

Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose

Straipsnyje pateikiami tyrimo, nagrinėjančio komandinio darbo ypatumus skirtingo tipo Lietuvos organizacijose, rezultatai, naudojant standartizuotą „Team Puls“ testavimo metodiką, kuri leidžia įvertinti pagrindinius komandinio darbo aspektus įvairiose organizacijose. Atskleidžiamos komandinio darbo teikiamos galimybės bei privalumai, išskiriami pagrindiniai komandos požymiai skirtingų tipų organizacijose.

Raktiniai žodžiai: komandinis darbas, organizacijos valdymas.

The article provides the research results of teamwork peculiarities in different types of Lithuanian organizations using the standardised “Team Plus” testing methodology, which allows to estimate the main aspects of teamwork in different types of organizations. The paper also discovers opportunities and advantages of teamwork and distinguishes the main attributes of a team in different organizations.

Keywords: teamwork, organization management.

Įvadas

Dinamiškai kintanti aplinka kelia uždavinius, kuriuos sprendžiantis mokslas ieško vis naujų organizacijos vystymo būdų, tirdamas komandinio darbo teikiamas galimybes. Šiuolaikinėms organizacijoms keliamas uždavinys pasiekti kiek įmanoma didesnę vidinių pokyčių sinchronizavimą su išoriniais pokyčiais, išreikštą organizacijos lankstumu, prisitaikymu, reakcija. Jau nebereikia įrodinėti, kad komandinis darbas – vienas iš metodų, organizacijos veiklai suteikiantis efektyvumą. Komanda nėra vien tik paprasčiausia kolektyvo narių ir jų sugebėjimų, proto bei vidinės energijos suma. Siekiant, kad kolektyvas

veiktų kaip komanda, būtina ypatinga komandine filosofija grindžiama organizacijos kultūra ir mechanizmas, užtikrinantis sklandžią komandos veiklą. Komandinis darbas, jo teikiamos galimybės bei privalumai, aktualumas, pagrindiniai sėkmingos komandos požymiai skirtingų tipų organizacijose ir juos įtakojantys veiksniai plačiai nagrinėjami Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose (Belbin, 1993; Heller, 2000; Cole, Cole, 2000; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Джуелл, 2001; Hendrix, 2002; Vyšniauskienė, 2002; Barvydienė, Kasiulis, 2003; Merkys 2005; Žydžiūnaitė, 2005; Chapman, 2006;). Kartu reikia pastebėti, kad trūksta tyrimų apie komandinio darbo išsivystymo lygį ir specifiką įvairaus

Ligita ŠALKAUSKIENĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto doktorantė. Adresas: Gumbinės g. 75 – 1, Šiauliai LT-77176. Tel.: 8 618 68997. El. paštas: l.salkauskiene@evf.vdu.lt.

Jolita VVEINHARDT – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto doktorantė. Adresas: V. Putvinskio 43-4, Kaunas. Tel.: 37 217856. El. paštas: j.vveinhardt@evf.vdu.lt.

tipo organizacijose, tokiose kaip Lietuvos statutinės organizacijos ir privataus sektoriaus organizacijose. Galima daryti prielaidą, kad komandinis darbas įvairiose organizacijose turi tam tikrų specifinių ypatumų dėl ten dirbančių žmonių asmeninių savybių, jų kompetencijos, naudojamų valdymo metodų ir pan. Dėl šios priežasties straipsnyje analizuojama **problema** susijusi su nepakankamu komandinio darbo išvystymo lygiu ir siekiu jį tobulinti.

Straipsnyje **tyrimo objektu** buvo pasirinktas komandinis darbas Lietuvos statutinėse organizacijose ir privataus sektoriaus organizacijose.

Tyrimo tikslas – nustatyti komandinio darbo ypatumus skirtingo tipo Lietuvos organizacijose.

Siekiant šio tikslo tyrimo metu buvo palygintos Lietuvos statutinės organizacijos ir privataus sektoriaus komandos pagal tuos pačius komandinio darbo kriterijus.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros palyginamoji analizė ir sintezė; praktinis žvalgomasis komandinio darbo tyrimas, kuris atliktas naudojant kiekybinį anketavimo metodą.

Komandinio darbo bruožai

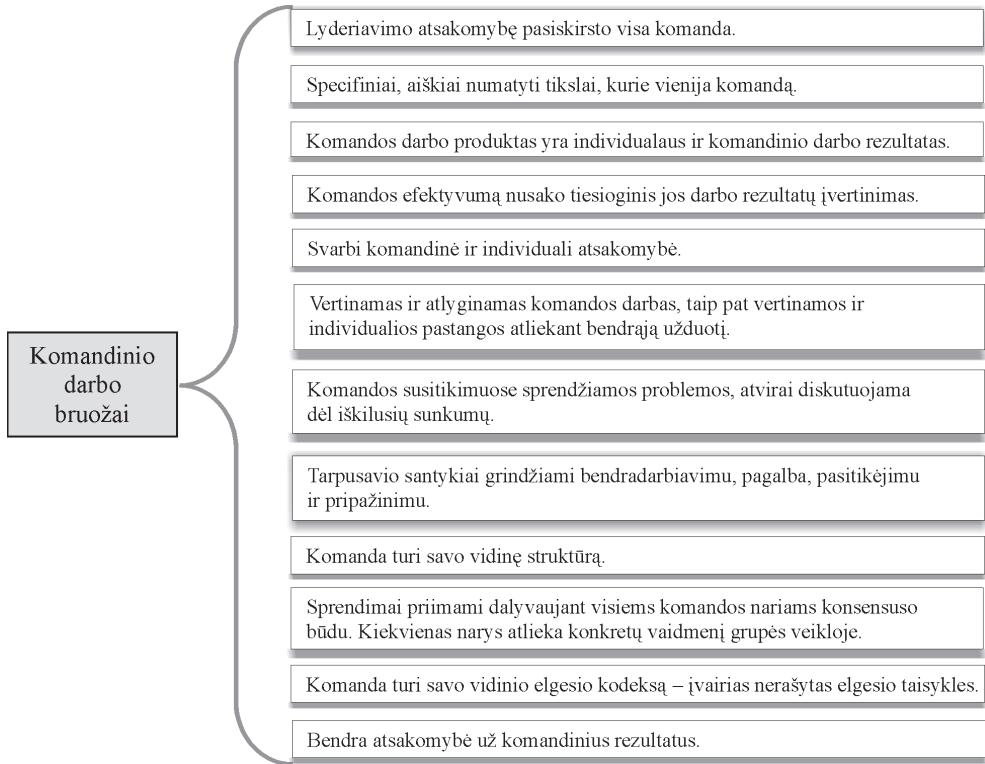
Šiuolaikiniame pasaulyje komandinis darbas – vienas iš pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja į komandinio darbo stilių. Prieš trisdešimt metų „Volvo“, „Toyota“ ir „General Foods“ kompanijų sprendimas įkurti komandas buvo naujiena, nes niekas daugiau šito nedarė. Šiandien situacija yra visai kita. Nekurianti komandų organizacija tampa

susidomėjimo objektu (Robbins, 2003).

Analizuojant komandinį darbą, visų pirma būtina apibrėžti jo sampratą, nes literatūroje ši sąvoka dažnai tapatinama su grupiniu darbu (Šalkauskienė, Žalys ir kt., 2006). Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), sąvoka *komanda* (angl. *team*) labiausiai paplitusi sporte ir anglų kalba kalbančių šalių literatūroje. Tarptautinių žodžių žodyne (2003) nurodoma, jog *komanda* (pranc. *commande*; lot. *commendo* – įsakau, rekomenduoju) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti; įsakymas, liepimas. Šiame komandos apibūdinime netiesiogiai išreiškiamos dvi prielaidos: *komandos sąvoka yra reikšminga situacijose, kai būtinas žmonių sutelktumas, orientuotas į konkrečios užduoties realizavimą, ir komandos sąvoka yra tarsi autokratinio vadovavimo stiliaus veidrodinis atspindys*.

Svarbiausias sudedamąsias dalis, reikalingas efektyviam komandos darbui, galima suskirstyti į keturias bendras kategorijas. Pirmoji kategorija yra darbo modelis. Antroji susijusi su komandos sandara. Trečiąją sudaro išteklių ir kita kontekstinė įtaka, padedanti komandai efektyviai veikti. Ketvirta – proceso kintamieji atspindi komandoje vykstančius dalykus, turinčius įtakos efektyvumui (Robbins, 2007). F. Horwitz, M. Townshend (1993) teigia, kad komandinio darbo idėja nėra nauja pasaulyje, jau 1956 m. G. Bush ir H. Lowel paminėjo atskirus jo elementus ir išskyrė 3 sritis: tyrimus organizacijose, kur paisoma kiekvieno nario įtraukto į tyrimą nuomonės; administracijos mokymus (nuo projektų vadovų iki aukščiausio lygio administratorių); efektyvią komunikaciją, kuri apima visas hierarchijos pakopas (Beniušienė, Vveinhardt ir kt., 2005).

Pastaruoju metu vis daugiau publika-



1 pav. Komandinio darbo bruožai.

Šaltinis: Adaptuota pagal: Tamošiūnas, T. (1999); Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000).

cijų skiriama komandų ypatumams tirti. Teigiama, jog visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės yra komandos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Kalinauskas, 1999 ir kt.). Pagrindiniai komandos darbo bruožai yra: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra. Susisteminti komandinio darbo ypatumai pateikti 1 paveiksle.

Vadinasi, komandos veikla priklauso nuo tikslo, struktūros bei atitinkamų *normų*, kuriomis remiantis yra organizuojama komandos veikla. Bendrąja prasme normos yra standartai, adaptuoti konkrečioje organizacijoje, kurioje funkcionuoja komanda ar komandos (Cole, 2000). Nor-

mos tam tikrais atvejais gali būti naudingos, tačiau kartais, net siekiant kilnaus tikslo, jos gali trukdyti. Viena labiausiai padalinio puoselėjamų normų – priimant sprendimus siekti bendro sutarimo. Efektyviai dirbančiose komandose darbuotojai pagarbiai klausosi ir klausinėja kitų, palaiko vienas kitą ir padeda, o nesutarimus sprendžia atvirai ir su humoru. Kad ir kokie būtų pagrindiniai principai, žmonės savaime juos jaučia ir prie jų derinasi. Kitaip tariant, pagal esamas normas sprendžiamame, koks elgesys yra tinkamas konkrečioje situacijoje, vadinasi jos lemia darbuotojų elgseną (Goleman, Boyatzis, McKee, 2007).

Analizuojant komandinio darbo bruo-

žus, galima teigti, kad komanda supranta ma tik kaip efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą brandos lygį, kurio veiklos efektyvumą lemia elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimu paremtus tarpusavio santykius. Komandinio darbo esminius ypatumus nurodo K. Gotberg (2002): tai – savalaikiškumas, kūrybiškumas, tikslumas, kruopštumas, galutinio tikslo siekimas, dvasingumas, protas.

Norint suformuoti darnią komandą bei užtikrinti gerus komandinius santykius, reikia aktyvaus jos narių susiklausymo bei efektyvaus grįžtamojo ryšio, konstruktyvus problemų sprendimo. Sprendimo priėmimas yra tik vienas žingsnis, bet jis yra lemtingas. Valdant organizacijos personalą yra svarbus motyvacijos veiksnių, veiklos efektyvumo ir individo lūkesčių, asmeninių savybių, vertybių reikšmės ir tarpusavio ryšio suvokimas, atspindintis organizacijos vidinę kultūrą. Tai lemia veiklos, produkcijos kokybę ir galimybę lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius (žr. *plačiau*: Vveinhardt, Šalkauskienė, 2007).

P. Jucevičienė (1996) įvardino priežastis, dėl kurių komandinis sprendimas yra efektyvesnis. Autorė teigia, kad komandiniai santykiai sudaro galimybę apsikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau panaudoti. Be to, didėja motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti. Mokslininkai, nagrinėdami komandinių ir individualių sprendimų priėmimą ir įrodę komandinių sprendimų pranašumą, pažymi, kad egzistuoja veiksniai, trukdantys komandoms priimti efektyvius sprendimus: egzistuoja konfliktiniai narių tikslai; norima per greitai pasiekti susitarimą; trūksta heterogeniškumo (kuo vienodesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo); nepasitikėjimas, ypač aukštesnes pareigas užimančių žmonių; laiko trūkumas (kuo didesnė komanda, tuo daugiau reikia laiko); netinka-

mas komandos dydis ir kt. *Apibendrinant galima teigti, jog veiksmų, trukdančių komandoms priimti efektyvius sprendimus, įvertinimas leidžia išvengti komandoje nepageidaujamų reiškinų ir padeda siekti komandos ir organizacijos tikslų.*

Komandinio darbo svarba pasireiškia tuo, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma dėl kooperavimosi ir koordinacijos, todėl komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei kiekvienas individas atskirai. Komandinis darbas, nusiteikimas nuolat įgyti naujų žinių bei įgūdžių, nuolatinis mokymasis iš kitų patirties, kūrybiškumas, naujoviškas mąstymas yra vienos iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos vystymosi prielaidų. Diegiant komandinio darbo filosofiją, inicijuojant pokyčius organizacijoje, ryškėja efektyvaus informacijos valdymo, gebėjimo bendradarbiauti, valdyti konfliktus, sąlygų nuolatiniam tobulėjimui sudarymo, tikslo siekimo, sugėbėjimo prisiimti atsakomybę bei pasitikėti vienas kitu svarba. Būtent komandinio darbo tobulinimas galėtų daugeliui įmonių tapti veiksmingu jų veiklos efektyvumo svertu, nereikalaujančiu ženklesnių finansinių investicijų.

Tyrimo metodologija

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta „Team Puls“ testavimo metodika, leidžianti įvertinti pagrindinius komandinio darbo ypatumus. Šios metodikos autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000) nurodo bent 6 teorinius konceptus, kurių idėjos buvo panaudotos konstruojant testą. Tai: Tikslų suderinimo teorija; Darbinių charakteristikų modelis; Tematiškai centruotos interakcijos konceptas; Situacinės brandos konceptas; Normatyvinis konceptas; Autonomiškumas.

Tokiu būdu „Team Puls“ testas leidžia įvertinti komandos darbą pagal šešias dimensijas:

- **Orientacija į tikslą ir pasiekimus.**

Ši dimensija (subskalė) parodo, kaip, kokiu būdu iškeliami komandos darbo tikslai ir kaip patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas. Ji parodo skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo, ir komandos narių orientaciją į pasiekimus.

- **Atsidavimas darbui ir atsakomybė.** Ši dimensija apibūdina darbuotojo ryšių su komanda ir su užduotimi tamprumą. Čia priskirtina ir parama, kurią vienas kitam teikia komandos nariai, darbuotojo asmeninė atsakomybė, jo rodoma iniciatyva, taip pat darbuotojo tobulėjimo perspektyvos.

- **Komunikacija komandoje.** Ši subskalė rodo komunikacijos procesų komandoje intensyvumą ir atvirumą, o tai yra traktuojama kaip tarpasmeninių santykių komandoje indikatorius. Socialinės elgsenos ypatumai darbo pasitarimų metu, konfliktų sprendimo ypatumai taip pat priskirtini šiai dimensijai.

- **Vadovavimas komandai.** Ši dimensija parodo tikslingą vadovo psichosocialinį poveikį komandai kaip grupei. Esminis momentas čia yra vadovavimo elgsena (stilius) ir tai, kaip vadovas komandoje yra suvokiamas ir vertinamas. Šiai dimensijai priskirtina ir tai, kaip vadovas atstovauja komandai už jos ribų.

- **Komandos organizavimas.** Ši subskalė apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo darbą: pasiskirstymas darbais, dalykiniai susitarimai ir susitarimai dėl terminų. Ji apima ir darbinių sprendimų priėmimo būdus, pasitarimų organizavimą ir darbo atsiskaitymo dokumentų parengimo tvarką (sąskaitų, tabelių ir kitos svarbios darbinės dokumentacijos tvarkymas bei pateikimas).

- **Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje.** Ši dimensija parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Esminis požymis yra išoriniai poveikiai komandai: ar pakankamai suteikta įvairiausių išteklių, koks komandos savarankiškumo laipsnis, kaip komandą traktuoja (vertina) organizacijos vadovybė, kaip efektyviai kontaktuojama su organizacijos vadovybe bei kitomis organizacijos komandomis.

Kiekviena iš šių šešių dimensijų sukonkretinama 11 klausimų. Klausiama, kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami 66 įvairios situacijos komandoje nusakantys teiginiai (teiginių pavyzdžiai pagal atskiras dimensijas pateikti 1 lentelėje). Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai, t.y. parodo stipriąsias, gerąsias komandinio darbo puses. Tik šešių testo klausimų (teiginių) formulotės yra negatyvios siekiant, kad tiriamieji neprarastų budrumo ir būtų užtikrintas atsakymų „pasislinkimas“ pritirimo (arba nepritarimo) link. Atsakymams žymėti teste naudojamas keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatas. Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų:

- Visai nepasitaiko (0 balų)
- Kartais pasitaiko (1 balas)
- Dažnai pasitaiko (2 balai)
- Labai dažnai pasitaiko (3 balai)

Bendrasis testo balas („Z“ – jungtinis skalės įvertis) gaunamas, susumuojant balus už kiekvieną klausimą. Tokiu būdu didesnis testo balas parodo efektyvesnę komandos darbą ir atvirksčiai, kuo mažesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažesnė yra efektyvaus komandinio darbo raiška. Iš dviejų lyginamų komandų funkcionalesnė yra ta, kurios testo balas yra aukštesnis.

„Team Puls“ teste kaip matavimo prietaiso patikimumo matas naudojamas alfa-koeficientas – labai populiarus (koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis ne-

reikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotinių matavimų, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją)) testo vidinės

1 lentelė

Testo dimensijas sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai ir dimensijų vidinė konsistencija (alfa-koeficientai pagal Cronbach'ą)

Klausimų (vertinimui pateiktų teiginių) formuluotės pavyzdžiai	Dimensija ir jos vidinė konsistencija (Cronbach- α) privataus sektoriaus ir statutinių organizacijų komandose
<ul style="list-style-type: none"> • Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi • Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami • Pasiekti komandos rezultatai yra puikūs • Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas 	Orientacija į tikslą ir pasiekimus Cronbach- α =0,84-0,83
<ul style="list-style-type: none"> • Aš mielai dirbu šioje komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonumą • Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi • Pasitaiko, kad atskiri komandos nariai vengia asmeninės atsakomybės • Komandos nariai pripažįsta pasiekimus ir mato savo klaidas 	Atsidavimas darbui ir atsakomybė Cronbach- α =0,88 -0,80
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos pasitarimai vyksta efektyviai • Komandoje visi pasidalina svarbia informacija • Komandoje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliarią, kitokią nei daugumos nuomonę • Jei kuris nors komandos narys turi rūpesčių ar problemų, komanda tai pastebi ir atitinkamai reaguoja 	Komunikacija komandoje Cronbach- α =0,96-0,89
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos vadovas nuolat atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus • Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais • Komandos vadovas reikalų paprastai nesprendžia vienas ir nepasitaręs su kitais komandos nariais • Vadovas savo klaidas ir „žioplystes“, pasitaikius progai, bando suversti darbuotojams 	Vadovavimas komandai Cronbach- α =0,95-0,89
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs • Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai išaiškinamos. Kiekvienas žino, ką privalo daryti • Prieš galutinai nusprendžiant, komanda drauge apsversto įvairius variantus ir alternatyvas • Bendras darbas komandoje kartais būna netinkamai planuojamas ir silpnai koordinuojamas 	Komandos organizavimas Cronbach- α =0,89-0,87
<ul style="list-style-type: none"> • Turimos priemonės ir išteklių (personalas, technika, finansai) atitinka komandai keliamus uždavinius • Jei reikia, komanda sulaukia pakankamai paramos iš kitų padalinių • Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą • Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti 	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje Cronbach- α =0,85-0,81

konsistencijos matas, kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach'as (Lienert, Raatz 1994). Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \approx 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. 1 lentelėje pateikiamos „Team Puls“ testo autorių nurodomos vidinės konsistencijos koeficientų reikšmės.

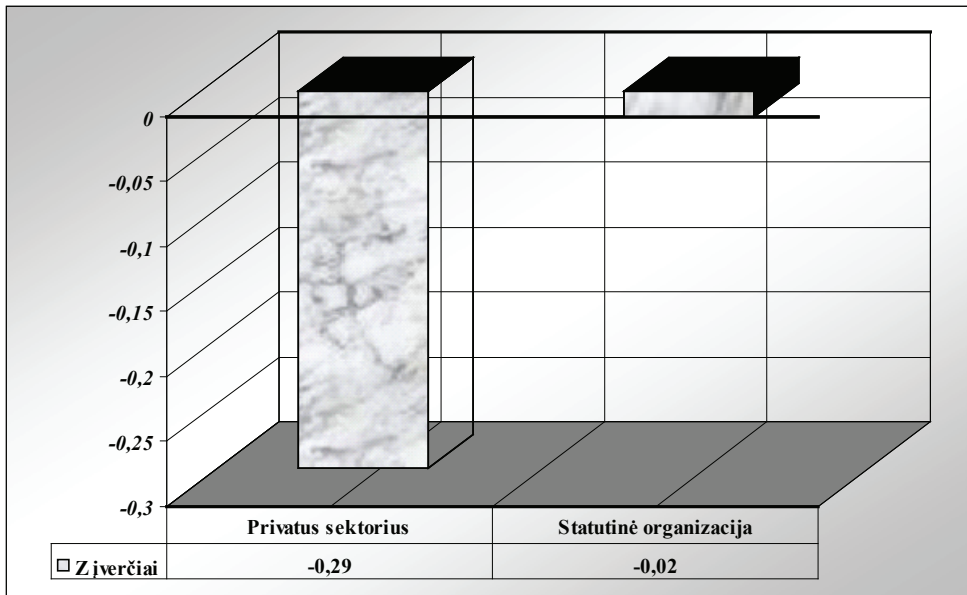
Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo organizacijose

Tyrimas, analizuojantis komandinio darbo ypatumus skirtingo tipo organizacijose, buvo atliktas 2004 metais „X“ rajono plataus profilio prekybos-gamybos organizacijoje ir 2005 metais „X“ rajono policijos komisariate, kurių padaliniai yra išsidėstę tiek miesto, tiek kaimo vietovėse. Pasirinktos privataus sektoriaus prekybos-gamybos organizacijos veikla apibūdinama kaip kompleksinė gamybos ir realizacijos sistema, orientuota į konkrečių vartotojų poreikių tenkinimą bei įmonės pelno gavimą, remiantis efektyviais komandinio darbo valdymo būdais. Diversifikuota organizacija yra sudėtinga socialinė ir ekonominė sistema dėl ją sudarančių elementų bei jų tarpusavio ryšių įvairovės. Į prekybos-gamybos organizaciją galima žiūrėti kaip į mechaninę, informacinę, socialinę ar energetinę sistemą. Akcentuotinas plataus profilio įmonės visuomeninis pobūdis. Čia įgyvendinami ir sėkmingai derinami skirtingi atskirų grupių (darbuotojų, darbdavių, valstybės) interesai, tenkinami jų lūkesčiai. Su tuo glaudžiai susijęs didesnis ar mažesnis organizacijos veiklos reglamentavimas, pasitelkus ekonominius ir teisinius svertus, etikos normas, kurių akcentai priklauso nuo viešpataujančios visuomeninės politinės sistemos.

Statutinė policijos organizacija buvo pasirinkta, todėl, kad tai taip pat savita organizacija, kuri jungia ne tik dideles žmonių grupes, bet ir atspindi komandų tarpusavio saveiką, nuo kurių priklauso, kaip ir kokių būdu pavyks pasiekti užsibrėžtų tikslų ir rezultatų. Būtent ši institucija yra teisėsaugos sistemos smaigalys, todėl jos darbo efektyvumas, valdymo tobulinimas, vaidmuo visuomenėje ir santykiai su kitomis organizacijomis esti sėkmės garantas, užtikrinantis rimtį ir saugumą tarp visuomenės narių.

Šiandieninė Lietuvos organizacija dažnai diversifikuota organizacija, galinti turėti filialus kituose miestuose, kurie labai dažnai veikia savarankiškai. Nuostolingai arba nepakankamai pelningai dirbanti organizacija bankrutuoja ir padaro žalą ne tik jos savininkams, kolektyvui, bet ir visos tautos ūkiui, visuomenei. Organizacija gali būti gerai organizuota ir valdoma tik tada, kai jos darbuotojai yra gerai susipažinę su vadybos teorija ir komandinio darbo praktika, naujausiais šios srities laimėjimais.

Aptartų organizacijų darbuotojai buvo telkiami tyrimui, remiantis savanoriškumo principu, kurį numato empirinių socialinių tyrimų etika (Merkys, 1999). Tyrime dalyvavo 125 darbuotojai (26,4 % vyrai ir 73,6 % moterys, kurių stažas nuo 6 iki 15 metų) iš 17 skirtingų plataus profilio prekybos-gamybos įmonės padalinių, atstovaujančių privatų sektorių ir 118 darbuotojų (20,1 % vyrų ir 79,9 % moterų, kurių stažas nuo 11 iki 15 metų) iš 17 policijos komisariato padalinių, atstovaujančių statutinės organizacijas. Tyrime dalyvavusių respondentų sudėtis pagal amžių atitinka bendras įmonių tendencijas. Kiekvieno atskiro padalinio darbuotojai buvo traktuojami kaip atskira komanda. Tokiu būdu buvo siekiama nustatyti,



2 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas komandose (Z įverčiai)

koku laipsniu pasireiškia kiekviename padalinyje komandinis darbas. Kadangi komandos darbo sėkmė priklauso nuo eilinio darbuotojo požiūrio į darbą, įmonės tikslų siekimą, didesnę dalį į tyrimą įtrauktų respondentų sudaro komandos nariai (87 %).

Testo rezultatai buvo apdoroti, naudojant SPSS for Windows 10.0 programine įranga. Siekiant tyrimo tikslo – nustatyti komandinio darbo pagrindinius ypatumus statutinės organizacijos ir privataus sektoriaus komandose buvo diagnozuojamos bendros tiriamųjų komandų komandinio darbo charakteristikos, silpnosios ir stipriosios pusės bei lyginamos statutinės organizacijos ir privataus sektoriaus komandų darbas pagal atskiras dimensijas.

Reitingas pagal bendrąją testo vidutinį įvertį, apibendrinant visus 66 pirminius požymius ir 6 dimensijas parodė, jog komandinio darbo veiksmingumas visose tirtose komandose apskritai vertinamas

daugiau neigiamai, nei teigiamai (2 pav.).

Praktiškai visų komandų įverčiai yra ženkliai pasislinkę į neigiamų pusę (-0,29 ir -0,02), o tai liudija komandinį darbą esant praktiškai neveiksmingą. Taip pat galima konstatuoti, jog komandinis darbas veiksmingesnis (-0,02) statutinės organizacijos komandose, nei privataus sektoriaus komandose, kur Z įvertis ryškiai pasislinkęs į neigiamą pusę (-0,29).

Komandų diagnostinis profilis pagal 6 komandinio darbo dimensijas pateikiamas 3 paveiksle. Iš jo matyti, kad privataus sektoriaus komandose įverčiai pagal 6 komandinio darbo dimensijas yra ženkliai pasislinkę į neigiamų pusę, tačiau labiausiai pasireiškia orientacija į tikslą ir pasiekimus (1 dimensija), yra patenkintos komunikacija komandoje (3 dimensija), atvirkščiai, labiausiai nepatenkintos komandos vaidmeniu ir statusu organizacijoje (6 dimensija), joms šiek tiek mažiau svarbus komandos organizavimas (5 di-

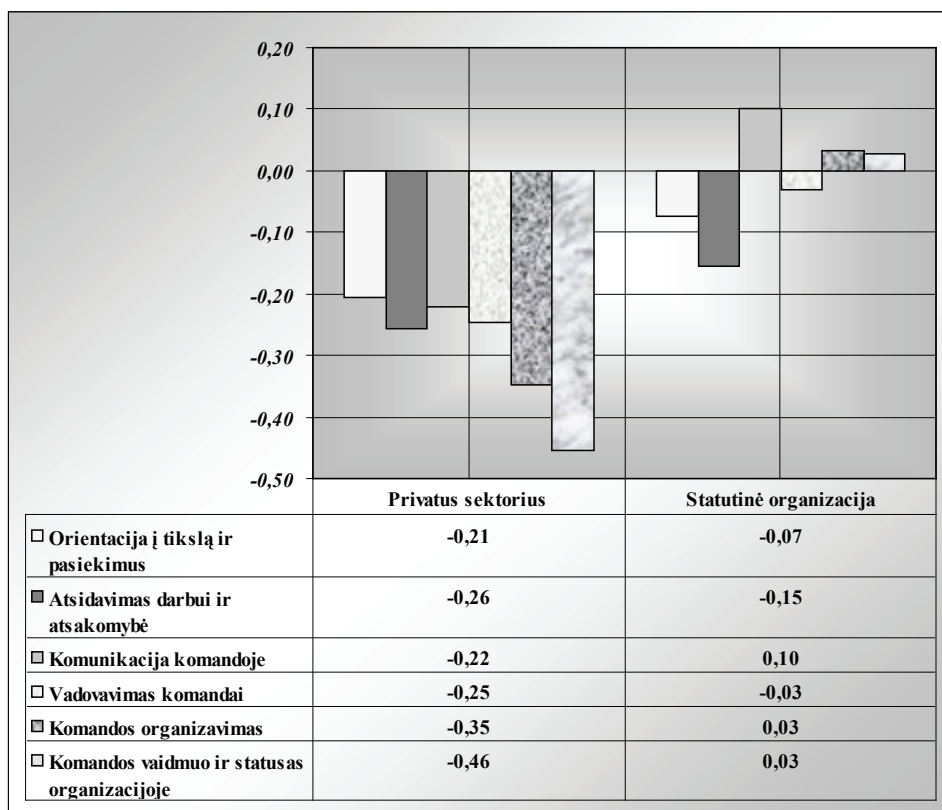
mensija). Statutinės organizacijos komandose įverčiai pagal 6 komandinio darbo dimensijas yra ne taip ženkliai pasislinkę į neigiamą pusę, yra patenkintos komunikacija komandoje (3 dimensija), komandos organizavimu (5 dimensija), komandos vaidmeniu ir statusu organizacijoje (6 dimensija), atvirkščiai, labiausiai nepatenkintos atsidavimu darbu ir atsakomybe (2 dimensija), joms šiek tiek mažiau svarbu orientacija į tikslą ir pasiekimus (1 dimensija), vadovavimą komandai (4 dimensija).

Atskirų organizacijų komandų silpnų vietų identifikavimą atskleidžia testavimo duomenų analizė kiekvienoje dimensijoje.

Lyginant abi komandas pagal *orientaciją į tikslą ir pasiekimus*, privataus sektoriaus komandose šie rodikliai nukrypsta nuo vidurkio į neigiamą pusę dažniau (bendras balas -0,21) nei statutinės organizacijos komandose (bendras balas -0,07). Toks vertinimas parodo, kad statutinės organizacijos komandos geriau supranta įmonės tikslus ir uždavinius.

Lyginant komandas pagal *atsidavimo darbu ir atsakomybės* dimensiją, matyti, kad visose komandose šie rodikliai nukrypsta nuo vidurkio į neigiamą pusę vidutiniškai -0,20. Tai rodo darbuotojų nenorą tobulėti ir rodyti iniciatyvą.

Gauti rezultatai trečioje dimensijoje



3 pav. Komandinio darbo veiksmingumas atskirose komandų grupėse pagal atskiras dimensijas (Z įverčiai)

(komunikacija komandoje) leidžia pastebėti gana didelius kontrastus tarp privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandų: prasčiausias bendravimas yra privataus sektoriaus komandose (-0,22), geresnis statutinės organizacijos komandose (0,10). Tai rodo, kad trūksta atvirumo darbuotojų santykiuose, komandos nariai linkę į uždarumą, netinkamai valdomi konfliktai.

Privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandos vadovavimą supranta skirtingai: privataus sektoriaus komandose vadovavimas vertinamas labai prastai (-0,35), o tai atskleidžia vieną iš silpniausių šių komandų pusių; šiek tiek geresnė situacija statutinės organizacijos komandose (-0,03). Taip vertinamas vadovavimas komandose parodo, kad vadovavimo poveikis šioms komandoms yra neefektyvus, ir vadovavimo stilius nepriimtinas komandų nariams.

Tyrimo duomenys *komandos organizavimo dimensijoje* rodo, kad statutinės organizacijos komandos darbus planuoja geriau (0,03) nei privataus sektoriaus komandos (-0,35).

Prasčiausiai savo kaip komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje supranta privataus sektoriaus komandos (-0,46), statutinės organizacijos vertinimas (0,03) reiškia, kad komandos vaidmuo ir statusas įmonėje taip pat nėra pakankamai reikšmingas.

Išvados

Komanda suprantama tik kaip efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kai organizacijos veiklos vystymosi efektyvumą lemia tokie veiksniai kaip: vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos,

sąlygojančios bendradarbiavimu, motyvacija, kūrybiškumu, idėjomis bei socialiniais kontaktais paremtus tarpusavio santykius.

Diagnostinio tyrimo rezultatai, naudojant standartizuotą „Team Puls“ testavimo metodiką, leido suformuluoti tokius pagrindinius komandinio darbo raiškos ypatumus Lietuvos privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandose:

- Komandinis darbas yra praktiškai neveiksmingas tiek privataus sektoriaus, tiek statutinės organizacijos komandose – taip rodo reitingas pagal bendrąjį testo vidutinį įvertį. Tyrimas parodė, kad vis dėlto komandinis darbas yra veiksmingesnis statutinės organizacijos komandose, nei privataus sektoriaus komandose.

- Komandų diagnostinis profilis pagal 6 komandinio darbo dimensijas parodė, kad statutinės organizacijos komandose, atvirkščiai nei privataus sektoriaus komandose, pasireiškia komunikacijos procesų intensyvumas ir atvirumas, komandos yra geriau organizuojamos, jose labiau nei privataus sektoriaus komandose pasireiškia orientacija į tikslą ir pasiekimus. Prasčiausiai savo kaip komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje supranta privataus sektoriaus komandos, o toks vertinimas reiškia, kad komandos vaidmuo ir statusas įmonėje taip pat nėra pakankamai reikšmingas.

Testavimo duomenų analizė kiekvienoje dimensijoje leido atskleisti tokius detalesnius privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandų ypatumus:

- *Orientacija į tikslą ir rezultatus.* Statutinės organizacijos komandų darbuotojai geriau supranta įmonės tikslus ir uždavinius, nei privataus sektoriaus komandų darbuotojai.

- *Atsidavimas darbui ir atsakomybė.*

Privataus sektoriaus komandoms būdingas nenoras rodyti iniciatyvą ir tobulėti (panaši nuostata vyrauja ir statutinės organizacijos komandose).

- *Komunikacija komandoje.* Statutinės organizacijos komandose apskritai yra geresnis komunikavimas, nei privataus sektoriaus komandose.

- *Vadovavimas komandai.* Vadovavimas komandose vertinamas pakankamai prastai. Tai rodo, kad vadovavimo poveikis šioms komandoms yra neefektyvus, o vadovavimo stilius nepriimtinas komandų nariams.

- *Komandos organizavimas.* Statutinės organizacijos komandos darbus planuoja geriau nei privataus sektoriaus komandos.

- *Komandos vaidmuo ir statusas or-*

ganizacijoje. Statutinės organizacijos komandose šios dimensijos vertinimas rodo, kad komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje nėra pakankamai reikšmingas, bet jis yra geresnis nei privataus sektoriaus komandose.

Įvertinus gautus statistinius rodiklius, galima teigti, kad Lietuvos privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandose darbuotojai komandinį darbą linkę vertinti vidutiniškai. Tai susiję su darbuotojų ir jų padalinių vadovų žinių ir kvalifikacijos stoka. Tikslinga būtų labai sėkmingai funkcionuojančių komandų patirtį skleisti kitoms, atsiliekančioms komandoms. Tai prasminga daryti todėl, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik subūrusi tobulai veikiančią komandą.

Literatūra

1. Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E., Šalkauskienė, L. (2007). The Aspects of Managerial Teamwork Competence: Research in Lithuanian Companies // Management Horizons: Visions and challenges: Proceedings of the 9th International Conference, Kaunas: Vytautas Magnus University.
2. Tarvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija.
3. Belbin, M. (1993). Team Roles at Work. – Cambridge: Cambridge University Press.
4. Beniūšienė, I., Vveinhardt, J. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai: X rajono policijos komisariato situacija. Magistro tezės. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
5. Beniūšienė, I., Vveinhardt, J., Merkys, G., Dromantas, M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai // Socialiniai tyrimai. Periodinis recenzuojamas mokslinių straipsnių rinkinys. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 1(5).
6. Chapman, M. B. (2006). Team work // Chain Leader, Nov, Vol. 11, Issue 13.
7. Cole, L., Cole, M. (2000). Teamwork // Journal of Communication World, Nr. 4 (17).
8. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinę intelektą. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla.
9. Gotberg, K. (2002). Komanda – vienas iš įmonės konkurencinių jėgos šaltinių. // Vadovo pasaulis, Nr. 5.
10. Heller, R. (2000). Grupių valdymas. Vilnius: Alma Littera.
11. Hendrix, G. (2002). The Importance of Goals to the Success of Work Teams // CSWR Papers. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams, retrieved January 31.
12. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
13. Kalinauskas, R. (1999). Struktūra – vadybos objektas ir kibernetikos dalykas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.10.
14. Lienert, G. A., Raatz, U. (1994). Testaufbau und Testanalyse. Weinheim.
15. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // Socialiniai mokslai, Nr. 2 (19).
16. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Robbins, S. P. (2007). Kaip vadovauti žmonėms:

- visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto Alba.
18. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
 19. Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė I. (2006). Komandinis darbas paslaugų sferoje. Šiauliai: Liucilijus.
 20. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
 21. Vaitkevičiūtė, V. (2003). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
 22. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma.
 23. Vyšniauskienė, D. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika. Kaunas: KTU leidykla.
 24. Vveinhardt, J., Šalkauskienė, L. (2007). The Influence of the Motivation System Factors to the Employees of Siauliai Companies // Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1(12), Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
 25. Wiedemann, J. Watzdorf, E. V., Richter, P. (2000). Team Puls – internetgestuzte. Teamdiagnose // Methodensammlung.- Dresden: Technische.
 26. Žydzūnaitė, V. (2005). Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Slaugytojų veiklos požiūriu. Kaunas: Judex.
 27. Джуелл, Л. (2001). Индустриально – организационная психология. Санкт –Петербург: Питер.

Straipsnis įteiktas: 2008 10 20

Parengtas publikuoti: 2008 11 28

Ligita ŠALKAUSKIENĖ, Jolita VVEINHARDT

TEAMWORK PECULIARITIES IN DIFFERENT TYPES OF LITHUANIAN ORGANIZATIONS

S u m m a r y

The article provides the diagnostic research results of teamwork peculiarities in private and statutory organizations using the standardised “Team Plus” testing methodology. The research employed the surveys of teams in private and statutory organizations based on six dimensions: orientation towards target and achievements; commitment to work and responsibility; communication within the team; team management; team organization; team role and status in the organization. A team is perceived as an efficiently working group, which has achieved a particular level of integration while the effectiveness of the organization activity development is determined by the following factors: role distribution among team members, rules in the group, which determines cooperation, motivation, creativeness, ideas and intercommunion based on social contacts.

The diagnostic research results using the standardized “Team Plus” testing methodology allowed to formulate the following basic peculiarities of teamwork development in the teams of Lithuanian private and statutory organizations: the rating based on the general average value of the test demonstrates that teamwork is practically inefficient both in private and statutory organizations. The research has shown that teamwork is more efficient in the teams

of statutory organizations than in the ones operating in the private sector.

The team diagnostic profile based on six teamwork dimensions showed that the teams of statutory organizations by contraries to the teams of the private sector demonstrate intensity and openness of communication processes in the team. In addition, these teams are better organized and they demonstrate stronger orientation towards the target and achievements. The teams of the private sector poorly perceive their team role and status in the organization; this assessment implies that the team role and status in the company are also not significant enough.

The analysis of test data in each dimension allowed to discover the following more detailed peculiarities of the teams of private and statutory organizations: *orientation towards the target and results* – employees of the teams of statutory organizations perceive the goals and objectives of the company better than employees of the teams of the private sector; *commitment to work and responsibility* – the teams of the private sector are not willing to show initiative and to improve themselves (similar attitude dominates in the teams of statutory organizations); *communication within the team* – commu-

nication within the teams of statutory organizations is generally better than in the teams of the private sector; *team management* – team management is assessed rather poorly; consequently, the management impact is inefficient and the management style is unacceptable to the team members; *team organization* – the teams of statutory organizations plan their work better than the teams of the private sector; *team role and status in the organization* – the assessment of this dimension in statutory organiza-

tions shows that the team role and status in the organization is not significant enough, but it is better than in the teams of the private sector.

It can be stated that the teamwork assessment in the teams of Lithuanian private and statutory organizations is related to the lack of knowledge and qualification of employees and their managers. It would be advisable to disseminate the experience of successfully functioning teams to the ones which fall behind.