

VADOVŲ KOMANDOS EFEKTYVUMO VEIKSNIAI (Nevyriausybinių organizacijų vadovų komandų analizė)

Edita Dereškevičiūtė

Doktorantė
VU Filosofijos fakulteto Klinikinės ir
socialinės psichologijos katedra
Didlaukio g. 47, LT-2057 Vilnius
El. paštas: training@humanstudy.lt

Gintaras Chomentauskas

Socialinių mokslų daktaras
VU Filosofijos fakulteto Klinikinės ir
socialinės psichologijos katedra
Didlaukio g. 47, LT-2057 Vilnius
El. paštas: gintaras@humanstudy.lt

Atlikome kompleksinę vadovų komandos efektyvumą lemiančių veiksnių analizę, taikydami Pradinių sąlygų – grupės procesų – rezultatų (J. E. McGrath) modelį. Tyrimui pasirinkome P. Vinai, G. Hjelm modelį ir jo pagrindu parengtą pusiau struktūruoto interviu metodą. Modelis apibūdina vadovų komandos kontroliuojamus ir nulemiamus organizacijos funkcionavimo aspektus: tikslus, veiklą ir rezultatus, išteklius, raidą, vadovavimą, įtaką, ryšius su „išore“ (klientais, rėmėjais, kitomis organizacijomis). Tyrime dalyvavo 17 nevyriausybinių ne pelno organizacijų vadovų komandų, iš viso – 56 tiriamieji.

Nustatėme, jog organizacijose efektyvumas reikšmingai susijęs su šiais pradinių sąlygų ir grupės procesų kintamaisiais – finansine priklausomybe, narių aktyvumu, ryšiais su rėmėjais ir valdžios atstovais, strategija, tikslais, administravimu, komunikacija. Nustatėme vadovų komandos veiklą apibūdinančius šešis faktorius: I. kryptingos veiklos, II. komunikacijos, III. įsisažmonintos kompetencijos, IV. planingos veiklos / ekonominių problemų sprendimo, V. išorinės orientacijos, VI. struktūros. Šie veiksniai nebuvo nustatyti per ankstesnius mums žinomus tyrimus. Išskyrėme kintamuosius, leidžiančius prognozuoti komandos efektyvumą, tai ryšiai su kitomis nevyriausybiniomis organizacijomis (pradinių sąlygų kintamasis), strategija, tikslai ir komunikacija (grupės procesų kintamieji).

Mokslinėje ir praktinėje literatūroje pabrėžiama komandų svarba organizacijų sėkmei šiuolaikinėje ekonominėje situacijoje, kai reikia efektyviai įgyvendinti tikslus, greitai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkos reikalavimų – naujų sudėtingų technologijų, didėjančių vartotojų poreikių, informacijos srautų. Didėjant komandų populiarumui, ne taip sparčiai daugėja mokslinių tyrimų, nustatančių veiksnius, susijusius su komandos efektyvumu. M. R. Barrickas, G. L. Stewartas, M. J. Neubertas, M. K. Mountas (1998, p. 377) teigia: „Nors apie komandas kalbama kaip

apie labai svarbias organizacijoms keistis ir atsinaujinti, ir daug organizacijų savo veiklą organizuoja, pasitelkdamos komandas, apie veiksnius, lemiančius komandų veiklos rezultatus, žinoma nepakankamai. Dėl supratimo stokos šiuolaikinės organizacijos negauna iš komandų veiklos maksimalios naudos.“ Tai ypač taikytina Lietuvos organizacijų komandoms, kurios tyrinėtos labai mažai.

Mūsų atlikta literatūros analizė leido pasirinkti šiuos aktualius komandos tyrimo aspektus.

Pirma, daug komandų tyrimų atlikta laboratorinėje aplinkoje. XX a. paskutiniojo dešimtmečio mokslo darbuose pabrėžiama, kad daugiau dėmesio reikėtų skirti komandų, egzistuojančių natūralioje aplinkoje, tyrimams; analizuoti, kaip komandos sąveikauja su aplinka ir kaip ši sąveika siejasi su efektyvumu. Komandų elgesio modeliai, grindžiami laboratorinių tyrimų rezultatais, gali neatspindėti kintamo komandų vaidmens ir formų įvairovės šiuolaikinėse organizacijose (P. E. Tesluk, J. E. Mathieu, 1999). Dėl šių priežasčių savo tyrimui pasirinkome realiai veikiančias komandas.

Antra, dauguma praktikų ir teoretikų, analizavusių komandų veiklą, sutinka, kad komandos efektyvumą lemia įvairūs kintamieji. Literatūroje pateikiama daug tyrimų, kuriuose analizuojamas skirtingų veiksnių – sutelktumo (S. M. Gully, D. J. Devine, D. J. Whitney, 1995; J. M. Kouzes, B. Z. Posner, 1995; B. Mullen, C. Copper, 1994; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, M. Ahearne, 1997); komandos sudėties – dydžio (M. A. Campion, G. J. Medsker, A. C. Higgs, 1993; S. E. Jackson, 1996; Magjuka, Baldwin, 1991), narių demografinių charakteristikų (S. E. Jackson, J. F. Brett, V. I. Sessa, D. M. Cooper, J. A. Julin, K. Peyronnin, 1991; C. A. O'Reilly, D. F. Caldwell, W. P. Barnett, 1989), narių bendrųjų intelekto gebėjimų ir asmenybės savybių (M. R. Barick, M. K. Mount, 1993; G. A. Neuman, J. Wright, 1999; M. J. Stevens, M. A. Campion, 1994; R. Tett, D. Jackson, M. Rothstein, 1991), tikslų (H. J. Klein, P. W. Mulvey, 1995; C. A. L. Pearson, 1987; E. Weldon, K. A. Jehn, P. Pradhan, 1991; E. Weldon, L. R. Weingart, 1993, 1992) ir komandos efektyvumo ryšys.

Pastaraisiais dešimtmečiais, atliekant komandų veiklos tyrimus, analizuojamas ne vieno, o kelių veiksnių ir jų tarpusavio sąveikos ryšys su

komandos rezultatais, remiantis *Pradinių sąlygų – grupės procesų – veiklos rezultatų* modeliu (J. E. McGrath, 1984). Pradinės sąlygos – tai narių charakteristikos (gebėjimai, kompetencija, asmenybės savybės, intelektas, demografinės charakteristikos ir pan.), pačios komandos ypatumai (dydis, egzistavimo trukmė, autonomija ir pan.), organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai (organizacijos kultūra, žmoginiai ir finansiniai ištekliai, fizinės darbo sąlygos, konsultacinė parama komandai, atlygisistema, aplinkos pokyčiai, ryšiai su aplinka). Grupės procesai – tai, kas transformuoja pradines sąlygas į rezultatus (tikslai, dalyvavimas, grupės normos, sutelktumas, konfliktai, komunikacija, vadovavimas, užduoties atlikimo strategijos, komandos raida ir pan.). Rezultatai – komandos veiklos padariniai, išdavos (kiekis, kokybė, pelnas, komandos gyvavimo trukmė, komandos narių pasitenkinimas ir kt.), t. y. komandos efektyvumo rodikliai. Šiuo modeliu atlikę tam tikras modifikacijas, papildymus ir interpretacijas, naudojami daugelis tyrėjų (S. G. Cohen, D. E. Bailey, 1997; J. R. Hackman, 1987; H. Kolodny, M. N. Kiggundu, 1980; J. R. Schermerhorn, 1989; J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, R. N. Osborn, 1991; E. Sundstrom, K. P. DeMeuse, D. Futrell, 1990). Norėdami ištirti įvairius komandos veiksnius, pasirinkome būtent J. E. McGrath (1984) modelį. Atsižvelgdami į duomenų apie organizacijos aplinkos veiksnių (pradinėms sąlygoms priskirtinokintamojo) įtakos komandos efektyvumui trūkumą bei prieštarigus duomenis apie procesų – komunikacijos, administravimo, ryšių su aplinka – įtaką komandos veiklos rezultatams, tyrime naudojome P. Vinai (1998), G. Hjelm (1998) schema, kurios struktūrinius elementus išskaidėme į pradines sąlygas ir grupės procesus, remdamiesi

Pradinių sąlygų – grupės procesų – rezultatų modelių (tyrimo teorinis modelis pristatomas skyrelyje „Tyrimo metodika“).

Trečia, kadangi minėtas modelis yra labiau teorinis, empirinių tyrimų pagrindu išskiriamų faktorių komandos veiklai apibūdinti yra labai mažai, aktualu rasti faktorius, kurie aprašytų realių komandų funkcionavimą. Taip pat trūksta tyrimų, kuriuose būtų nurodomi prognostiniai, empirinių tyrimų pagrindu išskirti komandos efektyvumo kriterijai. Atlikdami faktorinę ir regresinę analizę siekėme bent iš dalies užpildyti šias spragas.

Ketvirta, savo tyrimui pasirinkome nevyriausybinių ne pelno organizacijų (toliau NVO) aukščiausio lygio vadovų komandas. NVO atlieka svarbų vaidmenį ugdant pilietinę visuomenę ir diegiant demokratijos principus šiandienėje Lietuvoje. Šių organizacijų egzistencija įdomi tuo, jog yra grindžiama ne pelno siekimu, o visuomenei svarbių siekių įgyvendinimu, žmonių teisių gynimu, jų poreikių, interesų tenkinimu. Komandos NVO veikloje yra reikšmingos – P. F. Drucker (1990) teigia, kad ne pelno organizacija „sulyra“, jei nesugeba suburti veiksmingai dirbančių komandų. Aukščiausio lygio vadovų komandos vaidmuo NVO yra ypač svarbus – ji nustato veiklos prioritetus, strategines veiklos kryptis ir vadovauja jas įgyvendinant, atsako už visos organizacijos veiklos rezultatus.

Atsižvelgiant į komandų reikšmę organizacijos sėkmei ir siekiant didinti jų efektyvumą išskyla (1) mokslinių tyrimų, kurie atsakytų į

klausimus, kokie veiksniai lemia komandos efektyvumą, poreikis ir (2) galimybė parengti komandos formavimo programas, ugdyti pačių komandų sąmoningumą, nurodyti veiklos tobulinimo, remiantis moksliskai grįstomis išvadomis, kryptis.

Šiuo NVO vadovų komandų tyrimu siekėme nustatyti pradinių sąlygų, grupės procesų ir komandos efektyvumo ryšį; faktorius, apibūdinančius komandos veiklą; veiksnius, leidžiančius prognozuoti komandos efektyvumą.

Tyrimo metodika

Dalyviai – 17 Lietuvos nevyriausybinių ne pelno organizacijų vadovų komandų. Kiekvieną komandą sudarė 3–4 žmonės, iš viso – 56 tiriamieji. Respondentai parinkti remiantis aukščiausio lygio vadovų komandos apibrėžimu pagal „strateginių problemų analizės“ požiūrį (A. C. Amason, 1996), t. y. tyrime dalyvavusias komandas sudarė vadovai, kurie aktyviai dalyvauja priimant strateginius sprendimus. Organizacijas, kurių vadovų komandos sutiko dalyvauti atliekant tyrimą, galima apibūdinti pagal keletą požymių (žr. 1 lentelę):

1. Organizacijos įkūrimo vieta (dalyvavo organizacijos iš skirtingų Lietuvos miestų – Vilniaus (V), Kauno (K), Klaipėdos (Kl), Šiaulių (Š), Alytaus (A), Anykščių (An), Šilalės (Ši).

2. Organizacijos veiklos profilis (dalyvavo skirtingą veiklą atliekančios organizacijos) – švietimo (ŠV), aplinkosaugos (AP), pilietinių teisių (PT), socialinės paslaugos (SP), politinės (P), jaunimo (J).

1 lentelė. NVO, kurių vadovų komandos dalyvavo tyrime, charakteristikos

Organizacijos įkūrimo vieta						Organizacijos veiklos pobūdis						Organizacijos gyvavimo trukmė				
V	K	KL	Š	A	An	Ši	ŠV	AP	PT	SP	P	J	≥ 2 m.	≥ 5 m.	≥ 8 m.	≥ 10 m.
6*	3	3	2	1	1	1	6	5	2	2	1	1	3	6	4	4

* Nurodomas organizacijų skaičius

3. Organizacijos gyvavimo trukmė (nuo 1,5 m. iki daugiau nei 10 m.).

Tyrimo teorinis modelis. Tyrimo teorinį modelį (žr. 1 schemą) sudarėme, remdamiesi:

a) P. Vinai (1998), G. Hjelm (1998) organizacijos analizės struktūriniu modeliu, kurį sudaro šie elementai: *tikslai* – vizija, misija, strategija; *veikla ir rezultatai* – tikslai, veiklos planai; *ištekliai* – žmonių aktyvumas, kompetencija, materialiniai ištekliai; *raida* – vadovų komandos gebėjimas spręsti organizacijos raidos ir kaitos klausimus; *finansinė priklausomybė* – veiklos finansavimo šaltiniai, finansinės priklausomybės mažinimas; *vadovavimas, įtaka* – struktūra, administravimas, komunikacija, narių įtaka; *išoriniai ryšiai* – ryšiai su aplinka: klientais, kitomis NVO, valdžios atstovais, rėmėjais;

b) baziniu Pradinių sąlygų – grupės procesų – rezultatų modeliu (J. E. McGrath, 1984), kuris apibūdina struktūrinių elementų – pradinių sąlygų, grupės procesų, veiklos rezultatų – sąveiką. P. Vinai, G. Hjelm nurodytus struktūrinius elementus išskaidėme į pradines sąlygas ir grupės procesus, remdamiesi Pradinių sąlygų – grupės procesų – rezultatų modeliu. P. Vinai, G. Hjelm struktūrinių elementų priskyrimas pradinėms sąlygoms ar grupės procesams yra sąlyginis.

Kintamųjų įvertinimo priemonės. Atsižvelgdami į tiriamo objekto sudėtingumą, naudojomės šiomis tyrimo metodikomis: pusiau struktūruotu interviu (P. Vinai, 1998, G. Hjelm, 1998) ir organizacijos dokumentų (finansinių, veiklos planų, organizacijos nuostatų, leidinių ir kt.) analize.

P. Vinai, G. Hjelm pusiau struktūruoto interviu sudedamosios dalys:

- A. Bendra informacija.
- B. Pagrindiniai tikslai.
- C. Ištekliai.

D. Finansavimas.

E. Veikla–rezultatai.

F. Vadovavimas, įtaka.

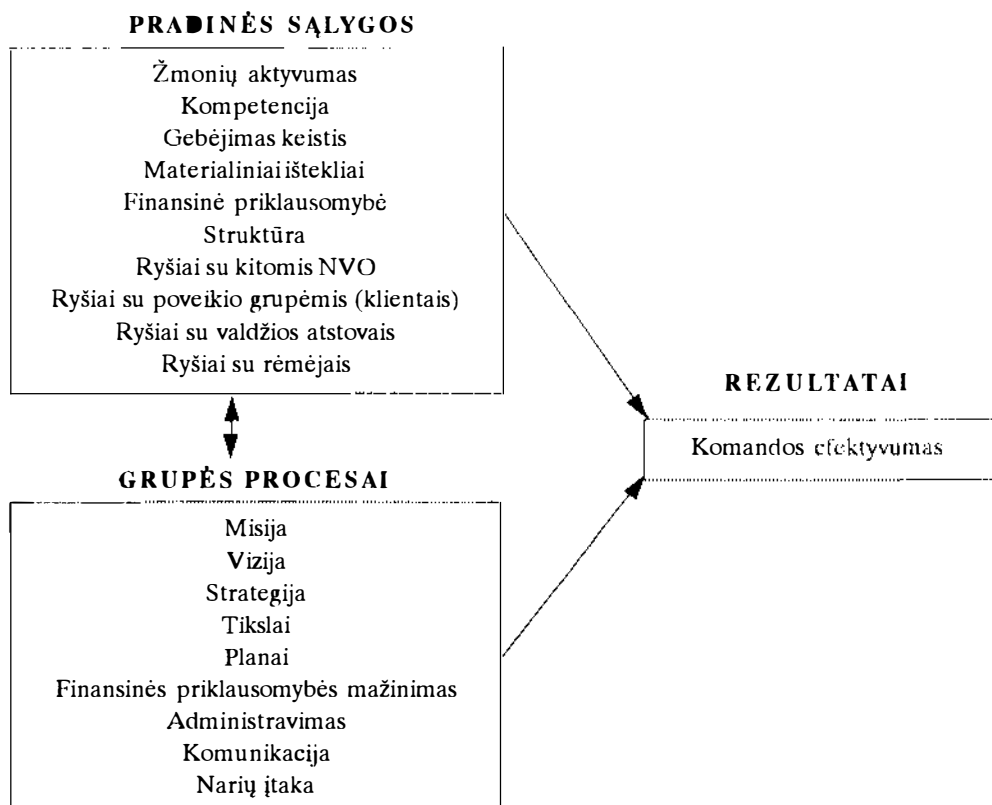
G. Raida ir kaita.

H. Ryšiai su „išore“ (kitomis organizacijomis, valdžios atstovais, rėmėjais, poveikio grupėmis).

G. Hjelm, P. Vinai interviu schemą pritaikėme tyrimo tikslams: kiekybine ir statistinei analizei atlikti sudarėme respondentų pateiktų atsakymų kodavimo sistemą. Kodavimui naudojome 5 balų skalę, kurioje „1“ reiškė negatyvų vertinimą (neefektyvų tam tikro kintamojo funkcionavimo aspektą), „5“ – pozityvų vertinimą (efektyvų tam tikro kintamojo funkcionavimo aspektą). Analizuoti visų respondentų atsakymai į kiekvieną interviu klausimą ir nustatytas bendras pagrindas atsakymams grupuoti. Šis pagrindas, arba tema, išreiškė bendrą atsakymų, skirtinų tai pačiai grupei, turinį. Kiekviena tema (mūsų tyrimo – teorinio modelio elementas) įvertinta kiekybiškai – 5 balais, atsižvelgiant į kodavimo sistemoms keliamus reikalavimus (V. Martišius, 1999). Pateikiame teorinio tyrimo modelio elementų aprašymą pagal sudarytą kodavimo sistemą (žr. 1 schemą):

Pradinės sąlygos:

- *žmonių aktyvumas* – organizacijos narių ir / arba darbuotojų, nuolat aktyviai dalyvaujančių organizacijos veikloje – padedančių rengti ir įgyvendinti projektus, renginius, vykdančių tam tikras konkrečias funkcijas, atliekančių kasdienius rutininis darbus ir kt., skaičiaus procentinė išraiška;
- *kompetencija* – organizacijos veiklos profilį atitinkančios narių ir / arba darbuotojų žinios ir patirtis, būtinos vykdant kasdienę veiklą bei sprendžiant organizacijos raidos ir kaitos klausimus; kompetencijos kėlimas naudojantis „išorės“ šaltinių parama (dalyvavi-



1 schema. Tyrimo teorinis modelis

mas konferencijose, seminaruose, naudojimas ekspertų konsultacijomis);

- *gebėjimas keistis* – konkrečių aplinkos ir vidaus veiksnių, skatinančių organizacijos kaitą, nurodymas; adekvačių konkrečiai situacijai veiksnių, kurie padeda organizacijai prisitaikyti prie situacijos keliamų reikalavimų, keistis ir veikti efektyviai, nurodymas; asmeninių vadovo sugebėjimų savarankiškai spręsti organizacijos raidos ir plėtros klausimus įvertinimas;
- *materialiniai ištekliai* – įranga (pvz., kompiuteriai, kopijavimo aparatai, televizoriai, vaizdo kameros, vaizdo grotuvai, kitos specialios priemonės – palapinės, valtys ir kt.), patalpos ir finansiniai ištekliai, kuriuos valdo organizacija;
- *finansinė priklausomybė* – organizacijos finansinis užtikrinumas: finansiškai užtikrin-

tos (priklausomos) organizacijos turi stabilų, organizacijos reikmes tenkinantį finansavimą pusės–dvejų metų laikotarpiui, finansiškai nepriklausomos organizacijos tokio finansavimo neturi;

- *struktūra* – dokumentinė organizacijos struktūros schema; dokumentinės schemas ir realiai veikiančios struktūros atitikimas;
- *ryšiai su kitomis NVO* – kontaktai su kitomis Lietuvos ir užsienio nevyriausybinėmis organizacijomis, priklausymas NVO tinklams Lietuvoje ir užsienyje;
- *ryšiai su poveikio grupėmis / klientais* – sąveiką su poveikio grupėmis parodanti veikla (seminarai, stovyklos, konferencijos, klientų įtraukimas į organizacijos veiklą ir pan.);

- *ryšiai su valdžios atstovais* – formalūs ir neformalūs kontaktai su vietinės arba / ir valstybės valdžios institucijų atstovais; vietinės arba / ir valstybės valdžios institucijų atstovų priklausymas organizacijai;
- *ryšiai su rėmėjais* – formalūs ir neformalūs kontaktai su rėmėjais (Lietuvos ir užsienio fondais);
Grupės procesai:
 - *misija* – raštu (statute, nuostatuose, informaciniuose-reklaminiuose leidiniuose) ir žodžiu suformuluotas bei tiriamajam žinomas misijos apibrėžimas; misijos apibrėžimas apibūdina organizacijos paskirtį, pagrindinį jos egzistencijos tikslą;
 - *vizija* – raštu (nuostatuose, strateginiuose planuose; informaciniuose-reklaminiuose leidiniuose) ir žodžiu suformuluotas bei tiriamajam žinomas organizacijos ateities vaizdinys;
 - *strategija* – raštu (strateginiai planai) ir žodžiu apibrėžiama bei tiriamajam žinoma ilgalaikė, trejų–penkerių metų, organizacijos veiklos programa, skirta įgyvendinti organizacijos viziją ir misiją;
 - *tiksiai* – raštu ir žodžiu suformuluoti bei tiriamajam žinomi kasdienės veiklos tikslai ir uždaviniai;
 - *planai* – raštu sudaryti ir tiriamajam žinomi veiklos planai; veiklos planuose apibrėžti konkretūs užduoties atlikimo etapai, terminai, atsakingi asmenys, reikalingi ištekliai;
 - *finansinės priklausomybės mažinimas* – veiksmai (nario mokestis, mokestis už seminarus, patalpų nuoma, organizacinių išlaidų taupymas ir kt.), mažinantys finansinę priklausomybę nuo rėmėjų ir valdžios atstovų teikiamos paramos;
 - *administravimas* – vadovavimas veiklai; veiklos įgyvendinimo ir kontrolės procedūros;
- *komunikacija* – komandos, organizacijos narių keitimasis informacija;
- *narių įtaka* – organizacijos narių ir / arba darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, analizuojant organizacijos veiklą; procedūros, skirtos nariams įtraukti į bendrą veiklą.

Dokumentų analizė. Buvo analizuojami organizacijos statutas, nuostatai, strateginiai ir veiklos planai, veiklos ataskaitos, finansinės ataskaitos, organizacijos narių ir darbuotojų registracijos žurnalai. Dokumentų analizė papildė interviu surinktą informaciją apie struktūrą, žmoginius ir materialinius išteklius, misiją, viziją, strategiją, tikslus, veiklos planus.

Remiantis dokumentų analize įvertinti objektyvūs organizacijos veiklos parametrai – komandos efektyvumas. Aukščiausio lygio vadovų komandos veiklos efektyvumo kriterijumi pasirinkome organizacijos efektyvumą, remdamiesi K. M. Eisenhardt, C. B. Schoonhoven, 1990, S. Finkelsteinu, D. C. Hambricku, 1990. Vadovų komandos, dirbančios nevyriausybinėse ne pelno organizacijose, efektyvumas buvo vertinamas remiantis objektyviais organizacijos veiklos parametrais:

1. Naryste grindžiamose nevyriausybinėse organizacijose (tokių organizacijų buvo 14): organizacijos narių skaičiaus kitimas per paskutinius dvejus metus (D. Katz, R. L. Kahn, 1978). Prie efektyvių organizacijų priskirtos tos, kurių per paskutinius dvejus metus narių skaičius padidėjo arba išliko stabilus (tokių organizacijų buvo 8), neefektyvios organizacijos – tos, kurių per paskutinius dvejus metus narių skaičius sumažėjo (tokių organizacijų buvo 6).

2. Nevyriausybinėse organizacijose, kurios neturi narių (tokių organizacijų buvo trys): finansinių įplaukų kiekio, tenkančio vienam darbuotojui, kitimas per paskutinius dvejus metus

(K. M. Eisenhardt, C. B. Schoonhoven, 1990, D. Katz, R. L. Kahn, 1978). Prie efektyvių organizacijų priskirtos tos, kurių per paskutinius dvejus metus finansinių įplaukų kiekis, tenkantis vienam darbuotojui, padidėjo arba išliko stabilus (tokių organizacijų buvo dvi); neefektyvios organizacijos, kuriose per paskutinius dvejus metus finansinių įplaukų kiekis, tenkantis vienam darbuotojui, sumažėjo (tokių organizacijų buvo viena).

Tyrimo eiga. Kiekvienoje organizacijoje tyrėjas individualiai apklausė atrinktus respondentes, naudodamas P. Vinai, G. Hjelm pusiau struktūruoto interviu schemą bei analizuodamas respondentų pateiktus dokumentus apie organizacijos veiklą. Vieno respondento apklausos trukmė 2–4 valandos.

Rezultatams apdoroti naudojome šiuos statistikos metodus: pradinių sąlygų, grupės proceso ir komandos efektyvumo ryšiui nustatyti atlikta koreliacinė analizė (Spearmano koreliacijos koeficientas); komandos veiklą apibūdinantiems faktoriams nustatyti atlikta faktorinė analizė („Principle component analysis, Varimax rotation“); pradinėms sąlygoms ir grupės procesams, pagal kuriuos gali būti prognozuojamas komandos efektyvumas, nustatyti buvo atlikta regresinė analizė („Stepwise regression“).

Rezultatai ir jų aptarimas

Pradinių sąlygų kintamųjų ir komandos efektyvumo ryšys. Tiriant pradinių sąlygų ir komandos efektyvumo ryšį, nustatyta, kad toms komandoms, kurių efektyvumas pagal objektyvius parametrus yra įvertintas aukščiau, būdingas didesnis organizacijos narių / darbuotojų aktyvumas, geresnis santykiai su rėmėjais ir vietinės (savivaldybių) arba šalies (Vyriausybės, Seimo) valdžios atstovais bei didesnė finansinė priklausomybė, kuri mūsų tyrime reiškia ilgalaikius finansinius

ryšius su rėmėjais, t. y. finansinį užtikrintumą (skaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas, $p < 5$; $p < 0,005$, žr. 2 lentelę). Statistiškai reikšmingų kitų pradinių sąlygų kintamųjų – kompetencijos, gebėjimo keistis, materialinių išteklių, struktūros, ryšių su kitomis NVO, ryšių su poveikio grupėmis ir komandos efektyvumo koreliacijų nebuvo nustatyta (žr. 2 lentelę).

Ryšiai su rėmėjais, su valdžios atstovais ir komandos efektyvumas. Literatūroje nurodoma, kad konteksto (organizacijos ir platesnės aplinkos) kintamieji turi įtakos komandos efektyvumui, tačiau tyrimų rezultatų apie konteksto kintamųjų įtaką komandos efektyvumui nėra daug. Veiklą atitinkantys ištekliai yra būtini, kad komanda, siekdama numatytų tikslų, galėtų visiškai išnaudoti turimą potencialą (J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, R. N. Osborn, 1991; E. Sundstrom, K. P. DeMeuse, D. Futrell, 1990). Mūsų tyrimo buvo nustatytos neigiamos komandos efektyvumo ir finansinės priklausomybės (t. y. finansinio užtikrintumo) koreliacijos (atliekant tyrimą didelė finansinė priklausomybė buvo vertinama „1“, maža – „5“, todėl nustatytos negatyvios koreliacijos). Interviu surinktų duomenų bei dokumentų – veiklos ir finansinių ataskaitų – analizė rodo, kad ryšiai su valdžios atstovais ir rėmėjais sudaro sąlygas gauti finansinę paramą, t. y. užtikrina organizacijos materialinius ir finansinius išteklius (žr. 1 lentelę, finansinės priklausomybės ir ryšių su rėmėjais koreliacija, $r = -0,289$, $p \leq 0,05$). Taigi organizacijos, kurios vertinamos kaip finansiškai priklausomos, realiai disponuoja didesniais finansiniais ištekliais arba / ir turi užtikrintą (0,5–2 metams) finansavimą, jų finansinės įplaukos didėja arba yra stabilios. Organizacijos, kurios vertinamos kaip finansiškai nepriklausomos, disponuoja mažesniais finansiniais ištekliais, pastebima fi-

2 lentelė. Pradinių sąlygų, grupės procesų kintamųjų ir komandos efektyvumo ryšys (koreliacijos koeficientai)

		Žm. aktyv.	Kom-peten.	Gebėj. keistis	Mater ištekl. prikl.	Finans. prikl.	Struk-tūra	Ryšiai su kl.	Ryšiai su rėmėj.	Ryšiai su NVO	Ryšiai su valdž.	Ryšiai su Misija	Vizija	Strate-gija	Tiks-lai	Planai	Fin. prikl. maž.	Admi-nistr.	Komu-nikac.	Narių įtaka	Kom. efekt.
Žmonių aktyvumas	K. k. p	1,000	-0,013	0,082	0,292*	-0,262	0,086	0,164	0,501**	0,354**	0,185	0,273*	0,235	0,395**	0,122	0,212	0,203	0,396**	0,480**	-0,249	0,548*
Kompetencija	K. k. p	0,926	1,000	-0,028	-0,042	-0,056	0,167	0,399**	0,039	0,185	0,127	0,352**	0,220	0,007	0,056	-0,174	-0,092	-0,011	0,218	0,239	0,035
Gebėjimas keistis	K. k. p	0,550	0,840	1,000	0,183	-0,394**	0,289*	0,268*	0,019	0,198	0,364**	0,276*	0,382**	0,492**	0,054	0,409**	0,044	0,306*	0,128	0,001	0,146
Materialiniai ištekliai	K. k. p	0,029	0,550	0,177	1,000	-0,203	-0,313*	-0,105	0,263	-0,140	-0,002	0,342**	0,472**	0,557**	0,215	0,105	0,298*	0,122	0,155	-0,545**	0,193
Finansinė priklausomybė	K. k. p	0,051	0,529	0,033	0,131	1,000	-0,080	-0,223	-0,289*	-0,015	0,029	-0,212	-0,408**	-0,434**	-0,051	-0,276	0,216	-0,276*	-0,389**	0,205	-0,370
Struktūra	K. k. p	0,529	0,167	0,031	0,098	1,000	0,559	0,098	0,031	0,915	0,830	0,118	0,002	0,001	0,706	0,040	0,110	0,039	0,003	0,137	0,005
Ryšiai su klientais	K. k. p	0,039	0,399**	0,046	0,060	0,317*	0,060	0,243	0,351**	0,001	0,129	0,047	0,050	0,206	0,037	0,423**	0,109	0,252	0,204	0,066	0,131
Ryšiai su rėmėjais	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Ryšiai su NVO	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Ryšiai su valdžios atstovais	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Misija	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Vizija	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Strategija	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Tiksiai	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Planai	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Finansinės priklausomybės mažinimas	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Administravimas	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Komunikacija	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Narių įtaka	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131
Komandos efektyvumas	K. k. p	0,050	0,039	0,046	0,065	0,656	0,017	0,656	0,071	0,008	0,298	0,343	0,729	0,712	0,129	0,788	0,001	0,423	0,066	0,131	0,131

* pažymėti koreliacijos koeficientai, kai $p < 0,05$; **pažymėti koreliacijos koeficientai, kai $p < 0,005$.

Sutrumpinimai „k.k.“ – Spearmano koreliacijos koeficientas, „p“ – patikimumo lygmuo

nansinių įplaukų mažėjimo tendencija. Kai kurios organizacijos negauna jokios finansinės paramos iš rėmėjų ar valdžios institucijų – užsirdbaparduodamos savo paslaugas (pavyzdžiui, rengia kursus, seminarus), nuomodamos patalpas, rinkdamos nario mokesčius ir pan. Šių lėšų pakanka tik etatinių darbuotojų (jei jų yra) darbo užmokesčiui, mokesčiams, kitoms kasdienėms reikmėms. Finansiškai nepriklausomų organizacijų veiklos prioritetu tampa finansinių išteklių, būtinų organizacijai ir jos darbuotojams išlaikyti, minimalaus lygio užtikrinimas.

Taigi galime daryti prielaidą, jog ryšiai su rėmėjais ir valdžios atstovais daro įtaką vadovų komandos efektyvumui, nes šie ryšiai jų vadovavimoms nevyriausybinėms ne pelno organizacijoms suteikia finansinį užtikrintumą ir galimybių įgyvendinti numatytą misiją ir tikslus, naudojantis įvairiomis priemonėmis (pavyzdžiui, organizuojant konferencijas, seminarus, vasaros stovyklas). Aktyvi organizacijos veikla daro ją labiau „matomą“ aplinkai, su organizacijos pagrindinėmis idėjomis, tikslais susipažinti ir įsitraukti į jos veiklą gali daugiau žmonių, taip organizacija gauna „energijos“, palaikančios jos veiklą, įplaukų (D. Katz, R. L. Kahn, 1978). Kuo organizacija aktyvesnė, labiau žinoma visuomenei, tuo ji patrauklesnė rėmėjams, turi daugiau galimybių daryti įtaką valdžios atstovų sprendimams (pavyzdžiui, dėl paramos organizacijai skyrimo, dėl sprendimų ir įstatymų, susijusių su organizacijos tikslais, priėmimo).

Tikėtina, kad ryšiai su rėmėjais, valdžios atstovais, t. y. ryšiai su aplinka, yra svarbūs ne tik dėl galimybės užsitikrinti finansinę paramą. Efektyvuskomunikavimas „išore“ ir kitų autorių yra siejamas su organizacijos efektyvumu, pabrėžiant galimybę gauti reikiamą informaciją, pagalbą atlikti užduotis (M. A. Champion ir

kt., 1996). Mūsų tyrime dalyvavusios komandos naudojami rėmėjų teikiama ekspertine pagalba, jų turima literatūra ir duomenų bazėmis, dalyvauja nemokamuose seminaruose (pavyzdžiui, „Efektyvi vadyba“, „Kaip parengti paraišką“, „Pasikeitimų valdymas“ ir pan.). Tai sudaro sąlygas didinti savo ir darbuotojų kompetenciją, efektyviau planuoti ir organizuoti kasdienę veiklą, spręsti strateginius, organizacijos kaitos ir raidos klausimus.

Žmonių aktyvumas ir komandos efektyvumas. Ne mažiau svarbūs ir organizacijos žmoginiai išteklių: žmonės įgyvendina numatytus planus (A. J. Olenick, P. R. Olenick, 1991); nuo jų priklauso, ką gali organizacija, ar bus įgyvendinta misija (P. F. Drucker, 1990). Taigi svarbus ne tik organizacijos narių kiekis, bet ir jų indėlis siekiant bendrų veiklos rezultatų (priklausymo organizacijai kokybė). Atsižvelgdami į mūsų tyrimo nustatytus pozityvius žmonių aktyvumo ir efektyvumo ryšius, galime daryti prielaidą, kad didesnis narių ir darbuotojų aktyvumas leidžia vadovų komandai įgyvendinti daugiau ir įvairesnių sumanymų, planų, diferencijuoti veiklos rūšis, deleguoti veiklos vykdymo funkcijas ir pan. Verta atsižvelgti ir į kitą aspektą – aktyvus organizacijos narių / darbuotojų dalyvavimas veikloje gali vadovų komandai apsunkinti koordinavimo ir kontrolės funkcijų vykdymą, komunikaciją. Dėl to gali sumažėti veiklos efektyvumas. Nevienareikšmius komunikacijos ir administravimo bei komandos efektyvumo ryšius plačiau aptarsime, analizuodami grupės procesų ir komandos efektyvumo ryšį.

Grupės procesų kintamųjų ir komandos efektyvumo ryšys. Tos komandos, kurios pagal objektyvius kriterijus buvo įvertintos kaip efektyvios, turia aiškiai apibrėžtą strategiją, veiklos tikslus, gerai sutvarkytas jų administracinis darbas

bei efektyviai keičiamasi informacija (skaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas, $p < 0,05$; $p < 0,005$, žr. 2 lentelę). Statistiškai reikšmingos grupės procesų kintamųjų – misijos, vizijos, finansinės priklausomybės mažinimo, narių įtakos ir komandos efektyvumo koreliacijos nebuvo nustatytos.

Tikslai ir komandos efektyvumas. Komandos tikslai ir uždaviniai yra svarbūs veiksniai, užtikrinantys komandos efektyvumą (R. D. Pritchard, S. D. Jones, P. L. Roth, K. K. Stuebing, S. E. Ekeberg, 1988; M. A. West, N. R. Anderson, 1996). Tikslų ryšį su efektyvumu patvirtina ne tik mūsų, bet ir daugelio kitų tyrimų rezultatai (H. J. Klein, P. W. Mulvey, 1995; E. Weldon, K. A. Jehn, P. Pradhan, 1991; E. Weldon, L. R. Weingart, 1993). Su komandos veiklos rezultatais susijusios tam tikros tikslų charakteristikos – tikslų aiškumas, specifiškumas. C. A. L. Pearson (1987), L. R. Weingart (1992), E. Weldon, K. A. Jehn, P. Pradhan (1991) tyrimų rezultatai rodo, kad geresnių darbo rezultatų asmuo ir grupė pasiekia, kai turi apibrėžtus (sunkius arba lengvus) tikslus, o ne tuomet, kai tikslų neturi. Mūsų tyrimo aukščiausio lygio vadovų komandos tikslų kategorijai galima priskirti šiuos tirtus grupės procesų parametrus: organizacijos misiją, viziją, strategiją, tikslus. Tačiau tik du parametrai – strategija ir veiklos tikslai – mūsų tyrimo duomenimis, pozityviai koreliuoja su efektyvumu. Tai atitinka minėtų tyrimų rezultatus. Strategijai ir veiklos tikslams labiau negu misijai ir vizijai būdingos tikslų ypatybės – aiškumas, specifiškumas.

Administravimas ir komandos efektyvumas. R. W. Bossas, R. T. Golembiewskis (1995) teigia, kad aukščiausio lygio vadovas atlieka įvairių pagrindinių vaidmenų organizacijoje – sprendimų priėmėjo, patarėjo, ekonomisto, stratego

ir pan., vienas iš jų – administratoriaus. Administratoriaus funkcijos – numatytų sprendimų įgyvendinimas, kontrolė. Šie autoriai, analizavę aukščiausio lygio vadovų komandos vaidmenį įgyvendinant, administruojant organizacijos raidos projektą, nustatė, jog organizacijos pasiekimo sėkmę lemia aukščiausio lygio vadovas ir jo komanda. Tai leidžia paaiškinti ir mūsų tyrimo rezultatus, kurie rodo, jog administravimas koreliuoja su vadovų komandos efektyvumu, ir teigti, jog aukščiausio lygio vadovų administracinė kompetencija, t. y. gebėjimas tinkamai paskirstyti išteklius ir užduotis, įgyvendinti numatytas taisykles ir procedūras, koordinuoti veiklą, vykdyti kontrolę, siekiant numatytų tikslų, daro reikšmingą įtaką komandos efektyvumui.

Administravimas, mūsų tyrimo duomenimis, pozityviai koreliuoja su struktūra. Struktūra – tai rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą. Kitaip tariant, struktūra – tai darbo pasidalijimas, struktūrinių grandžių formavimas, jungiančių struktūrines grandis mechanizmų sukūrimas (J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 1999). NVO vadovų komandoms svarbu tinkamai organizuoti narių ir darbuotojų veiklą, paskirstyti funkcijas, užduotis tinkamiems, t. y. kompetentingiems, atsakingiems, lojaliems organizacijai žmonėms, nes tai lemia ir organizacijos augimą, tobulėjimą (P. F. Drucker, 1990; A. J. Olenick, P. R. Olenick, 1991). Interpretuodami tyrimo rezultatus, galime teigti, jog aiški organizacijos struktūra sudaro vadovų komandai sąlygas efektyviai pritaikyti veiklos koordinavimo ir kontrolės mechanizmus.

Komunikacija ir komandos efektyvumas. Komunikacijos ir komandos efektyvumo ryšio mokslinių tyrimų rezultatai nevienareikšmiški. Kai kurių tyrimų nustatyta, kad komunikacija yra

pozityviai susijusi su komandos efektyvumu (M. A. Campion, E. M. Papper, G. J. Medsker, 1996; K. M. Eisenhardt, C. B. Schoonhoven, 1990; J. E. McGrath, 1984). Tačiau K. G. Smithas ir bendraautoriai, išanalizavę kai kuriuos komunikacijos aspektus, nustatė, kad komunikacijos dažnio ir neformalumo bei komandos veiklos rezultatų koreliacija neigiama (K. G. Smith ir kt., 1994). D. G. Ancona, D. F. Caldwell taip pat nustatė negatyvią komunikacijos dažnio ir subjektyviai įvertintų komandos veiklos rezultatų koreliaciją (D. G. Ancona, D. F. Caldwell, 1992). Mūsų tyrimo nustatyta pozityvią komunikacijos ir veiklos rezultatų koreliaciją būtų galima aiškinti įvairiai. Pirmiausia vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad komunikacija yra daugiamatis procesas, galintis skirtis dažnio ir formalumo lygiu (K. G. Smith ir kt., 1994), t. y. įvairūs komunikacijos aspektai gali daryti skirtingą poveikį veiklos rezultatams. Mūsų tyrimo komunikacijos vertinimas apėmė keletą aspektų – kontaktų dažnį, formalumo lygį, informacijos prieinamumą komandos ir organizacijos nariams. Atsižvelgdami į sudėtinį komunikacijos vertinimą, galime teigti, kad mūsų tyrimo su komandos efektyvumu susiję šie komunikacijos aspektai: dažnis, informacijos prieinamumas komandos ir organizacijos nariams, formalių ir neformalių komunikacijos kanalų egzistavimas. Siekdami paaiškinti nustatytą komunikacijos ir vadovų komandos efektyvumo ryšį, galime daryti prielaidą, jog efektyvi komunikacija padeda sėkmingai atlikti pagrindines funkcijas – planuoti, organizuoti, vadovauti, kontroliuoti, nes sudaro galimybę vadovų komandai gauti informacijos apie įvairius organizacijos funkcionavimo ir žmonių veiklos aspektus, aplinkos esamas galimybes ir grėsmes, grįžtamąjį ryšį, priimtų sprendimų adekvatumą ir pan. Mūsų ir kitų autorių (K. G. Smith ir kt.,

1994) tyrimų rezultatų neatitikimus aiškintume tuo, kad mūsų tyrimo buvo sujungti į vieną keli komunikacijos aspektai, o, tarkime, neformalumas atskirai nebuvo analizuojamas.

Pradinių sąlygų ir grupės procesų kintamųjų ryšys. Tyrimo rezultatai rodo, kad ne visi pradinių sąlygų ir grupės procesų kintamieji tiesiogiai koreliuoja su komandos efektyvumu. Nustatytos pradinių sąlygų ir grupės procesų kintamųjų tarpusavio koreliacijos; jų ir komandos efektyvumo koreliacijų ypatumai leidžia daryti prielaidą, analogišką J. E. McGrath, jog pradinių sąlygų ir grupės procesų sąveika daro įtaką komandos veiklos rezultatams. Keliama prielaidą patikrinome atlikdami duomenų regresinę analizę; jos rezultatai aptariami toliau.

Pavyzdžiai

Struktūra nekoreliuoja su komandos efektyvumu, tačiau koreliuoja su administravimu, ryšiais su valdžios atstovais, kurie yra tiesiogiai susiję su komandos efektyvumu. Tikėtina, kad struktūra, kurios aiškiai apibrėžtos funkcijos ir atsakomybė, mechanizmai, jungiantys struktūrinės grandis, sudaro sąlygas vadovų komandai efektyviai atlikti veiklos kontrolę ir koordinavimą, o tai mūsų tyrimo apibūdinama kaip administravimas. Kai yra aiškiai apibrėžta struktūra, gali būti paskiriamas konkretus asmuo ar keletas asmenų, atsakingų už ryšius su valdžios atstovais, – tai gali būti sėkmingų ryšių palaikymo sąlyga.

Ryšiai su kitomis NVO nekoreliuoja su komandos efektyvumu, tačiau koreliuoja su ryšiais su valdžios atstovais, tikslais. Tikėtina, kad palaikant ryšius su kitomis NVO ir veikiant vieningai (kai tam tikriems visuomenės interesams atstovauja ar problemas sprendžia ne viena organizacija, o kelios), lengviau bendrauti su valdžios atstovais, daryti jiems įtaką.

Gebėjimas keistis nekoreliuoja su komandos efektyvumu, tačiau koreliuoja su strategija, administravimu, finansine priklausomybe, ryšiais su valdžios atstovais. Vadovų komandos gebėjimas įvertinti aplinkos ir vidaus veiksnius yra sėkmingos organizacijos strategijos prielaida. Gebėjimas keistis reiškia ir pasikeitimų diegimą organizacijos veikloje, – taisyti su administravimu. Finansinis užtikrinimas sudaro sąlygas pakeitimus įgyvendinti. Ryšiai su valdžios atstovais gali suteikti informaciją apie aplinkos veiksnius (pavyzdžiui, kokioms problemoms miesto valdžia teikia prioritetą), kurių turėdami vadovai gali priimti adekvatus sprendimus dėl organizacijos rengiamų projektų pakeitimų ir pan.

Nustatytos pradinų sąlygų ir grupės procesų kintamųjų koreliacijos leido daryti ir kitą prielaidą, jog vertėtų ieškoti kintamųjų grupių, kurios apibūdintų skirtingus komandos veiklos as-

pektus. Šią prielaidą tikrinome atlikdami pradinų sąlygų ir grupės procesų faktorinę analizę. Minėta, kad teoriniame McGrath komandos veiklos modelyje nurodomos dvi veiksnų, susijusių su komandos efektyvumu, grupės – pradinės sąlygos ir grupės procesai.

Faktoriai, apibūdinantys komandos veiklą. Faktorinės analizės metodu (Principle components analysis, Varimax rotation) pradinės sąlygos ir grupės procesai buvo sugrupuoti į šešis faktorius, apibūdinančius komandų veiklą. Į faktorinę analizę buvo įtraukti visi pradinų sąlygų ir grupės procesų kintamieji. Nustatyti faktoriai apibūdina 72,34 proc. visų duomenų. Faktorinės analizės rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

Nustatyti faktoriai (žr. 3 lentelę):

I faktorius. Čia svarbiausia strategija, vizija, materialiniai ištekliai, gebėjimas keistis. I faktorius apibūdina 15,72 proc. dispersijos.

3 lentelė. Komandos veiklos faktoriai (faktorinės analizės rezultatai)

Pradinių sąlygų, grupės procesų kintamieji	Faktorius / parametro svoris					
	1	2	3	4	5	6
Strategija	0,893	0,177	-0,001	-0,033	-0,063	0,097
Vizija	0,773	0,193	0,323	-0,027	0,140	0,011
Materialiniai ištekliai	0,732	0,239	-0,107	0,093	0,023	-0,361
Gebėjimas keistis	0,579	-0,127	0,061	-0,308	0,233	0,459
Ryšiai su rėmėjais	0,102	0,841	0,071	0,034	0,240	0,011
Žmonių aktyvumas	0,227	0,723	0,055	0,077	-0,290	0,034
Komunikacija	0,289	0,702	0,300	-0,353	0,050	-0,029
Administravimas	0,067	0,657	-0,021	-0,076	0,055	0,511
Kompetencija	0,115	0,050	0,785	0,111	-0,026	0,049
Ryšiai su povicikio grupėmis	0,049	0,134	0,646	-0,305	0,131	0,332
Misija	0,438	0,100	0,627	0,019	0,288	-0,174
Finansinės priklausomybės mažinimas	0,258	0,118	-0,113	0,848	0,146	0,127
Planai	0,183	0,024	-0,236	-0,711	0,072	0,355
Finansinė priklausomybė	-0,240	-0,372	-0,037	0,620	-0,011	0,092
Ryšiai su NVO	0,005	-0,252	0,121	-0,155	0,738	0,092
Tikslai	0,104	0,241	0,158	0,129	0,718	-0,245
Ryšiai su valdžios atstovais	0,103	0,342	0,001	0,242	0,639	0,454
Struktūra	-0,130	0,069	0,180	0,028	-0,052	0,802

Į šį faktorių įeinantys kintamieji – strategija, vizija – nurodo aiškias, apibrėžtas organizacijos veiklos kryptis, sutelkia vadovų komandos ir kitų organizacijos narių pastangas, leidžia įvertinti veiklos rezultatus. Strategija – ilgalaikė programa, kurioje apibrėžiama, kaip organizacija gali įgyvendinti numatytą viziją. Vadovų komandos gebėjimas įvertinti aplinkos ir vidaus veiksnius, skatinančius organizacijos kaitą, mokėjimas priimti tinkamus sprendimus, padedančius organizacijai efektyviai prisitaikyti prie aplinkos kelių reikalavimų, keistis (kintamasis „gebėjimas keistis“) glaudžiai siejasi su organizacijos strategija. Išorinių ir vidinių kliūčių bei galimybių, išteklių analizė yra sudėdamoji strateginio planavimo dalis, sudaranti sąlygas pasirinkti adekvacias organizacijos veiklos kryptis. Materialiniai ištekliai, kuriais disponuoja organizacija, sudaro sąlygas įgyvendinti numatytą viziją ir strategiją. I faktoriui dėl pirmiau išvardytų priežasčių suteikėme pavadinimą „*Kryptingos veiklos faktorius*“.

II faktorius. Čia svarbiausia ryšiai su rėmėjais, žmonių aktyvumas, komunikacija, administravimas. II faktorius apibūdina 14,72 proc. dispersijos.

Šiam faktoriui priskirti kintamieji apibūdina įvairius išorinės ir vidinės komunikacijos aspektus. Į šį faktorių įeina komandos veiklos aspektai, apibūdinantys atvirą dalijimąsi informacija su išorės ir vidaus recipientais, naudojantis ir formaliais, ir neformaliais komunikacijos kanalais; visos organizacijos narių įsitraukimą į sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą; veiklos koordinavimo ir kontrolės procedūras, kurias įgyvendindami vadovai bendrauja tarpusavyje, su darbuotojais ir nariais; gerai sutvarkytą komunikaciją su rėmėjais, sudarančią sąlygas naudotis jų teikiama parama, įgyvendinant numatytus sprendimus. Tai faktorius, apibūdinan-

tis efektyvų administravimą, ryšių su savo organizacijos nariais ir „išore“ palaikymą, sugebėjimą naudotis vidiniais ir išoriniais ištekliais numatytiems tikslams įgyvendinti. Mūsų tyrimo visi šiam faktoriui priklausantys parametrai – žmonių aktyvumas, administravimas, komunikacija, ryšiai su rėmėjais teigiamai koreliuoja su komandos efektyvumu. II faktoriui dėl pirmiau išvardytų priežasčių suteikėme pavadinimą „*Komunikacijos faktorius*“.

III faktorius. Čia didžiausią reikšmę turi kompetencija, ryšiai su poveikio grupėmis, misija, narių įtaka. III faktorius apibūdina 11,04 proc. dispersijos.

Šiam faktoriui priskirti kintamieji gali būti interpretuojami kaip sąmoningas vadovų komandos gebėjimas panaudoti turimą kompetenciją veiklai organizuoti. Jie apibūdina keletą kompetencijos pritaikymo aspektų: aktyvią komandos sąveiką su poveikio grupėmis (klientais) – organizuojant jiems seminarus, diskusijų grupes, vasaros stovyklas ir pan., kai kuriais atvejais net įtraukiant juos į organizacijos veiklos planavimą ir vertinimą; organizacijos narių aktyvų įtraukimą į organizacijos veiklą – svarstant įvairias idėjas ir sumanymus, priimant ir įgyvendinant sprendimus, aptariant veiklos rezultatus. Aktyvus narių dalyvavimas priimant sprendimus didina atsakomybę ir motyvaciją, suteikia daugiau energijos ir noro įgyvendinti tuos tikslus, kuriuos patys išskėlė, bei padeda geriau suvokti organizacijos misiją, atliekamos veiklos prasmę. Aktyviai sąveikaujant su poveikio grupėmis informuojama apie organizacijos tikslus, veiklą ir motyvuojama sudarant sąlygas dalyvauti toje veikloje. Tiek narių dalyvavimas, tiek poveikio grupių įtraukimas sudaro sąlygas vadovų komandai neatitrūkti nuo realybės, t. y. žinoti jų poreikius ir į juos orientuoti savo veik-

los prioritetus. Dėl išvardytų priežasčių faktoriui suteikėme pavadinimą „*Įsisąmonintos kompetencijos faktorius*“.

IV faktorius. Šis faktorius yra bipolis, čia svarbiausia finansinė nepriklausomybė, finansinės įtakos mažinimas (pozityvus polius) ir planai (negatyvus polius). IV faktorius apibūdina 10,86 proc. dispersijos.

Šio faktoriaus pozityvus polius apibūdina vadovų komandos siekį spręsti kasdienes finansines organizacijos problemas. Kaip rodo šio tyrimo rezultatai, finansiškai nepriklausomos organizacijos disponuoja mažesniais finansiniais ištekliais negu finansiškai priklausomos organizacijos; jos neturi ilgesniam laikui užtikrinto finansavimo, jų turimų lėšų pakanka tik kasdienėms reikmėms tenkinti (etatinių darbuotojų darbo užmokesčiui, mokesčiams sumokėti ir pan.). Neturėdama materialinio „pagrindo“, vadovų komanda veikia neplaningai, spontaniškai reaguoja į aplinkos (klientų, vartotojų) keliamus reikalavimus. Jų veiklos prioritetu tampa finansinių išteklių, būtinų organizacijai ir jos darbuotojams išlaikyti, minimalaus lygio užtikrinimas, nutolstama nuo organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimo (kaip teigė vienos organizacijos vadovas: „Mūsų vizija ir tikslas yra pinigai, – kai turime pinigų, žinome, kaip juos panaudoti, galime įgyvendinti numatytus planus...“).

Negatyvus šio faktoriaus polius apibūdina ilgalaikę planingą, tikslingą veiklą. Dėl išvardytų priežasčių šį faktorių pavadinome „*Planingos veiklos / finansinių problemų sprendimo faktoriumi*“.

V faktorius. Čia didžiausią reikšmę turi ryšiai su NVO, tikslai, ryšiai su valdžios atstovais. V faktorius apibūdina 10,15 proc. dispersijos.

Šis faktorius apibūdina komandos orientaciją į bendravimą ir bendradarbiavimą su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis, dažniausiai

vykdančiomis panašią veiklą, – bendrų projektų rengimą, dalyvavimą bendruose renginiuose, priklausymą kitų analogišką veiklą atliekančių organizacijų tinklams, taip pat aktyvų kontaktų su valdžios atstovais palaikymą, t. y. orientaciją į išorę. Koreliacinė analizė rodo, jog ryšiai su NVO teigiamai koreliuoja su ryšiais su valdžios atstovais. Taigi galime daryti prielaidą, jog orientuodamasi į išorę – priklausydama NVO tinklams, bendradarbiaudama organizacija įgyja didesnę jėgą ir daugiau galimybių daryti įtaką valdžios atstovų sprendimams, o tai savo ruožtu sudaro sąlygas gauti paramą, užsitikrinti finansinį stabilumą.

Tikslai pozityviai koreliuoja su abiem šiam faktoriui priklausančiais kintamaisiais – ryšiais su NVO bei ryšiais su valdžios atstovais – ir dėl to patenka į šį faktorių. Faktoriui suteikėme pavadinimą „*Orientacijos į išorę faktorius*“.

VI faktorius. Čia svarbiausia vienas kintamasis – struktūra. VI faktorius apibūdina 9,86 proc. dispersijos.

Šis faktorius apibūdina realią organizacijos struktūrą. Tinkamai sudaryta struktūra padeda įgyvendinti organizacijos planus ir tikslus, nes funkcijos, veiklos sritys skiriamos tiems žmonėms, kurie geba efektyviai ir atsakingai jas atlikti. Aiškiai apibrėžtos darbuotojų, struktūrinių padalinių (jei tokių yra organizacijoje) funkcijos padeda vadovų komandai veiksmingai atlikti koordinavimo ir kontrolės procedūras (koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad struktūra pozityviai koreliuoja su administravimu, faktorinės analizės rezultatai taip pat rodo, kad administravimas turi santykiškai didelį svorį VI faktoriuje – 0,511, žr. 3 lentelę). Šiam faktoriui suteikėme pavadinimą „*Struktūros faktorius*“.

Remdamiesi tyrimo nustatytų faktorių struktūra, galime diskutuoti, ar išsamiai *Pradinių sąly-*

gų – grupės procesų – rezultatų modelis apibūdina komandos veiklos aspektus. Penkis (iš šešių) faktorius sudaro ir pradinių sąlygų, ir grupės procesų kintamieji. Tuo remdamiesi galime teigti, kad komandos veiklą apibūdinančių veiksmų priskyrimas pradinėms sąlygoms ir grupės procesams yra sąlyginis, kad komandos veiklą apibūdina šeši faktoriai, į kuriuos įeina atskiri pradinių sąlygų ir grupės procesų kintamieji.

Pradinių sąlygų ir grupės procesų įtaka komandos efektyvumui. Regresinės analizės, kurią atliekant visi pradinių sąlygų ir grupės procesų kintamieji buvo įvesti kaip nepriklausomi (prognostiniai) kintamieji, o komandos efektyvumas – kaip priklausomas kintamasis, rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

Atlikus regresinę analizę nustatyta, kad keturi kintamieji – ryšiai su NVO, strategija, tikslai, komunikacija leidžia prognozuoti komandos efektyvumą ($R^2 = 0,499$, $F = 12,189$, $p \leq 0,001$, žr. 4 lentelę).

Kadangi strategijos, tikslų, komunikacijos sąsajos su komandos efektyvumu išsamiai analizuotos ankstesniuose skyriuose, aptariant koreliacinės analizės ir vidurkių palyginimo rezultatus (regresinės analizės rezultatai patvirtinimo mūsų prielaidas apie tikslų ir komunikacijos įtaką komandos efektyvumui), toliau aptarsime ryšių su NVO įtaką komandos efektyvumui.

Regresinės analizės rezultatai patvirtina mūsų prielaidą, iškeltą aiškinant koreliacinės ana-

lizės rezultatus, jog ryšiai su NVO siejasi su komandos efektyvumu.

Literatūroje neradome analogiškų empirinių duomenų ir teorinio ryšių su kitomis organizacijomis įtakos vadovų komandos efektyvumui pagrindimo. Tikėtina, šiuos ryšius galima priskirti platesnei ryšių su aplinka kategorijai. Šiuo požiūriu, kaip minėta ir anksčiau, ryšiai su aplinka leidžia gauti reikiamą užduotims atlikti informaciją, pagalbą. Todėl galime daryti prielaidas, jog nevyriausybinis ne pelno organizacijų vadovams ryšiai su kitomis organizacijomis:

- a) suteikia galimybių daryti reikšmingesnę įtaką rėmėjams ir valdžios atstovams ir užsitikrintųjų paramą – priklausydama NVO tinklams, bendradarbiaudama, organizacija įgyja didesnę jėgą lemiant rėmėjų bei valdžios atstovų sprendimus, kurie reiškia finansinės ar / ir kitokios paramos skyrimą (pastaruoju metu pastebima tendencija, kad fondai, skelbiantys konkursus finansinei paramai gauti, kelia reikalavimus, jog projektą turėtų rengti ne viena, o kelios, dažnai skirtingų šalių, organizacijos). Finansiniai ištekliai sudaro sąlygas įgyvendinti numatytą veiklą;
- b) suteikia galimybę kelti komandos ir kitų organizacijos narių kompetenciją, dalyvaujant bendruose seminarus, konferencijose, dalijantis patirtimi. Aukštesnės kompetencijos darbuotojai ir nariai gali efektyviau vykdyti numatytą veiklą.

4 lentelė. *Pradinių sąlygų, grupės procesų kintamųjų įtaka komandos efektyvumui (regresinės analizės rezultatai)*

<i>Priklausomas kintamasis</i>	<i>Nepriklausomi kintamieji</i>	<i>Standartizuotas koeficientas β</i>	<i>Patikimumo lygmuo p</i>
Komandos efektyvumas	Ryšiai su NVO	0,285	0,011
	Strategija	0,398	0,001
	Tikslai	0,283	0,012
	Komunikacija	0,217	0,041

Šių prielaidų patikrinimas galėtų būti tolesnių tyrimų objektas.

Išvados

Atlikus vadovų komandų, dirbančių nevyriausybinėse ne pelno organizacijose tyrimą, nustatyta:

1. Komandos efektyvumas reikšmingai susijęs su šiais pradinėmis sąlygų kintamaisiais – didesne finansine priklausomybe (t. y. finansiniu užtikrintumu), didesniu darbuotojų ir narių aktyvumu, geresniais ryšiais su rėmėjais ir valdžios atstovais. Pradinių sąlygų kintamieji – finansinė priklausomybė, ryšiai su rėmėjais, su valdžios atstovais yra komandos išorės aplinkos veiksniai. Tai leidžia daryti prielaidą, jog tarp komandos ir aplinkos yra abišalis ryšys: siekdama iškeltų tikslų komanda sąveikauja su aplinkos veiksniais, kurie daro įtaką jos veiklos efektyvumui.

2. Komandos efektyvumas reikšmingai susijęs su šiais grupės procesų kintamaisiais – aiškiai apibrėžta strategija ir veiklos tikslais, veiksmingu administravimu ir efektyvia komunikacija.

3. Ne visi pradinės sąlygų ir grupės proceso kintamieji tiesiogiai koreliuoja su komandos efektyvumu. Nustatytos pradinės sąlygų ir grupės procesų kintamųjų tarpusavio koreliacijos, vidinės pradinės sąlygų kintamųjų ir grupės procesų kintamųjų koreliacijos rodo, jog pradinės sąlygos yra ne tik tiesiogiai, bet ir netiesiogiai susijusios su komandos veiklos efektyvumu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pradinės sąlygos turi įtakos grupės procesams, o jie savo ruožtu daro įtaką komandos veiklos rezultatams.

4. Faktorinės analizės metodu nustatyta, jog komandos veiklą apibūdina šeši faktoriai, apimantys pradinės sąlygų ir grupės procesų kintamuosius:

I faktorius, į kurį įeina strategija, vizija, materialiniai ištekliai, gebėjimas keistis, buvo interpretuotas kaip apibūdinantis priežastis, suteikiančias komandoms veiklos kryptingumą. Jį pavadino „*Kryptingos veiklos faktoriumi*“.

II faktorius, į kurį įeina ryšiai su rėmėjais, žmonių aktyvumas, komunikacija, administravimas, buvo interpretuotas kaip faktorius, apibūdinantis efektyvią formalią ir neformalią sąveiką, ryšius su savo organizacijos nariais ir su „išore“, gebėjimą pasinaudoti vidiniais ir išoriniais ištekliais (materialiniais ir informaciniais) numatytiems tikslams įgyvendinti. II faktorių pavadino „*Komunikacijos faktoriumi*“.

III faktorius, į kurį įeina kompetencija, ryšiai su poveikio grupėmis, misija, narių įtaka, buvo interpretuojamas kaip apibūdinantis vadovų komandos gebėjimą sąmoningai panaudoti turimą kompetenciją numatant prioritetus, organizuojant veiklą ir įtraukiant į ją narius bei poveikio grupes. Faktorius pavadintas „*Įsisąmonintos kompetencijos faktoriumi*“.

IV faktorius – bipolis: jo pozityvų polių apibūdina finansinė priklausomybė, finansinės įtakos mažinimas, negatyvų polių – planai. Vienas šio faktoriaus polių buvo interpretuojamas kaip apibūdinantis vadovų komandos veiklą, kuria siekiama spręsti organizacijos ekonomines problemas. Kitas šio faktoriaus polių – kaip apibūdinantis planingą, sistemingą veiklą. Faktorius pavadintas „*Planingos veiklos / Ekonominių problemų sprendimo faktoriumi*“.

V faktorius, į kurį įeina ryšiai su NVO, tikslai, ryšiai su valdžios atstovais, buvo interpretuojamas kaip apibūdinantis komandos orientaciją į bendravimą ir bendradarbiavimą su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis bei valdžios atstovais, t. y. orientacija į išorę. Faktorius pavadintas „*Išorinės orientacijos faktoriumi*“.

VI faktorius, į kurį įeina struktūra, buvo interpretuotas kaip apibūdinantis priežastis, kurios lemia funkcijų ir veiklos sričių paskirstymą organizacijoje. Faktorius pavadintas „*Struktūros faktoriumi*“.

5. Regresinės analizės metodu nustatėme, kad numatant komandos efektyvumą, pradinių sąlygų ir grupės procesų kintamieji turi nevienodą prognostinę vertę ir galime pagrįstai teigti, kad ryšiai su NVO (pradinių sąlygų kintamasis), strategija, tikslai ir komunikacija (grupės procesų kintamieji) daro įtaką komandos efektyvumui.

Teorinė ir praktinė tyrimo vertė. Tyrimo teorinė vertė yra ta, kad nustatyti faktoriai gali tapti pagrindu kurti naują komandos veiklos mo-

delį. Nustatyti prognostiniai kintamieji gali būti atskaitos taškas numatant komandos efektyvumo vertinimo kriterijus.

Tyrimo praktinė vertė yra ta, jog tyrimo rezultatai gali padėti nevyriausybinėms organizacijoms bei konsultacinėms organizacijoms tikslingiau formuoti komandas, jas mokyti ir įvertinti jų veiklos efektyvumą, atkreipiant dėmesį būtent į tuos veiksnius, kurie reikšmingai susiję su komandos efektyvumu, t. y. praktinei veiklai suteikia mokslinį pagrindą.

Surinktų duomenų analizės pagrindu pateiktos išvados išplečia mokslines žinias apie nevyriausybinėse organizacijose veikiančių aukščiausio lygio vadovų komandų veiklą ir veiksnius, susijusius su jų efektyvumu.

LITERATŪRA

1. Ancona D. G., Caldwell D. F. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams // *Administrative Science Quarterly*. 1992, vol. 37, p. 634–665.

2. Barrick M. R., Mount M. K. Autonomy as a Moderator of the Relationship between Big Five Personality Dimensions and Job Performance // *Journal of Applied Psychology*. 1993, vol. 78, p. 111–118.

3. Barrick M. R., Stewart G. L., Neubert M. J., Mount M. K. Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness // *Journal of Applied Psychology*. 1998, vol. 83, p. 377–391.

4. Boss R. W., Golembiewski R. T. Do You Have to Start at the Top? The Chief Executive Officer's Role in Successful Organization development Efforts // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1995, vol. 31, p. 259–277.

5. Champion M. A., Medsker G. J., Higgs A. C. Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups // *Personnel Psychology*. 1993, vol. 46, p. 823–850.

6. Champion M. A., Papper E. M., G. J. Medsker. Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension // *Personnel Psychology*. 1996, vol. 49, p. 429–452.

7. Cohen S. G., Bailey D. E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite // *Journal of Management*. 1997, vol. 23, p. 239–290.

8. Drucker P. F. *Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles*. N.Y.: Harper Collins Publishers, 1990.

9. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among US Semiconductor Ventures 1978–1988 // *Administrative Science Quarterly*. 1990, vol. 35, p. 504–529.

10. Finkelstein S., Hambrick D. Top-Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion // *Administrative Science Quarterly*. 1990, vol. 35, p. 484–503.

11. Gully S. M., Devine D. J., Whitney D. J. A Meta-analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence // *Small Group Research*. 1995, vol. 26, p. 497–520.

12. Hjelm G. *Sustainable Development: A Practical Guide to Analysis of a Non-for-Profit Organization*. Stockholm: Forum Syd and Rorelse & Utveckling, 1998.

13. Jackson S. E., Brett J. F., Sessa V. I., Cooper D. M., Julin J. A., Peyronnin K. Some Differences

- Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions and Turnover // *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76, p. 675–689.
14. Katz D., Kahn R. L. *The Social Psychology of Organizations*. N.Y.: John Wiley & Sons, 1978.
 15. Klein H. J., Mulvey P. W. Two Investigations of the Relationships Among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion and Performance // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1995, vol. 61, p. 44–53.
 16. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
 17. Magjuka R. J., Baldwin T. T. Team-based Employee Involvement Programs: Effect of Design and Administration // *Personnel Psychology*. 1991, vol. 44, p. 793–812.
 18. Martišius V. *Psichologijos metodai*. Vilnius: Egalda, 1999.
 19. McGrath J. E. *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
 20. Mullen B., Cooper C. The Relations Between Group Cohesiveness and Performance: an Integration // *Psychological Bulletin*. 1994, vol. 115, p. 210–227.
 21. Neuman G. A., Wright J. Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability // *Journal of Applied Psychology*, 1999, vol. 84, p. 376–389.
 22. Olenick A. J., Olenick P. R. *A Nonprofit Organization Operating Manual*. N.Y.: The Foundation Center, 1991.
 23. O'Reilly C. A., Caldwell D. F., Barnett W. P. Work Group Demography, Social Integration and Turnover // *Administrative Science Quarterly*. 1989, vol. 34, p. 21–37.
 24. Pearson C. A. L. Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial site // *Human Relations*. 1992, vol. 45, p. 905–936.
 25. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Ahearne M. Moderating Effect of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity // *Journal of Applied Psychology*. 1997, vol. 82, 974–983.
 26. Praktinis vadovas Lietuvos nevyriausybinėms organizacijoms. Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras, 1998.
 27. Pritchard R. D., Jones S. D., Roth P. L., Stuebing K. K., Ekeberg S. E. Effects of Group Feedback, Goal Setting and Incentives on Organization Productivity // *Journal of Applied Psychology*. 1988, vol. 73, p. 337–358.
 28. Schermerhorn J. R. *Management for Productivity*. New York: John Wiley&Sons, 1989.
 29. Schermerhorn J. R., Hunt J. G., Osborn R. N. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley&Sons, 1991.
 30. Smith K. G., Smith K. A., Olian J. D., Sims H. P., O'Bannon D. P., Scully J. A. Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication // *Administrative Science Quarterly*. 1994, vol. 39, p. 412–438.
 31. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
 32. Sundstrom E., De Meuse K. P., Futrell D. Work Teams: Applications and Effectiveness // *American Psychologist*. 1990, vol. 45, p. 120–133.
 33. Tett R., Jackson D., Rothstein M. Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-analytic Review // *Personnel Psychology*. 1991, vol. 34, p. 703–742.
 34. Vinai P. *Organizational Assessment and Organisation Development: Starting Points for NGO Workers*. 1998 (medžiaga pristatyta tarptautiniame seminare „NVO įvertinimas“, 1998, vasaris).
 35. Weldon E., Jehn K. A., Pradhan P. Processes that Mediate the Relationship between a Group Goal and Performance // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991, vol. 61, p. 555–569.
 36. Weldon E., Weingart L. R. Group Goals and Group Performance // *British Journal of Social Psychology*. 1993, vol. 32, p. 307–334.
 37. West M. A., Anderson N. R. Innovation in Top Management Teams // *Journal of Applied Psychology*. 1996, vol. 81, p. 680–693.
 38. Weingart L. R. The Impact of Group Goals, Task Component Complexity, Effort and Planning on Group Performance // *Journal of Applied Psychology*. 1992, vol. 77, p. 682–693.

FACTORS DESCRIBING FUNCTIONING OF MANAGEMENT TEAM

Edita Dereškevičiūtė, Gintaras Chomentauskas

Summary

The article presents the complex analysis of variables related with team effectiveness. We applied Input-process-output concept (J. E. McGrath) and P. Vinai, G. Hjelm model. P. Vinai, G. Hjelm's model describes the aspects of organizational functioning that are controlled and influenced by top management team: objectives, performance-output, resources, development and change, management, influence, external relations. In our research 17 top management teams from non-profit non-governmental organizations were assessed.

According to our research data following input and process variables related with team effectiveness

were determined: financial dependence, activity of members, external relations with sponsors, authorities, strategy, goals, administration and communication. Six factors describing team functioning were defined: I. Purposeful action, II. Communication, III. Conscious competence, IV. Planned activities versus resolution of financial problems, V. External orientation, VI. Structure. Regression analysis allowed to determine variables predicting team effectiveness – they are relations with other organizations (input variable), strategy, goals and communication (group processes).

Įteikta 2001 01 17