

## Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą *Team Pulls*, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose

Mykolas Dromantas,  
Gediminas Merkys

Lietuvos žemės ūkio universitetas  
Studentų g. 11, LT-4324, Kaunas

*Tinkamai organizuotas komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių veiksmingą organizacijos veiklą ir tikslų realizavimą. Straipsnio temos aktualumą lemia faktas, jog dabartinės organizacijos Lietuvoje dar mažai dėmesio skiria komandiniam darbui ir jo efektyviniui. Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos ir nuolatinės bei intensyvios plėtos sąlygomis, nebepakanka tradicinių struktūrų ir vertikalių hierarchijų. Pokyčiai organizacijose realizuojami projektais, užduotimis, kurias įgyvendina komandos. Vakarų Europoje komandinis darbas diegiamas ir naudojamas aktyviau nei Lietuvoje. Pastaraisiais dešimtmečiais Vakarų organizacijų vadyboje (ypač žmoniškųjų išteklių vadyboje) nuolat taikomi testai ir testavimas. Straipsnio tikslas – naudojant Vokietijos autorių sukurtą ir Lietuvoje adaptuotą testą „Team Pulls“, nustatyti, ar vyksta komandinis darbas ir koks yra jo veiksmingumas smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. Straipsnis pagrįstas duomenimis, gautais diagnozuojant komandinį darbą ir jo ypatybes Šiaurės Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose.*

Pagrindinės sąvokos: žmoniškieji ištekliai, komandinis darbas, komanda ir grupė, smulkaus ir vidutinio verslo organizacija.

Keywords: human resources, command work, command and group, small and medium business institution.

### Įvadas

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik subūrusi tobulai dirbančias komandas. Tai yra sudėtingas darbas, reikalaujantis išmanymo ir žinių. Komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai įgyvendinus, labai pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė. Visa tai lemia glaudūs vadovų ir darbuotojų ryšiai. Daugelio publikacijų apie komandinį darbą autoriai: J. Kasiulis, V. Barvydienė, J. Stoner, R. Freeman ir kiti [4, p. 13], pabrėžia, jog komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas. Suteikiama naujų galimybių darbuotojų profesiniam tobulėjimui, jie įtraukiami į bendrų įmonės problemų sprendimą, didėja jų darbo pasitenkinimas [12].

Kita vertus, pati komandinė veikla dar negarantuoja galutinės sėkmės. Mokslo faktais įrodyta, jog pačios skandalingiausios pastarųjų dešimtmečių verslo plėtos ir politinės akcijos, kurių rezultatas – gilios verslo ir politinės krizės, buvo grupinio (kolegialaus) sprendimų priėmi-

mo ir grupinio veikimo pasekmė. Įrodyta, jog už tokių akivaizdžiai nevykėliškų akcijų paprastai slypėjo ydinga grupinio veikimo struktūra: klaidingas sprendimų priėmimas, lyderių autoritarizmas, grupinis spaudimas ir konformizmas, informacijos filtravimas, stereotipiškas ir nelankstus požiūris į aplinkybes ir kt. [10]. Taigi silpna, nevykusi komanda organizacijai, verslui gali padaryti žalos daug daugiau nei vienas nekompetingas darbuotojas. Todėl, kad komandinis darbas būtų produktyvus ir veiksmingas, jį reikia organizuoti tinkamai, t. y. pagal tam tikras taisykles. Tinkamas komandos organizavimas yra ir mokslas, ir menas.

Susipažinus su moksline literatūra, tenka konstatuoti, kad empirinių organizacijų vadybos ir komandinio darbo tyrimų yra labai mažai. Akivaizdžiai dominuoja šviečiamieji darbai. Mokslo šaltiniuose nemažai autorių nediferencijuoja grupės ir komandos sąvokų, vartoja nuolat jas keisdami [11]. Toks požiūris dar labiau supainioja, kai bandoma išsamiau analizuoti komandų ir grupių skirtumus. Visgi šį požiūrį galima labai konkrečiai apibendrinti: kiekviena komanda būtinai

yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Komandoje visų asmenų buvimas yra būtinas, nes siekiama įgyvendinti bendrą tikslą ir patenkinti kiekvieno grupės nario individualius poreikius. Grupę ir komandą skiria ne formalūs išoriniai, bet vidiniai kokybiniai funkcionavimo parametrai.

Be to, būtina pastebėti, jog žmogiškųjų išteklių vadybos specifika smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonėse yra apleista tyrimų sritis. SVV sistema daugiau analizuota ekonominiu ir ekonometriniu, teisiniu, socialiniu, politiniu, bet ne vadybos (ypač žmogiškųjų išteklių) požiūriu. Juk būtent žmogiškųjų išteklių (ir komandinio darbo) vadybos tobulinimas galėtų daugeliui SVV įmonių tapti veiksmingu jų veiklos gerinimo svertu, nereikalaujančiu didesnių finansinių investicijų. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonė – nedidelė organizacija, kuri ir yra komanda. Kitaip tariant, čia sąvokos *organizacija* ir *komanda* neretai visiškai sutampa. Tai nebūdinga kitiems organizacijų tipams, kur organizacijos struktūroje veikia daug skirtingų komandų. Straipsnio tikslas yra, naudojant testą *Teams Pulls*, atskleisti komandinio darbo privalumus smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse, įrodyti tokio darbo pranašumą.

## 1. Komandinio darbo diagnozavimo, naudojant testavimą, ypatumai

Pasirinkta komandinį darbą tirti naudojant testą *Team Pulls* [14]. Jį sukūrė ir išbandė dvi tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos: Drezdeno technikos universiteto Darbo organizacijų ir socialinės psichologijos institutas<sup>1</sup> ir kita praktinė rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga *Drezdeno inovacijų vadyba*<sup>2</sup>. Autoriai sutiko, kad šį testą Lietuvos verslo sąlygomis adaptuotų G. Merkys [8, p. 22–35; 9, p. 310–316].

Testui *Team Pulls* būdinga tai, kad jis nesiremia kuria nors viena vadybos ar psichologine teorija. Testo autoriai J. Wiedemann, V. E. Watzdorf, P. Richter sąmoningai siekė, kad jis būtų pagrįstas įvairių teorijų ir koncepcijų deriniu. Autoriai nurodo 6 teorines koncepcijas, kurių idėjos panaudotos kuriant testą:

1. Tikslų suderinimo teorija.
2. Darbinių charakteristikų modelis.
3. Tematiškai centruotos interakcijos konceptas.
4. Situacinės brandos konceptas.

<sup>1</sup> Institut für Arbeits- Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen universität Dresden.

<sup>2</sup> Management Inovation Dresden.

5. Normatyvinis konceptas;

6. Autonomiškumo kriterijai.

Testo *Team Pulls* teorinė struktūra (taip pat ir poskalių struktūra) yra sudaryta iš šešių dimensijų, kurios kiekviena susideda iš konkrečių 11 klausimų. Ši aplinkybė kaip tik ir paaiškina testo klausimų, kurie diagnostinio tyrimo metu pateikiami komandos nariams, skaičių (6 dimensijos (poskaliai) x 11 klausimų = 66 testo klausimai). Testo dimensijos (poskaliai) yra tokios (-ie):

**1. Orientacija į tikslą ir rezultatus.** Ši dimensija (poskalis) rodo, kaip keliami komandos darbo tikslai ir kaip patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas. Ji rodo skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo, ir komandos narių orientaciją į rezultatus.

**2. Atsidavimas darbui ir atsakomybė.** Ši dimensija (poskalis) apibūdina darbuotojo ryšius su komanda ir užduotimi. Šiai dimensijai priskirtina ir parama, kurią vienas kitam teikia komandos nariai, darbuotojo asmeninė atsakomybė, jo rodoma iniciatyva, taip pat darbuotojo tobulėjimo perspektyvos.

**3. Komunikacija komandoje.** Ši dimensija (poskalis) rodo komunikacijos procesų komandoje intensyvumą ir atvirumą. Ji yra lyg tarpasmeninių santykių komandoje indikatorius. Socialinės elgsenos ypatumai darbo pasitarimuose, konfliktų sprendimo ypatumai taip pat priskirti šiai dimensijai.

**4. Vadovavimas komandai.** Ši dimensija (poskalis) rodo tikslingą vadovo psichosocialinį poveikį komandai, kaip grupei. Jai svarbu vadovavimo elgsena (stilius) ir tai, kaip vadovas komandoje yra suvokiamas ir vertinamas. Šiai dimensijai priskirtina ir tai, kaip vadovas atstovauja komandai už jos ribų.

**5. Komandos organizavimas.** Ši dimensija (poskalis) apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo veiklą: pasiskirsto darbus, organizuoja dalykinius susitarimus ir susitaria dėl terminų. Ji apima ir darbinių sprendimų priėmimo būdus, pasitarimų organizavimą ir darbo atsiskaitymo dokumentų rengimo tvarką (sąskaitų, tabelių ir kitos svarbios darbinės dokumentacijos tvarkymą ir pateikimą).

**6. Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje.** Ši dimensija (poskalis) rodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę visoje organizacijoje. Jai svarbus išorinis poveikis, daromas komandai: ar pakankamai suteikta įvairiausių išteklių, koks komandos savarankiškumo laipsnis, kaip komandą vertina organizacijos vadovybė, kaip veiksmingai kontaktuojama su organizacijos vadovybe ir kitomis organizacijos komandomis. Šiai dimensijai

jai komanda svarbi kaip darbo padalinys, kuris yra kokios nors didesnės organizacijos dalis.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai<sup>3</sup>, t. y. parodo stipriąsias, gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas (kitaip tariant, jungtinis skalės įvertis) randamas sudedant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Testas sudarytas taip, kad didesnis testo balas parodo veiksmingesnę komandos funkcionavimą ir atvirkščiai – kuo mažesnis testo balas kiekviename poskalyje ir jungtinėje skalėje, tuo komanda yra mažiau funkcionali. Iš dviejų lyginamų komandų funkcionalesnė yra ta, kurios testo balas yra aukštesnis.

Testo *Team Pulls* rezultatai gali būti taikomi bei interpretuojami trimis skirtingais lygiais:

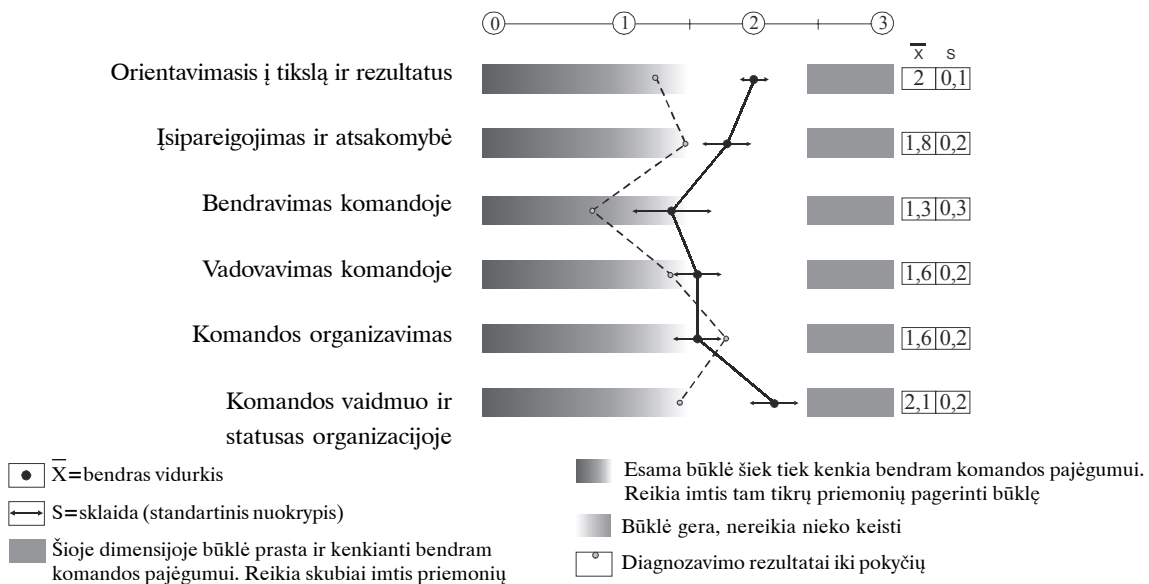
- testo bendrojo vidutinio balo lygiu;
- atskirų šešių testo poskalių vidurkių lygiu;
- pavienių testo klausimų vidutinių įverčių lygiu.

Jei operuojama testo bendroju (arba jungtiniu) vidutiniu balu, tai atskiros komandos funkcionalumas vertinamas labai apibendrintai, nes šis vidutinis įvertis apibendrina visų 66 testo klausimų vidutinius įverčius. Jei norima tarpusavyje palyginti daugelį organizacijos komandų ir nepaklysti tarp detalių ir pavienių statistinių rodiklių, tikslingiausia yra operuoti bendroju testo vidutiniu balu. Testas *Team Pulls* numato keturių pakopų atsakymo formatą, todėl vidutinis testo, jo poskalių ir pavienių klausimų įvertis teoriškai

gali svyruoti nuo 0 iki 3 balų<sup>4</sup>. Kuo šis vidutinis balas didesnis (artėja prie 3), tuo funkcionalesnė komanda. Gali būti ir atvirkščiai – kuo labiau vidutinis įvertis artėja prie 0, tuo labiau matuojama komandos sėkmės dimensija yra disfunkcionali. Tais atvejais, kai jau yra sukauptas nemenkas testavimo duomenų bankas, tikslinga sudaryti testo normas ir remtis jomis, o ne „žaliais“ testo balais.

Vis dėlto operavimas vien bendru testo balu turi trūkumą: neleidžia nagrinėti ir įvertinti atskirų komandinio darbo dimensijų. Pavyzdžiui, tikėtina, kad viena komanda gali surinkti aukštesnius *tikslo* ir *atsakomybės* dimensijų balus, tačiau gauti žemus kitų dimensijų įverčius. Kitos komandos rezultatas gali būti priešingas. Tarkime, gavusi žemus *tikslo* ir *atsakomybės* dimensijų įverčius, ji juos kompensuos aukštesniais kitų dimensijų įverčiais. Bendro testo balo paradoksas yra toks, kad minėtų komandų diagnostikos rezultatas būtų beveik identiškas, jis neparodo lyginamų komandų akivaizdžių skirtubių pagal atskiras dimensijas.

Taigi tuo atveju, kai analizuojama viena komanda (arba tarpusavyje lyginamos tik kelios komandos), tikslinga diagnozę vykdyti poskalių vidutinių įverčių lygiu. Remiantis poskalių vidutiniais įverčiais, atsiranda galimybė nubrėžti komandos veiksmingumo diagnostinį profilį. Pastarąjį galima nagrinėti ir dinaminio aspektu, gretinant diagnostinius matavimus, atliktus komandoje iki pokyčių ir po jų (žr. pavyzdį 1 pav.).



1 pav. Komandos veiksmingumo diagnostiniai profiliai pagal dimensijas

<sup>3</sup> Tik šešių testo klausimų (teiginių) formuluotės yra negatyvios. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami negatyviai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo ir kad atsakymai „pasislinktų“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

<sup>4</sup> Dėl žinomo statistinio dėsningumo, t. y. centrinės tendencijos (pavienių įverčių telkimas apie vidurkį), neverta tikėtis vidutinių įverčių, labai artimų ekstremalioms skalės padaloms – nuliui ir trejetui.

Būtina pabrėžti, kad gali būti lyginami komandos narių ir tos komandos vadovo testavimo įverčiai. Kontrastingi, labai besiskiriantys komandos vadovo ir jo pavaldinių (komandos narių) įverčiai turėtų ypatingai patraukti tyrinėtojo dėmesį ir būtina juos toliau analizuoti, remiantis kokybinio tyrimo priemonėmis.

Kartais, ypač tuomet, kai vykdoma labai išsami vienos komandos analizė, tikslinga ją vykdyti atskirų klausimų vidutinių įverčių lygiu. Tai prasminga daryti todėl, kad netgi ir tame pačiame poskalyje yra pateikti iš dalies skirtingi komandos funkcionalumo niuansai.

Jei diagnozuojama viena komanda, visai prasminga analizuoti visų 66 testo *Team Pulls* klausimų vidutinius įverčius. Remiantis atskirų klausimų įverčiais, galima nubraižyti komandos veiksmingumo diagnostinius profilius pagal atskiras dimensijas.

Analizuojant testo įverčius ir diagnostinius profilius, ypatingą dėmesį verta atkreipti į tas reikšmes, kurios gerokai nukrypsta nuo bendro vidurkio. Taigi mūsų diagnostiniame tyrime ypatingas dėmesys turėtų būti kreipiamas į vidurkio reikšmes, didesnes už 2,5 ( $M \geq 2,50$ ), taip pat į vidurkio reikšmes, mažesnes už 1,5 ( $M \leq 1,50$ ). Interpretacijos objektu diagnostiniame tyrime greta vidurkio tampa ir standartinis nuokrypis, kuris parodo, kaip pavienės įverčių reikšmės išsidėsto apie vidurkį. Mažesnis standartinis nuokrypis rodo sąlyginį testuojamųjų nuomonės vienalytiškumą, o didesnis standartinis nuokrypis rodo, kad apklaustoje komandoje konkrečiu klausimu bendros nuomonės nėra. Greta kitų sklaidos matų testavimo praktikoje pirmenybė teikiama būtent standartiniams nuokrypiui todėl, kad pastarasis, priešingai nei dispersija, yra matuojamas tais pačiais mato vienetais, kaip ir aritmetinis vidurkis. Tai labai svarbu interpretuojant duomenis.

Vidurkiai ir standartinių nuokrypių reikšmės, kurios gaunamos pagal atskiras komandinio darbo sėkmės dimensijas, leidžia kelti svarbias diagnostines hipotezes ir daryti išvadas. Ypatingai informatyvios šios reikšmės išmanančiam testuotojui tampa praktiniame tyrime. Moksliniame tyrime, kai operuojama dideliu kiekiu objektų, neišvengiamai prapuola pavienės komandos autentiškumas ir jos gyvas „kontekstas“, o praktiniame tyrime formalūs testavimo statistinius rodiklius gana nesunku ir visai tikslinga susieti su kita kokybine („klinicine“) informacija apie komandą. Kompetentingas personalo vadybininkas visuomet disponuoja tokia „klinicine“ informacija. Pavyzdžiui, jis žino, ar komanda jau yra susidariusi, ar dar tik formuojasi, ar pasitaiko nekonstruktyvių konfliktų, žino, ar komanda sėkmingai įveikia jai keliamus gamybinius ir darbinus uždavi-

nius, ar komanda turi lyderį, kuriuo pasitiki, koks komandos vaidmuo organizacijoje ir pan. Toks kokybinis („klinikinis“) situacijos žinojimas atveria galimybę jautriau, subtiliau interpretuoti kiekybinius testavimo rezultatus. Kita vertus, objektyvūs testavimo duomenys gali papildyti esamas žinias apie komandą, parodyti reiškinį kitaip, be to, testavimas gali parodyti tokių komandos faktų ir veiklos tendencijų, kurios organizacijai ir jos vadovybei apskritai nebuvo žinomos.

Testo *Team Pulls* autoriai [14] nurodo šias testo praktinio taikymo galimybes:

- testas leidžia vykdyti sistemingą, t. y. periodiškai atliekamą, komandos veiksmingumo diagnozę;
- testas atskleidžia konkrečius komandos veiklos ir darbo bruožus, kuriuos tikslingiausia tobulinti. Testas parodo ir komandos veiklos rezultatų bei laimėjimų, ir komandos ribotumų bei neišnaudotų galimybių „topografiją“;
- testas leidžia, atliekant pakartotinius matavimus, užtikrinti nuolatinę komandos vystymosi kontrolę, užkirsti kelią ir valdyti potencialias krizes bei darbinės disfunkcijas;
- testas skatina visos komandos (ir atskirų jos narių) profesinės-darbinės saviugdos bei tobulėjimo procesus, nes, remiantis grįžtama informacija, galima stebėti, kontroliuoti, ar pavyko (nepavyko) pasiekti iškeltus tobulinimo uždavinius;
- testas, remdamasis *benčmarkingo* (*Benchmarking*) metodu<sup>5</sup>, padeda tarpusavyje palyginti įvairių komandų testavimo rezultatus.

Minėtų testo taikymo galimybių kūrybiškas derinimas sukuria sinerginį efektą. Kontroliuojant ir tobulinant atskirų komandų funkcionavimą, ilgainiui atsiveria galimybė siekti visos organizacijos veiklos gerinimo visų pirma todėl, kad komandinis darbas yra sisteminis darinys. Pakrikęs komandinis darbas tiesiogiai ar netiesiogiai organizacijoje sukuria vis naujų problemų bei sunkumų ir pamažu įklampina organizaciją į krizę. Ir atvirkščiai – geras komandų darbas yra ilgalaikės sėkmės pamatas organizacijoje. Jei organizacijai yra iškilę sunkumų, o konkurencinėje

---

<sup>5</sup> Tai vis populiarėjantis vadybos mokslo ir praktikos metodas. Jo esmė tokia: kokia nors komanda ar organizacija, kurios rezultatai ir laimėjimai yra visų pripažinti, tampa etalonu kitoms organizacijoms. Kitaip tariant, konkreti organizacija (komanda) gali save pagal įvairius požymius palyginti su etalonine komanda ar organizacija. Toks lyginimas su stipriausiomis organizacijomis gali padėti inicijuoti reikiamus organizacijos tobulinimo pokyčius.

aplinkoje tyko pavojai, tai būtent sutelktas, darbus organizacijos padalinių ir komandų darbas yra reali ir veiksminga priemonė visiems keblumams įveikti. Visai neatsitiktinai komandinio darbo, kaip sisteminio darinio, integralią reikšmę pabrėžia naujausios organizacijų vadybos koncepcijos: visuotinės kokybės vadybos koncepcija, besimokančios organizacijos koncepcija, virtualios tinklinės organizacijos koncepcija ir kt. [2, p. 19–26; 3, p. 61–74].

Testui *Team Pulls* būdingas gilus teorinis pagrindumas ir potenciali praktinė svarba. Jis yra labai paprastas ir prieinamas vartotojui, o tai vienas iš visuotinai pripažintų testo kokybės bruožų [5; 7, p. 7]. Testas *Team Pulls* gali būti naudojamas ir išorinių ekspertų-konsultantų, ir vidinių organizacijos specialistų. Po tam tikrų konsultacijų ir pratybų kiekvienas komandos vadovas gali testą naudoti savarankiškai. Svarbu teisingai suprasti komandos sėkmės dimensijų turinį ir statistinių rodiklių – vidurkio ir standartinio nuokrypio – prasmę. Adaptouojamo vokiško testo autoriai nurodo, kad jie, bendradarbiaudami su organizacijomis, naudoja ir tradicinę *popieriauspieštuko (Paper-Pencil)* versiją, ir modernią kompiuterinę testo versiją, kuri gali būti naudojama ir administruojama internetu [14]. Elektroninės testo versijos naudojimas taupo ir tiriamųjų, ir tyrinėtojų (kitais tariant, ir kliento, ir paslaugos teikėjo) laiką bei organizacines sąnaudas. Naudojant elektroninę testo versiją, nereikia spausdinti, dalyti ir surinkti klausimyno, nereikia įvesti į kompiuterį testavimo duomenų. Standartiniai diagnostiniai skaičiavimai gali būti atlikti labai greitai: tereikia duomenis interpretuoti ir

diagnostinio tyrimo ataskaita tuojau pat gali būti elektroniniu paštu išsiųsta klientui (organizacijai-užsakovui). Vis dėlto būtina pabrėžti, kad netgi Vokietijoje, tokioje aukštos informacinės kultūros šalyje, neatsisakoma tradicinės *popierinės* testo versijos. Taip yra todėl, kad vis dar pasitaiko nemažai organizacijų, darbo komandų, kurių veikla ir aplinka kol kas nėra kompiuterizuota ir kurių darbuotojai dar nemoka tinkamai naudotis informacinėmis technologijomis. Šis pastebėjimas, manytume, reikšmingas taikant adaptuotą testą Lietuvoje. Visai pagrįstai galime daryti prielaidą, jog Lietuvos vidutinio statistinio darbuotojo kompiuterinis raštingumas šiandien mažesnis nei jo kolegos Vokietijoje ar kitame vokiškai kalbančiame krašte (Austrijoje, Šveicarijoje).

## 2. Diagnostikos objektų pasirinkimo pagrindumas ir pagrindinės savybės

Diagnostiniam tyrimui buvo pasirinktos Šiaulių ir Telšių verslo inkubatorių įmonės. Vienas iš šių objektų pasirinkimo motyvų buvo tas, kad straipsnio autorius, dirbdamas Šiaulių verslo konsultacinio centro direktoriumi, aktyviai padėjo kurti Šiaulių verslo inkubatorių (iš dalies ir Telšių verslo inkubatorių). Dėl to ten veikiančių verslo įmonių specifika, jų raidos istorija yra gerai žinoma. Ši aplinkybė yra svarbi kokybiškai interpretuojant formalius (kiekybinės prigimties) testavimo duomenis. Verslo darbuotojai inkubatoriuose savanoriškai dalyvavo tyrime. Šį savanoriškumo principą numato empirinių socialinių tyrimų etika [1; 6, p. 55; 9, p. 310].

### Tyrimo elementų savybės. Tirtų darbuotojų pasiskirstymas pagal verslo šakas ir darbo komandas

ĮMONĖS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ TIPAS	N-komandų	P-komandų	N-tiriamųjų	%-tiriamųjų	Gamybinis	Mokslui imlių tech.	Skirtos tik verslui
Statyba ir remontas	5	0.17	18	16,1			
Vaizdo kasečių nuoma	1	0.03	4	3,6			
Finansai ir buhalterija	1	0.03	3	2,7			
Draudimas	2	0.07	12	10,7			
Siuvinimas ir tekstilė	3	0.10	12	10,7			
Mediena ir baldų gamyba	2	0.07	8	7,1			
Geodeziniai darbai	1	0.03	3	2,7			
Leidybinė veikla	1	0.03	4	3,6			
Programavimas	1	0.03	4	3,6			
Marketingo paslaugos prekyvietėse	1	0.03	4	3,6			
Cheminių avarijų likvidavimas	1	0.03	4	3,6			
Architekto paslaugos, projektavimas	1	0.03	4	3,6			
Apsaugos sistemų montażas	1	0.03	4	3,6			
Informacija	2	0.07	6	5,4			
Reklama	1	0.03	4	3,6			
Prekyba	2	0.07	5	4,5			
Būtės GSM tarpininkai	1	0.03	1	0,9			
Verslo inkubatorius	1	0.03	3	2,7			
Agrochemija, konsultavimas	1	0.03	5	4,5			
Statybos darbų kontrolė	1	0.03	4	3,6			
<b>IŠ VISO</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>--</b>

Žymėjimas: N – skaičius tirtų komandų, atstovaujančių atitinkamai verslo šakai; P – tirtų komandų santykinis dažnis; N-tiriamųjų – tirtų darbuotojų skaičius; %-tiriamųjų – tirtų darbuotojų nuošimtis; trys paskutiniai stulpeliai rodo verslo, kuriam atstovauja komanda, tipą: 1) gamybinį arba negamybinį; 2) mokslui imlių technologijų ir tradicinių technologijų; 3) skirtų tik verslui arba mišriam vartotojui.

Minėtuose verslo inkubatoriuose iš viso į testo klausimus atsakė 112 darbuotojų, atstovaujančių 30 verslo komandų. Buvo tirti 68 Šiaulių verslo inkubatoriaus verslo darbuotojai, atstovaujantys 18 verslo komandų, ir 44 Telšių verslo inkubatoriaus verslo darbuotojai iš 12 skirtingų komandų.

Kaip palankią tyrimo aplinkybę būtina paminėti faktą, jog pagal plėtojamos veiklos pobūdį buvo tyrinėtos labai įvairios SVV įmonės ir (arba) verslo komandos. Toliau nurodysime apklaustų darbuotojų nušimtį, priskiriamą atitinkamam verslo tipui. Taigi buvo tirtos ir gamybinės įmonės (34%<sub>tiriamųjų</sub>): statybos ir remonto darbai, medienos apdirbimas, baldų gamyba, siuvinimas, tekstilė, ir negamybinės paslaugų įmonės (66%<sub>tiriamųjų</sub>): buhalterinės apskaitos tvarkymas, informacinės paslaugos, prekybos verslas, draudimo paslaugos ir kt.

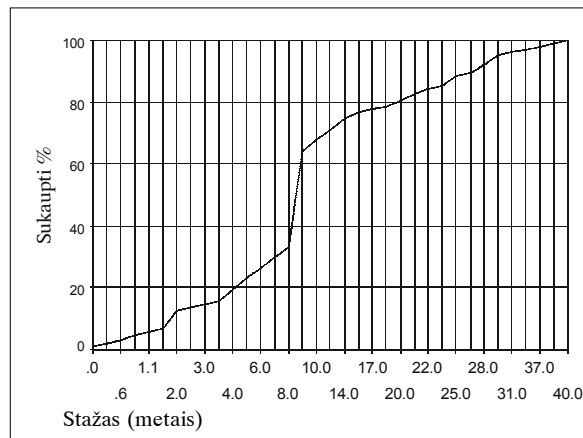
Svarbu tai, kad tyrime dalyvavo ir darbo komandos, atstovaujančios tradicinių technologijų verslui (76%<sub>tiriamųjų</sub>) ir verslui, kuris remiasi mokslui imliomis technologijomis (24%<sub>tiriamųjų</sub>). Prie verslo, atstovaujančio tradicinėms technologijoms, galima priskirti statybos ir remonto darbus, siuvinimą ir tekstilę, medieną ir baldų gamybą, vaizdo kasečių nuomą. Prie verslo, besiorientuojančio į mokslui imlias technologijas, galima priskirti tokias paslaugas: informavimo paslaugos, programavimo paslaugos, sudėtingų apsaugos sistemų montavimas, cheminių avarių likvidavimas<sup>6</sup>, agrocheminiai tyrimai ir konsultavimas.

Sąlygiškai didesni mokslui imlių įmonių santykinį svorį lemia aplinkybė, kad konkurencinėje atrankoje jos turėjo daugiau galimybių patekti į inkubatorių nei tradicinės SVV įmonės, neturinčios modernių ir patrauklių verslo idėjų. Taigi didesnis mokslui imlių verslo šakų santykis pristato ne visos Lietuvos SVV padėtį, bet įmonių struktūrą būtent verslo inkubatoriuose.

Tirtos verslo įmonės nevienodos: dalis iš jų teikia paslaugas tik verslui (20%<sub>tiriamųjų</sub>), dalis – tik individualiam vartotojui, o kitos – ir verslui, ir individualiam vartotojui (80%<sub>tiriamųjų</sub>).

Verta aptarti ir demografinius tiriamųjų požymius. 31 tirtas asmuo savo lyties nenurodė, kiti tiriamieji pagal lytį pasiskirstė labai tolygiai: vyrų – 41 (50,6%), moterų – 40 (49,4%). Kaip matyti, pagal lytį abi tiriamųjų grupės tenkina sąlygą  $N > 30$ , todėl šiame tyrime pagrįstai galima priimti statistinius sprendimus dėl komandinio dar-

bo lytiškumo specifikos (Kardelis 1997). Deja, statistinių sprendimų priimti negalima, kai lyginami komandų vadovų ir eilinių darbuotojų (komandų narių) atsakymai. Vadovų skaičius tyrime akivaizdžiai per mažas ( $N_{vadovų} = 9$ ), o 34 tiriamieji savo priklausomybės atitinkamam klausimu nenurodė.



2 pav. Tyrimo dalyvių bendras darbo stažas

Šiame tyrime reikšmingas tiriamųjų požymis yra darbo stažas – bendras ir pagal atitinkamas pareigas. Pastebima tyrimo dalyvių darbo stažo įvairovė. Stažas svyruoja nuo nepilnų vienerių metų iki 40 metų. Vadinas, yra atstovaujami ir visai jauni, ir labai patyrę darbuotojai. Darbo stažo vidurkis yra beveik 12 metų ( $M_{stažas} = 11,8$ ), modalinė (dažniausiai pasitaikanti) reikšmė ir skyrino mediana yra 9 metai ( $Mo_{stažas} = 9,0$ ,  $Me_{stažas} = 9,0$ ), o standartinis nuokrypis taip pat siekia 9 metus ( $SD_{stažas} = 9,2$ ). Iš pateiktų centrinės tendencijos matų ir sukauptų dažnių grafiko matome, kad vyrauja vidutinę patirtį (maždaug nuo 4 iki 20 metų) turintys darbuotojai. Pavyzdžiui, darbuotojų, turinčių didesnę patirtį nei 20 metų, tėra 20 proc. Ši statistika vėlgi atitinka verslo inkubatoriaus demografinę padėtį: gerokai vyresni (tarkime, priešpensinio amžiaus) žmonės sunkiau ryžtasi savo profesinį gyvenimą sieti su tokia anksčiau neįprasta ir menkai žinoma naujove kaip verslo inkubatorius.

Taigi galima daryti išvadą, kad šis tyrimas vis dėlto rodo verslo inkubatoriuose faktiškai susiklosčiusias įmonių struktūros ir darbuotojų demografijos realijas. Sudarytas testas tenkina pilotinio tyrimo reikalavimus. Be to, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad testo adaptavimo tyrimuose (ypač pradiniam etape) atsitiktinė sąlyga (dalis) nėra būtina [5, p. 62].

<sup>6</sup> Ši įmonė yra išsigijusi Rusijos gynybos instituto pagaminimą agregatą, skirtą išsiliejusiems naftos produktams nukenkinti ir sutvarkyti. Pagrindiniai įmonės klientai yra naftos produktais prekiaujančios degalinės, bendrovės ir kt.

### 3. Veiklos tyrimo rezultatai Šiaulių ir Telšių verslo inkubatoriuose

Testavimo esmė – individualaus tiriamojo, šiuo atveju komandos, įverčio palyginimas su norminiu tos populiacijos įverčiu. 3 paveiksle pateikta dviejų ekstremalius įverčius gaunančių komandų diagnostiniai profiliai pagal visas 6 testo dimensijas (poskalius) ir jungtinį įvertį. Grafike pateikti standartizuoti įverčiai, kai vidurkis lygus 0, o standartinis nuokrypis – 1.

Apsaugos sistemų montavimo verslo komanda, kurią sudaro trys darbuotojai, yra funkcionalios (labai sėkmingai veikiančios) darbo komandos pavyzdys. Statybos darbų kontrolės verslo komanda gali būti pakrikusios, nefunkcionalios komandos pavyzdys.

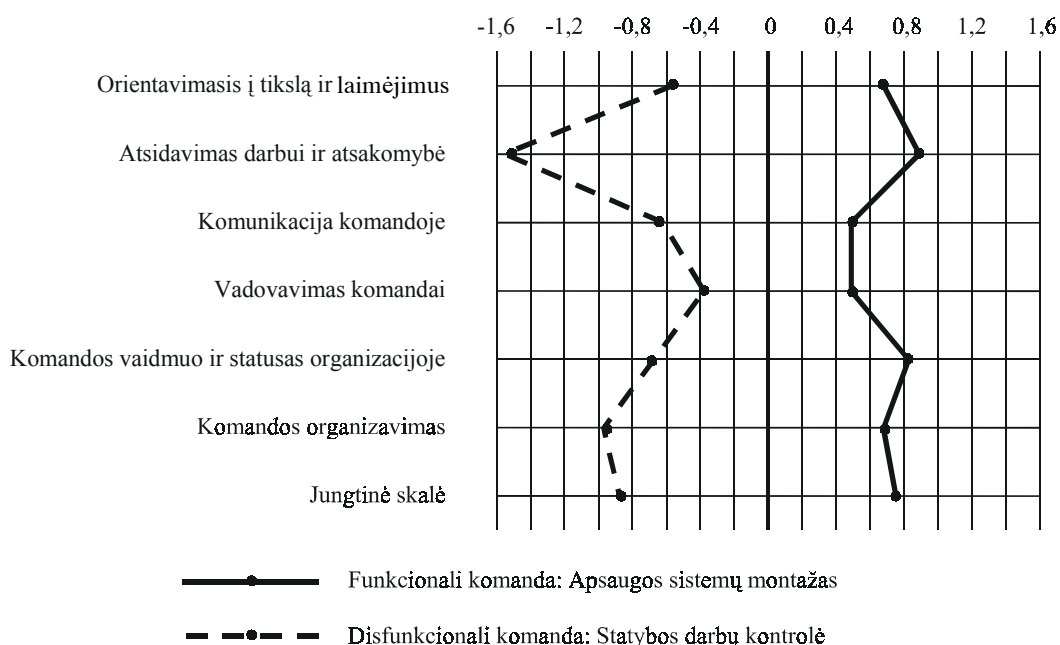
Apsaugos sistemų montažo firmos komandinio darbo testo rezultatai nenustebino Šiaulių verslo inkubatoriaus vadovo ir specialistų. Turima „klinikinė“ informacija apie šią įmonę testavimo rezultatus tik patvirtina. Įmonė veikia tik dvejus metus. Jos įkūrėjas ir dabartinis vadovas buvo tik IV kurso radioelektronikos specialybės studentas. Galima sakyti, jog įmonė savo veiklą pradėjo nuo nulio. Po dvejų metų jos apyvarta siekia milijoną litų. Neseniai ši įmonė laimėjo konkursą įdiegti svarbų apsaugos sistemos elementą Ignalinos atominėje elektrinėje. Taigi tai labai sėkminga jaunų ir išsilavinusių verslininkų įmonė, kuri gali būti vertinama kaip etalonas.

Nenustebino verslo inkubatoriaus specialistų ir kitos įmonės – Statybos darbų kontrolės te-

stavimo rezultatas. Jos veikla nėra sėkminga. Kaip pagrindinės nesėkmės priežastys nurodomos gilios psichologinės (ypač įmonės vadovo) problemos, labai konservatyvus, nelankstus vadovavimo stilius. Kaip objektyvų komandinio darbo krizės rodiklį galima paminėti labai didelę ir dažną personalo kaitą įmonėje. Paradoksalu tai, kad įmonė krizę patiria ne dėl objektyvių ekonominės konjunktūros dalykų, bet dėl subjektyvių psichologinių problemų, dėl žmogiškųjų išteklių valdymo problemų.

Taigi galima teigti, kad, pritaikius testą *Team Pulls*, pradėtas komandinio darbo veiksmingumo diagnozavimas ir optimizavimas pasirinktuose verslo inkubatoriuose. Buvo iškelti tokie veiklos tyrimo uždaviniai:

- sudominti ir įrodyti organizacijos ir skyrių vadovams, kad šis diagnostikos tyrimas yra be galo svarbus, naudingas ir pačiai organizacijai, ir kiekvienai grupei, norinčiai veksmingai vykdyti užduotis,
- skatinti testo apklausoje dalyvavusius vadovus ir pavaldinius daugiau laiko skirti komandoms formuoti. Svarbu parodyti, kad jų sugaištas laikas padeda spręsti darbo metu kylančias bendravimo problemas, ir skatinti tikėtis geresnių organizacijos veiklos rezultatų,
- paskatinti vadovus į tyrimų rezultatus reaguoti realiomis ir konkrečiomis vadybos priemonėmis ir veiksmis,
- sukelti diskusijas, kuriose dar labiau išryškėtų organizacijos komandinio darbo



3 pav. Funkcionalios ir nefunkcionalios komandos įverčių palyginimas

- problemos,
- skatinti, kad dažnų bendrų susirinkimų metu būtų eliminuojamas susvetimėjimo jausmas,
  - skatinti, kad vadovai suteiktų darbuotojams galimybių tobulėti įvairiose srityse, nes teikiamų paslaugų įvairovė reikalauja daug ir išsamių kiekvieno darbuotojo žinių, susijusių, ne tik su atliekamu darbu, bet ir apskritai su visos organizacijos veikla. Svarbu sukurti sistemą, kuri suteiktų galimybę didėti visų lygių organizacijos darbuotojų socialiniam intelektui ir profesinei brandai,
  - dideli ir dažni informacijos srautai reikalauja greito ir išsamaus jų įsisavinimo. Svarbiausia, kad informacijos perdavimas komandoje būtų veiksmingas.

Diagnostiniai ir pokyčių tyrimai labai svarbus kiekvienos organizacijos vadybos elementas. Verslo inkubatorių organizacijose jie atliekami pirmą kartą. Nors tiriama tik Šiaulių ir Telšių verslo inkubatorių darbo specifika, tačiau galima hipotetiškai teigti, kad gauti rezultatai pristato visų SVV organizacijų komandinio darbo specifiką. Atlikti tyrimai sudomino ir atskirų įmonių, ir pačių inkubatorių vadovus, darbuotojus, sukėlė įvairių diskusijų. Tai lėmė tam tikrų pokyčių inicijavimą inkubuojamose įmonėse. Šiais pokyčiais bus siekiama šalinti pastebėtus komandų trūkumus. Be to, kai gerinamas darbuotojų pasitenkinimas, didinama komandinio darbo kokybė, galbūt bus veiksmingiau vykdomos užduotys, siekiama ekonominių tikslų ir gerinami finansiniai inkubuojamų įmonių rezultatai.

DIMENSIJA	PRIEMONĖS
<b>1 – Orientavimosi į tikslą ir rezultatus gerinimas</b>	Reguliariuose komandos susirinkimuose bendrai susitarti dėl konkrečių komandos tikslų, nustatyti prioritetus, o paskui įvertinti pasiektus komandos rezultatus. Sukurti skatinimų sistemą (skatinimai nebūtinai finansiniai, tai gali būti ir kompetencijos didinimas, ir atstovavimas komandai už jos ribų, ir pan.). Įvesti pagrįstą pasiektų rodiklių fiksavimo sistemą.
<b>2 – Įsipareigojimo ir atsakomybės didinimas</b>	Suteikti komandos nariams galimybę dalyvauti priimant komandai svarbius sprendimus. Sukurti tokią sistemą, kad problemas keliantys žmonės privalėtų pasiūlyti ir sprendimus. Siekti, kad į kiekvieną grupės darbo planą būtų įtrauktos ir tobulėjimo užduotys.
<b>3 – Bendravimo komandoje gerinimas</b>	Sukurti komandoje atvirumo ir pasitikėjimo atmosferą. Atskirame komandos narių pasitarime susitarti dėl „žaidimo taisyklių“ konfliktų metu. Pasikviesti specialistą ir surengti seminarą <i>Konfliktinių situacijų sprendimas</i> .
<b>4 – Vadovavimo komandai gerinimas</b>	Nuolat organizuoti trumpus skyriaus darbuotojų susirinkimus, kuriuose būtų sprendžiamos esminės darbo problemos. Skatinti žmones, sugebančius vadovauti, lavinti šiuos įgūdžius.
<b>5 – Komandos organizavimo gerinimas</b>	Išsiaiškinti komandoje sprendimų procesus. Nuspręsti, kuriuos sprendimus reikia priimti pritariant visiems, kuriuos – pritariant daugumai, kuriuos – pritariant mažumai. Komandos nariai turi kartu planuoti užduotis, kad grupė dirbtų vieningai ir atsirastų suinteresuotumas.
<b>6 – Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje didinimas</b>	Siekti, kad vienodai būtų reaguojama į visų organizacijos komandų išteklių planavimą ir jų kontrolę. Nustatyti ir apibrėžti visų organizacijos komandų savarankiškumo ribas.



#### 4. Galimos komandinio darbo optimizavimo priemonės

Tyrime, remiantis mokslo priemonėmis ir autoritetu, išryškunami visi komandos „plusai“ ir „minusai“, o įprastomis sąlygomis viešai kalbėti apie tokius psichologinius dalykus neretai vengiama. Vis dėlto kompetentingas komandos vadovas privalėtų vertinti diagnostinius rezultatus, kaip potencialią komandos galimybę tobulėti ir gerinti įmonės ekonominius rodiklius. Nors tenka pripažinti, jog pasitaikė ir konservatyvių vadovų, kurie tyrimą ir jo rezultatus vertino santūriai.

Būtina paminėti, jog galimybės atskleisti ir paviešinti veiklos tyrimo niuansus yra ribotos dėl būtinybės laikytis socialinio tyrimo etikos principų. Taigi tyrinėtojas-konsultantas, tirdamas įmonę, atlieka panašų vaidmenį, kaip ir psichoterapeutas, gydymą pacientą. Vienas iš svarbiausių moralinių momentų yra puoselėti abipusę įmonės ir pokyčių konsultanto pasitikėjimą. Būtina kaip profesinę paslaptį išsaugoti tyrime nustatytus konkrečius faktus (ypač neigiamus). Veiklos tyrimas demokratinėje aplinkoje yra neišvengiamai susijęs su savanoriškumo ir sąmoningumo principu, nes neįmanoma padėti per prievartą. Pati įmonė, jos vadovas ir darbuotojai turi suvokti savo veiklos ribotumus, būti subrendę pokyčiams ir norėti atvirai bendradarbiauti su pagalba teikiančiu tyrinėtoju-konsultantu.

Taigi organizacijos komandinį darbą tiriantis testas *Team Pulls* yra kokybiškas, nes

- tenkina esminius psichometrijos reikalavimus,
- savo normomis atskleidžia verslo ir ne verslo organizacijų komandinio darbo įvairovę,
- yra išbandytas verslo konsultavimo praktikoje vokiškai kalbančiuose kraštuose.

Remdamiesi testo *Team Pulls* aukštomis psichometrinėmis savybėmis (validumu, reliabilumu, reprezentatyvumu, ekonomiškumu), pastebėtomis tiriant lietuviškų organizacijų ir darbuotojų situaciją, galime teigti, jog testo taikymas Lietuvos kultūros sąlygomis yra sėkmingas. Šis testas labai patikimai matuoja įvairių darbo komandų (taip pat ir SVV komandų) veiksmingumą.

#### Išvados

1. Tiriant verslo inkubatorius, paaiškėjo, kad visų testo poskalių (taip pat ir jungtinio testo įverčių) klasifikatoriai atitinka teorinio normalaus klasifikatoriaus dėsnį. Tai yra svarbus papildomas testo metodologinės (psichometrinės kokybės) argumentas.

2. Inkubuojamų verslo įmonių savybės: gamybinė ar negamybinė veikla, grįsta tradicinėmis mokslui imliomis technologijomis, skirta tik verslui ar įvairiam vartotojui, taip pat inkubatoriaus lokalizacija (Šiauliuose ar Telšiuose), neturi poveikio vertinant komandinio darbo veiksmingumą.

3. Vis dėlto matuojamo požymio (komandinio darbo funkcionalumo) sklaida inkubatoriuose yra nemaža, o kai kurių komandų netgi ekstremaliai aukšta. Remiantis aukšta testo psichometrine kokybe ir kokybine („klinikinė“) testo duomenų interpretacija, galima daryti hipotetinę prielaidą, jog ši sklaida rodo faktinę komandinio darbo funkcionalumo (arba disfunkcionalumo) įvairovę atskirose įmonėse. Be to, atskirose komandose net 3–5 testą atliekantys darbuotojai demonstravo ekstremaliai skirtingus (per 2 – 4 (!) standartinius nuokrypius besiskiriančius) komandinio darbo rezultatus. Galima daryti hipotetinę prielaidą, jog žmoniškųjų išteklių ir komandinio darbo vadyba tokiose inkubuojamose įmonėse patiria gilią krizę. Kita vertus, buvo aptikta ir labai sėkmingai, darniai veikiančių verslo komandų. Kokybinės („klinikinės“) informacijos apie įmonę lyginimo su kiekybiniais testavimo duomenimis rezultatai visada būdavo interpretuojami ir neprieštaringi. Toks faktas yra papildomas adaptuojamo testo psichometrinės kokybės argumentas.

4. Palyginus skirtingų tipų (verslo, statutinių ir socialinių paslaugų) organizacijų tyrimo rezultatus, matyti, kad geriausiai komandinis darbas vertinamas socialinių paslaugų (sveikatos ir švietimo) organizacijose, blogiausiai – verslo ir statutinėse organizacijose: bankuose, verslo inkubatoriuose, priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose ir kalėjimų prižiūrėjimo tarnybose. Nevertėtų daryti skubotų išvadų ir teigti, esą verslo organizacijose komandinis darbas objektyviai prastesnis nei socialinių paslaugų organizacijose. Tikslingiau plėtoti hipotezę, jog tokius skirtingus diagnozės rezultatus gali sąlygoti labai skirtingas minėto tipo organizacijų *ekologinis kontekstas*. Jau šiame testo adaptavimo tyrimo etape yra aišku, jog taikant testą *Team Pulls*, nederėtų naudoti unifikuotų normų. Verslo ir biudžetinėms organizacijoms derėtų taikyti specifines testo normas (tai šiame tyrime ir buvo padaryta).

#### Literatūra

1. Charles C. M. *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma Littera, 1999.
2. Jucevičius R. *Organizacijos vystymas jos strateginės architektūros pagrindu*. Kaunas: Technologija, 1996. Nr. 4(8). P. 19–26.

3. Jucevičius R. Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, 1996. Nr. 3. P. 61–74.
4. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001.
5. Lienert G. A., Raatz U. *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim, 1994.
6. Merkys G. *Transkulturelle Validität und Kulturspezifität: Neue Perspektiven empirischer Referenz*. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996. Schwerpunktthema: Wissen und Handeln. Göttingen: Hogrefe Verlag, 1997. S. 310–316.
7. Merkys G. Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija. Sociologija*. 1999. Nr. 3. P. 53–64.
8. Merkys G. Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. *An International Journal for Psychology and Education*. 1999. Nr. 6. P. 22–35.
9. Merkys G. Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija, 1999. Nr. 2 (19). P. 7–22.
10. Myers D. Socialnaja psichologija. Sankt Peterburg: Piter, 1998.
11. Sakalas A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 1998.
12. Sakalas A., Šilingienė V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
13. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
14. Wiedemann J., Watzdorf V. E., Richter P. Team Pulls – internetgestuezte teamdiagnose. *Organisations und Sozialpsychologie*. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, 2000. B. 15.

Mykolas Dromantas, Gediminas Merkys

### **The Possibilities of Assessment Command Work by „Team Pulls“ Test in Small and Medium Business Organizations**

#### Summary

The article defines and discusses the command work as well as indicates its need and effect in business development and management of human resources. It also emphasizes the difference between notions *group* and *command*. The article analyses the specifics of assessment command work by *Team Pulls* test and its priorities, describes motivation of chosen for testing institutions, gives results of command work that were find by *Team Pulls* test in small and medium business institutions, gives possible measures for optimization of command work. The author highlights the advantages of command work and its usage possibilities in small and medium business institutions. The article is based on testing and data indicating the specifics of command work in small and medium business institutions in the North Lithuania.

*Mykolas Dromantas* – Lietuvos žemės ūkio universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Administravimo ir kaimo plėtros katedros doktorantas, Šiaurės Lietuvos kolegijos direktorius  
 Telefonas (+370 23) 752200, (+370 41) 525100  
 Elektroninis paštas mykolas@slk.lt

*Gediminas Merkys* – Lietuvos žemės ūkio universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Administravimo ir kaimo plėtros katedros profesorius, habilituotas daktaras  
 Telefonas (+370 23) 752200  
 Straipsnis įteiktas 2004 m. balandžio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2004 m. liepos mėn.