiau kitų autorių nuomone, šie konstruktai skiriasi savo orientacijos specifiskumu tiek teoriniu, tiek empiriniu aspektais.

Kaip matome iš 1 lentelės, grupės pajėgumas – tai konstruktas, nustatomas kaip svarbus kognityvinis poveikis komandos veiklai. „Pajėgumas – tai kolektyvinis šitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi“

(Guzzo ir kt., 1993, p. 87). Pajėgumas yra orientuotas į plačių komandos sugebėjimų, aprėpiančių užduotis ir darbus, suvokimą. Jis pagrįstas apibendrintu šitikinimu dėl komandos veiklos vykdymo. Pajėgumas susideda iš kognityvinių bei emocionalių elementų ir reiškia šitikinimą, motyvuojantį veiksmą (LePine ir kt., 2008). Pajėgumas yra pagrįstas buvusia veikla, vykdančiomis bendras ir įvairias užduotis, kurios nebūtinai yra susijusios su komandos dabartiniais iššūkiais (Collins, Parker, 2010).

Savo ruožtu kolektyvinis veiksmingumas yra orientuotas į jos narių suvokimą, kad grupė gali sėkmingai vykdyti specifines užduotis (žr. 1 lentelę). Jis pagrįstas individualiais šitikinimais dėl grupės sugebėjimų ir yra panašus į tokį individo lygmens konstrukta kaip asmeninis veiksmingumas (angl. *self-efficacy*).

Pajėgumas, kaip reikšmingas konstruktas, nagrinėjamas mokslinėse publikacijose apie komandinį darbą dėl jo sąsajos su komandos veikla. R. Guzzo ir kt. (1993) atskleidė teigiamą ryšį tarp komandos pajėgumo ir jos veiklos. Kiti tyrimai taip pat patvirtino, kad komandos pajėgumas daro reikšmingą įtaką jos veiklos atlikimui (Gully ir kt., 2002). Pastebėta, kad būtent komandos pajėgumas turi stipresnį poveikį komandos efektyvumui nei kiti kintamieji. M. Champion ir kt. (1993) tirdami komandos charakteristikų įtaką produktyvumui, veiklos atlikimui ir pasitenkinimui, atskleidė, kad tik pajėgumas buvo vienintelis reikšmingas kintamasis. Vadinas, šitikinimai dėl komandos pajėgumo leidžia numatyti darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą ir komandos efektyvumą (Sivasubramaniam ir kt., 2002).

Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas yra susijęs su strateginių sprendimų priėmimo greičiu. Būtent

1 lentelė

Grupės pajėgumo ir kolektyvinio veiksmingumo apibūdinimai ir palyginimai

Grupės pajėgumas	
Shea, Guzzo (1987)	„Pajėgumas – tai kolektyvinis grupės narių įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi“ (p. 26).
Guzzo ir kt. (1993)	„Pajėgumas – tai kolektyvinis įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi“ (p. 87).
Gully ir kt. (2002)	„Pajėgumas yra susijęs su bendrais įsitikinimais dėl komandos sugebėjimų įvairių užduočių ir situacijų kontekste“ (p. 820).
Lester ir kt. (2002)	„Taigi mes apibūdiname grupės pajėgumą kaip bendrą grupės įsitikinimą, kad ji gali būti efektyvi“ (p. 353).
Stajkovic ir kt. (2009)	„Grupės pajėgumas gali būti traktuojamas kaip bendra charakteristika, susijusi su grupės ilgalaikiu sugebėjimu vykdyti plataus rakurso užduotis skirtingose veiklos srityse“ (p. 816).
Kolektyvinis veiksmingumas	
Bandura (1986)	„...kolektyvinis veiksmingumas parodo bendrą individų kolektyvinės kompetencijos pojūtį, sėkmingai derinant jų išteklių skirstymą, koordinavimą ir integravimą su specifiniais situaciniais reikalavimais“ (p. 309).
Bandura (1997)	„Kolektyvinis veiksmingumas apibūdinamas kaip bendras grupės įsitikinimas dėl jos jungtinių sugebėjimų organizuoti ir vykdyti tam tikrus veiksmus, siekiant numatytų rezultatų“ (p. 447).
Abiejų konstrukčių palyginimai	
Guzzo ir kt. (1993)	„Pajėgumas vis dėlto skiriasi nuo kolektyvinio veiksmingumo tuo, kad pajėgumas yra bendras įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi. Kolektyvinis veiksmingumas, savo ruožtu, siejamas su individualiais įsitikinimais, kuriems nebūtinai turi pritarti kiti. Taigi pajėgumas yra grupės atributas, o kolektyvinis veiksmingumas yra individų atributas.“ (p. 90).
Lindsley ir kt. (1994)	„Mes manome, kad kolektyvinis veiksmingumas ir pajėgumas yra atskiri konstruktai... Kitaip tariant, pajėgumas atspindi bendrą tikėtino komandos efektyvumo skirtingose situacijose įvertinimą, tuo tarpu kolektyvinis veiksmingumas atspindi bendrus veiklos lūkesčius specifinėje situacijoje“ (p. 1).
Pearce ir kt. (2002)	„Pajėgumas ir kolektyvinis veiksmingumas yra stipriai susijusios koncepcijos – abi siejamos su pasitikėjimo matavimų analize grupės lygmeniu (Shamir, 1990)“ (p. 115).
Lee C. ir kt. (2002)	„Mes naudojame grupės pajėgumo terminą, kuris reiškia bendrą gebėjimą ir apribojame kolektyvinio veiksmingumo, susijusio su gebėjimu spręsti specifines užduotis, naudojimą“ (p. 1629).
Jung ir Sosik (2003)	„Guzzo ir kt. (1993) grupės pajėgumą apibūdino kaip „bendrą įsitikinimą“ ir teigė, kad tai yra grupinio lygmens konstruktas. Tuo tarpu Bandura (1997) yra įsitikinęs, kad grupės veiksmingumas yra grupės gebėjimo įvertinimas individo lygmeniu“ (p. 369).

Šaltinis: sudaryta remiantis A. D. Stajkovic ir kt. (2009).

pajėgumas gali patobulinti sprendimų priėmimą darant poveikį: 1) informacijos paieškos visapusiškumui; 2) alternatyvių veiklos būdų vertinimui; 3) gerai parengtų

ir priimtinių strategijų priėmimui; 4) dėdams pastangoms komandai vykdant užduotis; 5) komandos demonstruojamam ištvėringumui (Lester ir kt., 2002).

Būtent pajėgumas, kaip pozityvi emocinė būklė, gali keliais būdais paveikti sprendimus priimančius individus naujomis ir neaiškiomis sąlygomis (Clark, Maggitti, 2012). Pirmas pozityvus afektas (t. y. stipri emocinė reakcija) skatina sprendimą priimančią individą labiau prisiderinti prie aplinkos. Antras pozityvus afektas asocijuojasi su didesniu kūrybiškumu. Trečias pozityvus afektas yra susijęs su sprendimų priėmimo, remiantis euristika, paplitimu.

Aukšto pajėgumo lygio komandos yra labiau įsitikinusios savo sugebėjimu priimti sprendimus ir atlikti itin sudėtingas užduotis, priimant ir diegiant strategijas. Tokios komandos, lyginant su žemesnio pajėgumo lygio komandomis, linkusios naudoti efektyvesnes ir gerai atidirbtas sprendimų priėmimo strategijas (Lester ir kt., 2002). Aukštas pajėgumo lygis aukščiausio lygio vadovų komandose skatina organizacinių išteklių, su užduotimis susijusių žinių ir įgūdžių integravimą į strategijos formavimo procesą bei spartina strateginių sprendimų priėmimą.

Komandos pajėgumui turi poveikį jos išorės ir vidaus veiksniai (Guzzo ir kt., 1993). Išorės veiksniai yra susiję su aplinka, kurioje veikia komanda, tai: ištekliai, atlyginimas, vadovavimas. Vidaus veiksniai apima komandos tikslus bei komandos narių charakteristikas, jų gebėjimus ir patirtį. Vidaus veiksniams taip pat gali būti priskirti grupės procesai, kaip antai dalyvavimas komandos veikloje, konfliktai (tiek kognityviniai, tiek emociniai) kaip elgesio integracijos atspindys.

Savo ruožtu C. Collins ir S. Parker (2010) mano, kad aukščiausio lygio vadovų komandos gebėjimai, pagrįsti turimomis žiniomis ir patirtimi, daro poveikį jos pajėgumui. Pabrėžtina aukščiausio lygio vadovų komandos narių turimo išsilavinimo ir darbo patirties kokybė bei įvairovė,

nes jų atliekamas darbas yra tarpusavyje priklausomas.

Pajėgumas perteikia išorės ir vidaus veiksnių įtaką komandos efektyvumui. Tačiau ryšys tarp komandos pajėgumo ir jos efektyvumo yra abipusis: komanda įgyja didesnę pasitikėjimą, kai ji nuolat sėkmingai įvykdo savo užduotis. Jeigu komandos nariai suvokia, kad turi pakankamai išteklių komandos viduje ir turi būtina išorės palaikymą, tuomet tikėtina, kad komandos nariai bus tikri, kad pasieks numatytus tikslus. Savo ruožtu pajėgumas mažės, jei komandos nariai suvoks, kad neturi pakankamai išteklių savo tikslams siekti. Taigi būtent komandos narių suvokimas, o ne jos išorės ir vidaus veiksnių objektyvios charakteristikos turi tiesioginį poveikį komandos pajėgumui (Kennedy ir kt., 2009). Jeigu komandos nariai yra įsitikinę, kad jiems pasiseks, tikėtina, kad jie dės daugiau pastangų ir atkakliau sieks rezultato, nei tada, kai jie jaus, kad neturi pakankamai išteklių sėkmingai veiklai.

Verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumo tyrimas

Empirinio tyrimo tikslas yra atskleisti, kaip aukščiausio lygio vadovų (ALV) komandos suvokia jų pajėgumą siekti numatytų rezultatų. Tikslinė apklausos grupė – verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų komandos. Šio lygio respondentų įtraukimas į tyrimą tiek užsienio, tiek mūsų šalies tyrėjų nuomone, yra pakankamai sudėtingas. Beje, reikėtų sutikti su nuomone (Vaiginienė, 2009), kad Lietuvoje vis dar trūksta patikimų duomenų bazių, archyvų ir registru, kurie galėtų teikti tyrėjams preliminarią informaciją pradinėje tyrimo stadijoje arba yra

nepakankamai galimybių jais pasinaudoti. Tuo tarpu užsienio tyrėjai, atlikdami įvairius tyrimus susijusius su „aukščiausio ešelono“ problematika ir akcentuodami demografines charakteristikas, visą reikalingą informaciją gauna iš specialių registru ar archyvų.

Atrenkant įmones tyrimui, buvo orientuojamasi į efektyviai veikiančias organizacijas. Todėl įmonių atrankai buvo pasitelkti Lietuvos pramoninkų konfederacijos įsteigtos nominacijos „Sėkmingai dirbanti įmonė“ 2011 m. ir 2012 m. laureatų sąrašai (<http://www.lpk.lt/nominacija-sekmingai-dirbanti-imone>). Tyrimas taip pat apėmė dalį „Vertingiausių šalies įmonių šimtuko 2011“, kurį nustatytė investicinis bankas „GILD Bankers“, įmonių (<http://vz.lt/article/2012/10/26/naujas-vertingiausiu-lietuvos-bendroviu-simtukas>). Tokio pobūdžio atrankos aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimams, kada remiamasi Top-30, Top-50 arba Top-100 įmonių sąrašais, yra gana populiarios tarp užsienio tyrėjų.

Šiame tyrime dalyvavo aukščiausio lygio vadovai, dirbantys įmonėse, kurias galima būtų apibūdinti kaip progresyvias, vystančias verslą ir ženkliai įtakojančias Lietuvos ūkio raidą. Būtent įmonių veiklos sėkmės argumentas ir paskatino kreiptis į jų vadovus, siekiant atskleisti, kiek jų aukščiausių vadovų komandos yra pajėgios siekti gerų rezultatų.

Reprezentatyviam imties dydžiui nustatyti taikyta Panniot formuluė ir prieita prie išvados, kad tyrime turėtų dalyvauti iki 156 respondentų. Kadangi tyrimo atranka priklauso mažųjų grupei, papildomai buvo įvertintas imties reprezentatyvumas. Nustatyta, kad respondentų skaičius turėtų būti ne mažesnis kaip 77. Atliktame tyrime iš viso dalyvavo 109 respondentai.

Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas, anot R. Guzzo (1993), yra matuojamas, vertinant vadovų suvokimą apie tai, kiek jų komanda yra pajėgi sėkmingai veikti. Šiame tyrime komandos pajėgumas suvokiamas trijų dimensijų kontekste, t.y. kaip vadovai suvokia sprendimų priėmimo procesą komandoje, komandos socialinės integracijos stiprumą ir komandinio darbo veiksmingumą. Komandos pajėgumo dimensijos yra nustatytos, remiantis panašaus pobūdžio tyrimų instrumentais ir rezultatais (Flood ir kt., 2000; Gully ir kt., 2002; Stajkovic ir kt., 2009; Collins, Parker, 2010).

Tyrimo instrumentu pasirinktas kiekybinio tyrimo klausimynas. Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumo indikatoriai buvo matuojami septynbale Likerto skale nuo 1 – „niekada“ iki 7 – „nuolat“. ALV komandos pajėgumo skalių patikimumo analizė parodė, jog dviem atvejais skalės patikimumas yra labai aukštas (Kronbacho alfa koeficientas didesnis nei 0,9), o vienu atveju – aukštas (Kronbacho alfa koeficientas didesnis nei 0,7). Taigi matyti, kad visi iš pasirinktų indikatorių sudaryti klausimai yra tinkami tolesnei analizei.

Tyrimo rezultatai

Tyrime dalyvavo vadovai, užimantys įmonėse aukščiausias valdymo pozicijas. Respondentų grupė gana heterogeniška lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo požiūriu. Tarp respondentų – 71,6 proc. vyrų ir 28,4 proc. moterų. Respondentų amžiaus vidurkis – 43,8 m., jauniausiam vadovui – 28 m., o vyriausiam – 65 m. Pagal išsilavinimą dauguma respondentų turi magistro laipsnį (62 respondentai), 39 – aukštąjį universitetinį (vienpakopį

arba bakalauro laipsnį), 5 – mokslų daktaro laipsnį ir tikrai 3 – aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Vidutinis bendras vadovujančiojo darbo stažas tarp apklaustųjų yra 11,2 m. Mažiausias nurodytas stažas buvo 1 m., o didžiausias – 35 m. Tuo tarpu vidutinis respondentų stažas einant dabartines pareigas buvo 6,9 m. Mažiausias nurodytas stažas užimant dabartines pareigas buvo 0,5 m., o didžiausias – 35 m. Dabartinėje įmonėje vadovas buvo išdirbęs vidutiniškai 10,6 m.

Respondentų buvo prašoma įvertinti jų komandos pajėgumą skalėje nuo 1 iki 7 (1 – visiškai nebūdinga, 7 – labai būdinga). ALV komandų pajėgumo dimensijų analizė (2 lentelė) rodo, jog bendras ALV komandų pajėgumo indeksas (72,6 proc.) yra gana aukštas. Aukščiausiai vertinamas komandinio darbo veiksmingumas (išreikštumo vidurkis 5,22), šiek tiek žemiau – komandos socialinė integracija (išreikštumo vidurkis 5,14), dar žemiau – sprendimų priėmimas (išreikštumo vidurkis 4,88).

Aukštas komandinio darbo veiksmingumo vertinimas atskleidžia komandų narių įsitikinimą, kad jų veikla yra veiksminga, jie geba dirbti vieningai ir turimas kūrybinis potencialas, generuojant naujas idėjas, yra panaudojamas pakankamai. Gana aukštas komandos socialinės

integracijos suvokimo lygis demonstruoja komandų narių tarpusavio sutarimą ir pasirengimą bendradarbiauti bei yra linkę pripažinti ir aukštai vertinti bendrus komandos pasiekimus.

Visgi pasitaiko nuomonių skirtingumo nepakankamas toleravimas ir atskirų komandų narių idėjų bei indėlio į bendrą veiklą neadekvataus vertinimo atvejų. Žemiausiai buvo įvertinta sprendimų priėmimo dimensija, kas pabrėžia tam tikrų nesutarimų, priimant strateginius sprendimus, buvimą.

Kadangi ALV komandose narių skaičius yra skirtingas, buvo nagrinėjama, ar komandos pajėgumo suvokimo vertinimai priklauso nuo komandos dydžio įmonėje. Panaudojus Spearmano koreliacijos koeficientą, reikšmingų komandos pajėgumo skirtumų priklausomai nuo komandos dydžio nebuvo nustatyta (3 lentelė).

Norėdami tai patvirtinti, autoriai atliko ir vidurkių lyginimo testą (4 lentelė), suskirstę komandų dydį į dvi grupes (iki 6 narių ir daugiau nei 6 narių).

Neparametrinis Mann-Whitney testas parodė, jog komandos pajėgumo išreikštumo vidurkiai, priklausomai nuo komandos dydžio ($p > 0,05$), nesiskiria.

Kadangi, anot R. Guzzo ir kt. (1993) tyrimų, komandų pajėgumą veikia tokie vidiniai veiksniai kaip komandos narių charakteristikos, buvo pabandyta

2 lentelė

ALV komandų pajėgumo dimensijų statistika

	N	Vidurkis	Std. nuokrypis	Proc. nuo maksimalaus	Atitikmuo 10-ėje skalėje	ALVK pajėgumo indeksas
Sprendimų priėmimas	109	4,88	0,997	69,7	7	72,6
Komandos socialinė integracija	109	5,14	0,992	73,4	7	
Komandinio darbo veiksmingumas	109	5,22	0,982	74,6	8	

3 lentelė

ALV komandos dydžio ir jos pajėgumo dimensijų koreliacijos koeficientai

Įmonės ALV komandos dydis (narių skaičius)	Sprendimų priėmimas	Komandos socialinė integracija	Komandinio darbo veiksmingumas
Spearmano rho	0,096	0,041	-0,031
p reikšmė	0,331	0,682	0,757
N	109	109	109

4 lentelė

Komandos pajėgumo išreikštumo vidurkiai priklausomai nuo komandos dydžio

	Sprendimų priėmimas	Komandos socialinė integracija	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1255,00	1346,50	1320,00
Wilcoxon W	2966,00	3057,50	2448,00
Z	-0,699	-0,106	-0,277
p reikšmė	0,485	0,915	0,781

atskleisti, ar aukščiausių vadovų komandų demografinis heterogeniškumas lemia jų komandos pajėgumą. Komandos pajėgumo skirtumams nustatyti, priklausomai nuo vadovų demografinių charakteristikų, buvo panaudotas neparametrinis Mann-Whitney testas vidurkiams lyginti. Buvo lyginami komandos pajėgumo dimensijų (sprendimų priėmimas, socialinė integracija, komandinio darbo veiksmingumas) išreikštumo vidurkiai, priklausomai nuo vadovų demografinių parametrų. Tačiau lyginimai pagal lytį, amžių, išsilavinimą, vadovaujamo darbo stažą parodė, kad skirtumų, vertinant komandų pajėgumą, nebuvo nustatyta (5 lentelė).

Tyrimo rezultatų analizė būtų nepakankama neįvertinus, kiek aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgios siekti numatytų rezultatų. Buvo lyginami komandos pajėgumo dimensijų išreikštumo vidurkiai, priklausomai nuo įmonės veiklos sėkmingumo ir ekonominės būklės.

Tuo tikslu buvo panaudoti neparametriniai Mann-Whitney ir Kruskal-Wallis testai vidurkiams lyginti. Reikšmingų komandos pajėgumo skirtumų priklausomai nuo įmonės veiklos sėkmės pastarųjų 5 metų laikotarpiu nebuvo nustatyta. Bet vertinant komandos pajėgumo ryšį įmonės finansinės būklės 5 metų laikotarpiu indikatoriumi, buvo nustatyti reikšmingi visų komandos pajėgumo dimensijų skirtumai (visais atvejais aukštesnis komandos pajėgumas buvo įmonių grupėje, kurioje finansinė būklė 5 metų laikotarpiu gerėja). Su sprendimų priėmimu skirtumas reikšmingas esant $p < 0,05$, su komandos socialine integracija – $p < 0,01$, o su komandinio darbo veiksmingumu – $p < 0,001$.

Neabejotina, kad įmonės veiklos rezultatyvumas šalia kitų veiksnių priklauso nuo ALV komandos veiklos ir jos narių įsitikinimo, kad jie yra pajėgūs pasiekti norimą rezultatą. Tyrimo metu buvo bandyta išsiaiškinti, ar įmonių veiklos

Komandos pajėgumo išreikštumas priklausomai nuo demografinių charakteristikų

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Lytis				
Sprendimų priėmimas	1050,50	4131,50	-1,069	0,285
Komandos socialinė integracija	1155,50	4236,50	-0,360	0,719
Komandinio darbo veiksmingumas	1184,50	1680,50	-0,165	0,869
Amžius				
Sprendimų priėmimas	1186,00	2564,00	-1,803	0,071
Komandos socialinė integracija	1267,50	2645,50	-1,303	0,193
Komandinio darbo veiksmingumas	1196,00	2574,00	-1,737	0,082
Išsilavinimas				
Sprendimų priėmimas	1367,50	3645,50	-0,247	0,805
Komandos socialinė integracija	1396,00	3674,00	-0,069	0,945
Komandinio darbo veiksmingumas	1367,00	2270,00	-0,249	0,803
Vadovaujamo darbo stažas				
Sprendimų priėmimas	1282,00	2660,00	-1,074	0,283
Komandos socialinė integracija	1253,50	2631,50	-1,247	0,213
Komandinio darbo veiksmingumas	1165,50	2543,50	-1,789	0,074

rezultatyvumas yra priklausomas nuo atskirų ALV komandų pajėgumo dimensijų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės veiklos rezultatyvumas iš dalies priklauso nuo aukščiausių vadovų komandos (6 lentelė).

Vis dėlto atskirų pajėgumo dimensijų ryšys su įmonės rezultatyvumu yra nevienareikšmis. Nėra reikšmingo ryšio su sprendimų priėmimo elementu ($p > 0,05$), tačiau buvo nustatyti reikšmingi ryšiai su komandos socialinės integracijos (Spearmano $\rho = 0,25$, $p < 0,01$) ir komandinio darbo veiksmingumo (Spearmano $\rho = 0,30$, $p < 0,01$) elementais. Tai reiškia, kad kuo stipresnis yra komandinio darbo

veiksmingumo ir komandos socialinės integracijos lygis, tuo komandos poveikis įmonės rezultatyvumui yra stipresnis.

Apibendrinant atliktą tyrimą, reikėtų pabrėžti, kad jis leido atskleisti verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų suvokimą apie jų komandų narių įsitikinimus dėl komandos gebėjimų efektyviai veikti, t. y. apie komandų pajėgumą. Galima teigti, kad aukščiausių vadovų požiūriu, jų komandų pajėgumo lygis yra gana aukštas, nors atskirų pajėgumo dimensijų reikšmė yra skirtinga. Taip pat pastebėtina, kad įmonių rezultatyvumas iš dalies priklauso nuo aukščiausių vadovų komandos pajėgumo.

6 lentelė

ALV komandos pajėgumo poveikis įmonės veiklos rezultatyvumui

		Sprendimų priėmimas	Komandos sociali- nė integracija	Komandinio darbo veiksmingumas
Kiek Jūsų įmonės veiklos rezultatyvumas priklauso nuo ALV komandos?	Spearmano koeficientas (ρ)	0,164	0,251	0,304
	p reikšmė	0,090	0,009	0,001
	N	109	109	109

Išvados

Aukščiausio lygio vadovų komandos organizacijose yra unikaliai ir veikia skirtingai nei kitos komandos. Jų vaidmuo yra susijęs su organizacijos veiklos organizavimu bei valdymu, formuojant ir įgyvendinant strateginius ir operatyvinius sprendimus, galinčius turėti ilgalaikius padarinius. Šių komandų užduotis organizacijoje yra užtikrinti jos veiklos efektyvumą ir sėkmę.

Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai plačiai paplito nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio ir atspindi skirtingus aukščiausio lygio vadovų komandų struktūros, sprendimo priėmimo ir skirtingus veiklos konteksto aspektus. Skirtingų autorių atlikti tyrimai ne tik leido atsakyti į daugelį teorinių ir praktinių klausimų, bet ir atskleidė nemažai naujų probleminių aukščiausio lygio vadovų komandų veiklos aspektų. Tarp jų galima išskirti tokius reikšmingus aspektus (nors ir tirtus, bet dar reikalaujančius išsamesnių tyrinėjimų), kurie susiję su elgsenos integracija aukščiausio lygio vadovų komandose, aukščiausio lygio vadovų komandų nevienalytiškumu, komandinių vaidmenų ir įsipareigojimų skirstymu aukščiausio lygio vadovų komandose bei įtaka jos pajėgumui. Itin perspektyvi tyrimų kryptis susijusi su aukščiausių vadovų įvairių gebėjimų bei charakteristikų konfigūravimu, jų sąveika ir įtaka individualiam,

grupiniam ir organizaciniam veiksmingumui bei komandos pajėgumui.

Pajėgumas, kaip reikšmingas konstruktas, nagrinėjamas mokslinėse publikacijose apie komandinį darbą dėl jo sąsajos su komandos veikla. Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad egzistuoja du požiūriai į įsitikinimų dėl komandos gebėjimų supratimą: komandos pajėgumas ir kolektyvinis veiksmingumas. Analizuojant aukščiausio lygio vadovų komandas, tikslingiau būtų orientuotis į pajėgumą, kaip į svarbų kognityvinį poveikį komandos veiklai, laikant, jog tai yra kolektyvinis įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi.

Kadangi nėra griežtai nustatytų komandos pajėgumo vertinimo kriterijų, aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas gali būti vertinamas per jos dimensijų – sprendimo priėmimo, socialinės integracijos ir komandinio darbo veiksmingumo – turinio suvokimą. Atliktas empirinis tyrimas leido atskleisti verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų suvokimą apie jų komandų pajėgumo stiprumą. Galima teigti, kad aukščiausių vadovų požiūriu, jų komandų pajėgumo lygis yra gana aukštas, nors atskirų pajėgumo dimensijų reikšmė yra skirtinga. Aukščiausiai yra vertinamas komandinio darbo veiksmingumas, šiek tiek žemiau – komandos socialinė integracija, dar žemiau – sprendimų priėmimas. Tačiau reikšmingų komandos pajėgumo

skirtumų priklausomai nuo komandos dydžio ir demografinio heterogeniškumo (lyginimai pagal lytį, amžių, išsilavinimą, vadovaujamo darbo stažą) nebuvo nustatyta. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės veiklos rezultatyvumas iš dalies priklauso nuo aukščiausių vadovų

komandos pajėgumo. Bet atskirų pajėgumo dimensijų ryšys su įmonės rezultatyvumu yra nevienareikšmis: kuo stipresnis yra komandinio darbo veiksmingumo ir komandos socialinės integracijos lygis, tuo komandos poveikis įmonės rezultatyvumui yra stipresnis.

Literatūra

1. Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 802-836. doi: 10.2307/2667020.
2. Bergh, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure // *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 603-622. doi: 10.1177/014920630102700506.
3. Boeker, W. (1997). Strategic change: The Influence of Managerial Characteristics And Organizational Growth // *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (1), pp.152-170. URL: <http://www.jstor.org/stable/257024>
4. Campion, M., Medsker, G., Higgs, C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups // *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 823-850. Doi: 10.1177/0149206308316061
5. Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2006). TMT behavioral integration, decision quality, and organizational decline // *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, p. 441-453. doi: 10.1037/a0018254
6. Carmeli, A., Tishler, A. (2006). An empirical analysis of the relative importance of managerial skills of the firm's top management team // *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, pp. 9-36. doi: 10.1108/01437720610652817.
7. Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations // *Group and Organization Management*, Vol. 33 (6), p. 712 - 735. doi: 10.1037/a0018254
8. Carmeli, A., Halevi, M. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity // *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 2, p. 207 - 218.
9. Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition // *Journal of Management*, Vol.30, pp.749-778. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.001.
10. Carpenter M., A. (2002). The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance // *Strategic Management Journal*, No. 23, pp. 275-284. <http://www.jstor.org/stable/3094366>.
11. Castanias, R. P., Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents // *Journal of Management*, 17(1), pp.155-171. doi: 10.1177/014920639101700110.
12. Certo, T. S., Lester, R. H., Dalton, C. M., Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination // *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 813-39. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x.
13. Clark, K. D., Maggitti, P. G. (2012). TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms // *Journal of Management Studies*, Vol.49:7, pp. 1168 - 1193. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01060.x.
14. Collins, C., Parker, S. (2009). Team capability beliefs over time: distinguishing between team potency, team outcome efficacy, and team process efficacy // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1128-16/12, pp. 1-22. doi:10.1348/096317909X484271.
15. Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness // *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 858-77. doi:10.2307/3069419.

16. Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1990). Top-management tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 484- 503. URL: <http://www.jstor.org/stable/2393314>.
17. Flood, P., MacCurtain, S., West, M. A. (2001). *Effective Top Management Teams*. - Blackhall Press, Dublin, Ireland.
18. Geletkanycz, M. A. (1997). The Salience of "Culture's Consequences": The Effects of Cultural Values on Executive Commitment to the Status Quo // *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp.615-34. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199709).
19. Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., Beau-bien, J. J. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships // *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 819-832. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.819.
20. Guzzo, R., Yost, P., Campbell, T., Shea, G. (1993). Potency in groups: Articulating a construct // *British Journal of Social Psychology*, 32, pp. 87-106. doi: 10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x.
21. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update // *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 334-43. doi: 10.5465/AMR.2007.24345254.
22. Hambrick, D., Maison, P. (1984). Upper echelons: the organizations as a reflection of its top managers // *Academy of management review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206. doi: 10.5465/AMR.1984.4277628.
23. Hambrick, D., Cho, T., Chen, M. (1996). The influence of top management teams heterogeneity on firms' competitive moves // *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp. 659-684. URL: <http://www.jstor.org/stable/2393871>.
24. Helfat, C. E., Harris, D., Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks in U.S. corporations // *Academy of Management Perspectives*, 20(4), pp.42-64. doi:10.5465/AMP.2006.23270306.
25. Hermann, P., Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation // *British Journal of Management*, Vol.16 (1), pp. 69-78. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x.
26. Hodgkinson, G., Sparrow, P. (2002). The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process. - Buckingham: Open University Press, 432 p.
27. Jensen, M., Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm // *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 507-524. doi: 10.1002/smj.393.
28. Jung, D. I., Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance // *Small Group Research*, Vol. 33, p. 313 - 336. doi: 10.1177/10496402033003002
29. Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance // *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 81-104.
30. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*, McKinsey & Company, Inc. - New York.
31. Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P., Beyerlein, M. M. (2009). Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams: The Mediating Role of Team Processes // *Small Group Research* Vol. 40, pp. 72-93. doi: 10.1177/1046496408326744.
32. Kor, Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth// *Organization Science*, Vol. 14(6), pp. 707-719. doi:10.1287/orsc.14.6.707.24867
33. Koufopoulos, D., Zombos, V., Argyropoulou, M., Motwani, J. (2008). Top management team and corporate performance: a study of Greek firms. *Team Performance Management*, Vol. 14 (7 / 8), p. 340 - 363. DOI:10.1108/13527590810912322
34. Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography // *Organization Science*, Vol.8, pp.1-22. doi:10.1287/orsc.8.1.1.
35. Lee, H. U., Park, J. H. (2006). Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances // *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 195-213. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00501.x.
36. LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria // *Personnel Psychology*, No.61, pp. 273-307. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x.
37. Lester, S. W., Meglino, B. M., Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups // *Academy of Management Journal*, Vol. 45, p. 352. URL: <http://www.jstor.org/stable/3069351>.

38. Ling, Y, Simsek, Z, Lubatkin, M. H., Veiga, J. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface // *Academy of Management Journal*, Vol.51 (3), p. 557 – 576.
39. Michel, J. G., Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics // *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp. 9-37. URL: <http://www.jstor.org/stable/256471>.
40. Nielsen, S. (2010) Top management team diversity: A review of theories and methodologies // *International Journal of Management Reviews* 12(3), pp. 301–316. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x.
41. O'Reilly, C., Snyder, R., Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. / In Huber, G., and Glick, W. (eds.), *Organizational change and redesign*: p. 147-175. - New York: Oxford University Press.
42. Priem, R., Lyon, D., Dess, G. (1999). Inherent limitations of demographpic roxies in top management team heterogenity research // *Journal of Management*, Vol. 25 (6), p. 935-953.
43. Sealy, R., Vinnicombe, S., Singh, V. (2008). The pipeline to the board finally opens: Women's progress in FTSE 100 boards in the UK / In Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R.J., Bilimoria, D., Huse, M. (eds) *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 37-46.
44. Shea, G. P., Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, Vol. 28, p. 25 – 31.
45. Simsek, Z., Vega J. F., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration // *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (1), pp. 69-84. URL: <http://www.jstor.org/stable/20159641>.
46. Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B., Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance // *Group and organization management*, Vol. 27, No.1, pp.66-96. doi: 10.1177/1059601102027001005.
47. Spinks, N., Wells, B. (1995). Quality communication: a key to quality leadership // *Training for Quality*, Vol. 3, pp. 14-19. doi: 10.1108/09684879510087486.
48. Stajkovic, A. D., Lee, D., Nyberg, A. J. (2009). Collective Efficacy, Group Potency, and Group Performance: Meta-Analyses of Their Relationships, and Test of a Mediation Model // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (3), p. 814 – 828. DOI: 10.1037/a0015659.
49. Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification // *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 1157-77. doi: 10.1177/014920630002600605.
50. Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fourth edition. - Irwin Press, Burr Ridge, IL.
51. Van Knippenberg, D., Schippers, M. C. (2007). Work group diversity // *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, No. 1, pp. 515-41. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546.
52. Vasilaki, A., O'Regan, N. (2008). Enhancing post-acquisition organizational performance: the role of the top management team // *Team Performance Management*, Vol. 14 No. 3/4, pp. 134-145. doi: 10.1108/13527590810883415.
53. Vyakarnam, S., Handelberg, J. (2005). Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance. Implications for Future Research of Entrepreneurial Teams // *International Small Business Journal*, Vol. 23(3), pp.236-256. doi: 10.1177/0266242605052072.
54. Welbourne, T. M., Cycyota, C. S., Ferrante, C. J. (2007). Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams // *Group & Organization Management*, 32, 524–547. doi:10.1177/1059601106291071.
55. West, C. T., Schwenk, C. R. (1996). Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Non findings // *Strategic Management Journal*, No.17, pp.571-576. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199607).
56. West, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research*. 3rd ed. BPS. - Blackwell, 297 p.

Vadimas DISKA, Danuta DISKIENĖ, Albinas MARČINSKAS

THE RESEARCH OF TOP MANAGEMENT TEAMS POTENCY IN LITHUANIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

S u m m a r y

The article analyzes the conception of top management teams, their particularity and the role they play in the organization. It is stressed, that considering the role and importance of top management team in the organization, the scientists of strategic management and other fields, devote much attention to their performance investigation. In their opinion, the organization's top management team impacts strategic trends greatly and, therefore, is one of the main strategic resources (Castanias, Helfat, 1991; Michel, Hambrick, 1992; Finkelstein, Hambrick, 1996; Certo, etc. 2006).

The article stresses that investigations made on top management teams greatly developed in 80s of the last century and it was based on the "upper echelon" theoretical concept (Vasilaki, O'Regan, 2008), which illustrated different top management team aspects in the context of structure, decision making and performance. In the previous "upper echelon" investigations, while analysing possible links between top management team demographic characteristics and different organization results, the organizational demography approach prevailed (Pfeffer, 1983).

The article presents the main trends, revealed in the scientific literature, on top management teams: team resources, team processes, managing team performance and personal integration into the task. Therefore, it is important to have a better un-

derstanding of how top management teams impact organizational performance, to identify not only demographic indexes, but also to evaluate team and individual processes which function in top management teams (Vasilaki, O'Regan, 2008). The investigation review revealed that the top management teams impact research, which was based on the "upper echelon" theoretical concept, transcended from an internal organizational level to branch, country, international levels and encompassed different types of organizations – both in business and public sectors, and also organizations existing in different life cycle stages.

The article analyzes team potency which is a meaningful construct in the group's collective beliefs that it can be effective (Guzzo, et al., 1993). The article discloses that a positive link exists between team potency and its performance (Cohen, Denison, 1990; Gully, et al., 2002) and, therefore, team potency greatly influences the performance efficiency. The empirical study revealed the top managers' perceptions about the strength of their teams' potency. It can be argued that according to the executives their teams' potency level is quite high, although the importance of different potency dimensions is varying. It should be also noted that the research has not revealed team potency differences depending on demographic heterogeneity of top managers.