

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Rasa Piežienė

Edukologijos magistrantūros studentė

**KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO RYŠYS
IKIMOKYKLINĖSE UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas
doc. dr. Dalia Augienė

Šiauliai, 2006

Darbas originalusR.Piežienė

SANTRAUKA

Rasa Piežienė

Komandinio darbo ir mikroklimate ryšys ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Magistro darbas

Darbe analizuojami komandinio darbo ir mikroklimate ypatumai bei tarp jų egzistuojantis (neegzistuojantis) ryšys.

SUMMARY

Rasa Piežienė

Relation of Teamwork and Microclimate in Pre-school Education Institutions

Master's paper

The paper is subjected to the analysis of the peculiarities of teamwork and microclimate and the relation (or absence of relation) between the previously mentioned factors.

TURINYS

| | |
|--|--|
| ĮVADAS..... | |
| 1. KOMANDINIO DARBO BEI MIKROKLIMATO APIBŪDINIMAS ŠIUOLAIKINĖJE MOKSLINĖJE LITERATŪROJE..... | |
| 1.1. Grupė ir komanda..... | |
| 1.1.1. Grupės samprata, ypatybės..... | |
| 1.1.2. Komandos samprata, ypatybės..... | |
| 1.2. Sąvokos organizacijos mikroklimatas samprata..... | |
| 2. KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS..... | |
| 2.1. Komandinio darbo testo charakteristikos..... | |
| 2.2. Mikroklimato testo charakteristikos..... | |
| 3. KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO RYŠYS IKIMOKYKLINĖSE UGDYMO ĮSTAIGOSE..... | |
| 3.1. Tyrimo imties charakteristika..... | |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ikimokyklinėse ugdymo įstaigose..... | |
| 3.3. Tyrimo rezultatų palyginimas tarp pasirinktų viešojo sektoriaus įstaigų..... | |
| IŠVADOS..... | |
| REKOMENDACIJOS BEI PASIŪLYMAI..... | |
| LITERATŪRA..... | |
| PRIEDAI..... | |

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos integracija į Europos sąjungą bei globalizacijos procesai keičia organizacijų valdymo prioritetus. Moderni, šiuolaikinė organizacija, dirbanti tik individualaus darbo principu, yra sunkiai įsivaizduojama. Vis daugiau organizacijų, siekdamas tobulėti bei išlikti itin sparčiomis kaitos sąlygomis, vertikalios modelio hierarchines ir formalias sistemas keičia į horizontaliais modeliais besiremiančias organizacijas, kur esminiai elementai yra komandinis darbas, partnerystė, nuolatinis mokymasis, humanistinis demokratinis požiūris į žmoniškuosius išteklius. Darbas grupėse leidžia pasiekti sinergijos efektą. Šiuolaikiniame technologijų amžiuje pagrindiniu ištekliumi tampa žmogus, kuris vienintelis gali įgyti, kaupti ir generuoti įvairias idėjas bei žinias. Tam yra kuriamos pačios įvairiausios komandos – specialistų, administracijos, projektų rašymo ir įgyvendinimo ir pan., nelygų kokio tikslo yra siekiama. Pokyčių realizavimui reikalinga darniai veikianti komanda bei palankus organizacijos klimatas. Šiuolaikinėse organizacijose vis labiau didėja darbo pasidalijimas, taigi komandinis darbas yra neišvengiamas, tačiau jo efektyvumą sąlygoja daug kitų veiksnių, tarp kurių neabejotinai labai reikšmingas ir svarbus – organizacijos mikroklimatas. Išanalizuota literatūra leido padaryti išvadą, kad konkrečių tyrimų, nusakančių komandinio darbo ir organizacijos mikroklimato tarpusavio ryšį, Lietuvoje nėra daug. Todėl šiame darbe yra siekiama patikrinti, ar toks ryšys egzistuoja ir kaip jis pasireiškia.

Tyrimo problema. Ar organizacijoje tarp komandinio darbo ir mikroklimato egzistuoja (neegzistuoja) ryšys.

Tyrimo objektas - komandinio darbo ir organizacijos mikroklimato tarpusavio ryšys.

Tyrimo hipotezė. Komandinis darbas ir mikroklimatas yra tarpusavyje susiję dalykai, tai yra – efektyvų ir sklandų komandinį darbą atitinka palankus organizacijos klimatas (arba atvirkščiai – neefektyvus komandinis darbas siejasi su nepalankiu mikroklimatu).

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti komandinio darbo ir mikroklimato ypatumus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, nustatyti tarp šių objektų egzistuojantį (neegzistuojantį) ryšį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą tiriamuoju klausimu.
2. Atlikti diagnostinius matavimus pasirinktose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
3. Atlikti statistinę rezultatų analizę, interpretuoti gautus duomenis, juos palyginti su kitoje, palyginimui pasirinktoje įstaigoje, gautais rezultatais.
4. Suformuluoti komandinio darbo tobulinimo bei mikroklimato gerinimo gaires ikimokyklinėse ugdymo įstaigose remiantis gautais tyrimo rezultatais.

Tyrimo metodai:

- ◆ Teoriniai: mokslinės literatūros analizė.
- ◆ Diagnostiniai: darbuotojų testavimas, tam panaudojant du standartizuotus testus - „Team Puls“ ir organizacijos klimato krizės testą.
- ◆ Statistiniai: statistinė ir psichometrinė duomenų analizė, duomenims apdoroti naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą (11 versija). Faktams ir dėsningumams iliustruoti naudojamos lentelės, diagramos.

Tyrimo imtis. Tyrimui buvo pasirinktos ikimokyklinio ugdymo įstaigos, duomenų palyginimui pasirinkta kita viešojo tipo organizacija – stacionarinė gydymo įstaiga (ligoninė). Visi darbuotojai tyrimui buvo telkiami remiantis savanoriškumo principu, kurį numato empirinių socialinių tyrimų etika (Charles, 1999). Minėtose viešojo sektoriaus organizacijose iš viso buvo testuoti 227 tiriamieji, atstovaujantys 24 komandas. Konkrečiai ikimokyklinėse įstaigose buvo testuoti 126 darbuotojai, atstovaujantys 18 komandų, stacionarinėje gydymo įstaigoje (ligoninėje) buvo testuotas 101 darbuotojas iš 6 komandų.

Komandinio darbo ir organizacijos klimato matavimai buvo tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad vienas ir tas pats respondentas buvo tirtas abiem minėtais skirtingais testais. Komandinio darbo („Team Puls“) testą sudarė 27 klausimai, organizacijos klimato tyrimo testą - 149 klausimai. Iš viso šiame darbe buvo tiriamas 181 požymis (įskaitant demografinio bloko klausimus).

Tyrimo organizavimo etapai:

- ◆ Pirmasis etapas (2005 m.). Suformuluotas pirminis tyrimo dizainas, aptartos ir numatytos tolimesnės darbo gairės.
 - ◆ Antrasis etapas (2005 m.). Mokslinės literatūros analizė, konsultacijos, instruktažai dėl tyrimo eigos bei tyrimo etikos.
 - ◆ Trečiasis etapas (2005 m.). Respondentų testavimai, naudojant pasirinktus testus.
 - ◆ Ketvirtasis etapas (2006 m.). Duomenų suvedimas ir analizė SPSS programa.
 - ◆ Penktasis etapas (2006 m.). Darbo užbaigimas, ataskaitų, išvadų, bei rekomendacijų raštu parengimas.

Darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Magistro darbą iliustruoja 24 lentelės, 18 paveikslų.

Magistro darbo rezultatų sklaida:

1. Pranešimas „Komandinio darbo ir mikroklimate ryšys ikimokyklinėse ugdymo įstaigose“, skaitytas Šiaulių Universiteto edukologijos fakulteto studentų mokslinėje konferencijoje, vykusioje 2006 metų balandžio 27 dieną (22 priedas).
2. Straipsnis „Komandinio darbo ir mikroklimate ryšys ikimokyklinėse ugdymo įstaigose“ // Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys „Teorijos ir praktikos sąsajos būsimųjų edukologų moksliniuose tyrimuose, 2006“ (atiduotas spaudai).

Pagrindinės darbe vartojamos sąvokos: komanda, grupė, komandinis darbas, mikroklimate.

1. KOMANDINIO DARBO BEI MIKROKLIMATO APIBŪDINIMAS ŠIUOLAIKINĖJE MOKSLINĖJE LITERATŪROJE

1. 1. Grupė ir komanda

Vis svarbesnį vaidmenį šiuolaikinėse organizacijose vaidina komandinis darbas. Išskiriama komandinio darbo nauda – žinių ir įgūdžių derinimas, bendradarbiavimas, parama, mokymasis, bendra veiksmų ir sprendimų nuosavybė, kolektyvinis vystymasis. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir pan. Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos greito ir efektyvaus darbo atlikimo, užduočių sprendimui siekia suburti tam reikalingus specialistus. Pagrindiniai šiuolaikinės organizacijos veiklos bruožai yra greitis ir informacija. Sėkmingą organizaciją charakterizuoja ne tradicinė vadyba, kaip buvo seniau, bet komandinis darbas. Komandinio darbo sampratą sudaro du elementai – komanda ir darbas. Analizuojant mokslinę literatūrą tiriamuoju klausimu, išryškėjo tokios tendencijos – dažnai įvairūs autoriai vartoja šias dvi sąvokas - „grupė“ bei „komanda“ pakaitomis, tačiau šios sąvokos nėra sinonimai, ir ne kiekvieną grupę galima pavadinti komanda. Pastaruoju metu vis dažniau pradedami akcentuoti grupės ir komandos tarpusavio skirtumai, o ne panašumai.

Mokslo šaltiniuose nemažai autorių nediferencijuoja grupės ir komandos sąvokų, vartoja nuolat jas keisdami (Sakalas, 2001). Toks požiūris suteikia dar daugiau neaiškumo, kai bandoma išsamiau analizuoti komandų ir grupių skirtumus. Grupę ir komandą skiria ne formalūs išoriniai, bet vidiniai kokybiniai funkcionavimo parametrai. Nors dažnai, kaip nurodo A.Savanevičienė bei V.Šilingienė (2005), analizuojant komandų ar grupių apibrėžimus, kartojami vienodi žodžiai: kaip „bendras tikslas“, „bendradarbiavimas“, jų negalima tapatinti.

Siekiant aiškumo darbe, plačiau apibūdinsime ir panagrinėsime *grupės* ir *komandos* sąvokas, pagrindinius jų panašumus bei skirtumus.

1.1.1. Grupės samprata, ypatybės

Net ir pačioje grupių teorijoje nėra tvirtai nusistovėjusio grupės apibrėžimo, nes šiuo terminu įvardijami patys įvairiausi žmonių susiejimai, susibūrimai. Skirtingi autoriai (Leonavičius, 1993; Barvydienė, Kasiulis, 2005, ir kt.) įvairioje mokslinėje literatūroje pateikia skirtingus grupės apibrėžimus, dažniausiai pagrįstus santykių tarp dviejų ar daugiau individų įvardijimu.

J.Leonavičius (1993) teigia, kad grupė – visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas. B.Vijeikienė ir J.Vijeikis (2000), cituodami

V.Barvydienę ir J.Kasiulį nurodo, kad grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai). Taip pat grupę apibūdina B.Neverauskas ir kiti bendra autoriai (2005). V.Barvydienė, J.Kasiulis (2005) akcentuoja, kad grupė – sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigiantys, kad skiriasi nuo kitų grupių, o ypač – nuo pavienių darbuotojų. Svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės nariu. Panašiai grupę apibūdina S.P.Robbins (2004). Grupė – bendrai veikiančių žmonių visuma (Jacikevičius, 1995). A.Savanevičienė, V.Šilingienė (2005, p.9) apibrėžia, kad „grupė – tai individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu, siekiant bendrų tikslų“. A.Sakalo (2001) nuomone, įmonėse vartojama sąvoka „grupė“: suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetą, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai. Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai (Sakalas, 2001, Savanevičienė, Šilingienė, 2005 ir kt.) priklausomai nuo pasirinktų požymių, grupes skirsto pagal:

- ◆ Grupės narių kontaktiškumą (skiriamos sąlyginės ir realios grupės).
- ◆ Susidarymo pobūdį (skiriamos natūralios ir specialios grupės).
- ◆ Dalyvavimo pobūdį (skiriamos privalomos ir laisvos grupės).
- ◆ Sudarančių asmenų skaičių (skiriamos makrogrupės ir mikrogrupės).
- ◆ Grupės svarbumą (skiriamos pirminės ir antrinės grupės).
- ◆ Santykių tarp grupės narių pobūdį (skiriamos formalios ir neformalios grupės).
- ◆ Įtakos reikšmingumą žmogui (skiriamos referentinės grupės).

Sąlyginė grupė – tai grupė žmonių, turinčių vienokias ar kitokias bendras charakteristikas, tačiau nesusietų jokiais bendravimo bei bendradarbiavimo ryšiais, visuma.

Realioji grupė – tarpusavyje bendradarbiaujančių žmonių grupė, besireiškianti kaip vieningas subjektas, savo veikla siekiantis konkretaus tikslo.

Natūralioji grupė – tai grupė, kuriai žmonės neišvengiamai priklauso ir kurią sąlygoja gyvenimo aplinkybės. Šeima – pirmoji natūralioji grupė, kurioje žmogus įsisavina grupės ir savo, kaip individo, santykius bei tarpusavio sąveiką. Antra natūralioji grupė – jaunimo, trečia – bendradarbių (Savanevičienė, Šilingienė, 2005).

Specialioji grupė (dar vadinama AD-HOC) – tai priešingybė natūraliai grupei. Ji sudaroma tam tikram tikslui pasiekti, kurią įgyvendinus grupė išyra. Kaip nurodo A.Savanevičienė bei V.Šilingienė (2005), skiriamos šios keturios pagrindinės grupės: laboratorinės (skirtos trumpam eksperimentui atlikti); darbo (skirtos problemai spręsti ar idėjai rasti); terapinės bei seminarų, kurios sudaromos apmokymo tikslams ir egzistuoja tam tikrą laikotarpį.

Privalomos grupės - tai grupės, kuriose dalyvaujama nepriklausomai nuo noro jose būti. Į šias grupes žmonės patenka pagal biologinį požymį.

Laisvos grupės – į kurias žmonės įsilieja savo noru. Tai įvairūs būreliai, sporto klubai, sambūriai ir pan.

Didelė grupė (makro) – tai grupė, kai jos narių kiekis yra toks, kad tiesioginiai kontaktai tarp visų jų nei praktiškai, nei teoriškai negalimi. Didelės grupės dar skirstomos į organizuotas ir neorganizuotas. Kaip nurodo M.Tereševičienė (2005), šiuo metu didžiausia makrogrupe laikoma visa žmonija, turinti bendrų ypatumų, skiriančių ją nuo žemesniųjų gyvūnų grupių.

Maža grupė (mikro) – tokia grupė, kuomet tarp visų, ją sudarančių žmonių, yra nuolatiniai tiesioginiai kontaktai. Visoms mikrogrupėms yra būdinga nemažai požymių: savarankiškumas, tarpusavyo narių kontrolė, grupės dydis (mažiausia mikrogrupė susideda iš dviejų žmonių).

Mažosios grupės dar klasifikuojamos į pirmines, antrines, referentines grupes. *Pirminė grupė* – grupė, kurios visus narius sieja tamprūs asmeniniai ryšiai, siekiant bendro tikslo. Santykiai, susiklostantys tarp grupės narių, reguliuojami normomis, kurias sukuria pati grupė. *Antrinė grupė* – grupė, sudaryta iš pirminių grupių, susietais formaliai reglamentuotais ryšiais. Šios grupės būna kelių, hierarchiškai susiklosčiusių, lygių. *Referentinė grupė* – grupė, į kurios normas, nuostatas bei orientacijas ir vertybes ypač atsižvelgia žmogus ir kuri ne tik turi įtakos jo elgesiui, bet ir yra asmenybės elgesio motyvas. Tai reikšmingiausia asmenybei grupė. Kiekvienas žmogus turi savo referentinę grupę, kuri paprastai būna tam tikra grupių visuma. Vienos ar kitos grupės tapimą referentine grupe asmenybei nulemia tokios pagrindinės priežastys:

- ◆ Grupės normų priimtumas: kuo labiau grupės normos ir tikslai priimtinesni, tuo didesnė tikimybė, kad ta grupė taps jam referentine.

- ◆ Asmens statusas grupėje: kuo aukštesnis asmens statusas grupėje, tuo didesnė tikimybė, kad ji taps jam referentine.

- ◆ Grupės prestižas: referentinėmis tampa aukštesnio prestižo grupės.

Grupės dar yra skirstomos į *socialines* ir *darbo* pagal tai, kokie ryšiai sieja žmones (socialiniai ar darbiniai).

Socialinė grupė susideda iš tarpusavyje sąveikaujančių individų, tarpusavyje sukuriančių susijusių vaidmenų kompleksą.

Darbo grupė – tai drauge dirbančių žmonių grupė. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000) darbo grupe laiko formalia, t.y. viešai identifikuojamą ir turinčią nustatytus tikslus, grupę. R.Heller (2000) išskyrė darbinę grupę, kuri yra gyva, nuolat besikeičianti, dinamiška jėga, vienijanti žmones bendram darbui. Šios grupės nariai bendrai aptarinėja užduotis, vertina idėjas, priima sprendimus ir dirba siekdami bendro tikslo. A.Jacikevičius (1995) išskiria ypatingos rūšies grupes – *klikas*.

„Klikomis“ vadinamos mikrogrupės, neturinčios oficialaus visuomeninio tikslo, padėties visuomenėje, oficialių veikimo taisyklių, tačiau griežtai reguliuojančios savo narių elgseną savo viduje susidariusiais papročiais ir tam tikromis antisocialinėmis moralinėmis normomis“ (p.50). Klinka – savanaudiškais tikslais susivienijusi grupė. (Mokyklinis tarptautinių žodžių žodynas, 1998).

Labai dažnai grupės skirstomos pagal santykių tarp grupės narių pobūdį. Pagal tai skiriamos *formalios* ir *neformalios* grupės. Taip grupes skirsto daugelis autorių – B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000), A.Jacikevičius (1995), V.Damašienė (2002) ir kt.

Formali grupė – tai grupė, kuri įteisinta oficialiais dokumentais, o jos veikla formaliai reglamentuota. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000) konstatuoja, kad pagrindinis išskirtinis formalios grupės bruožas - trumpas jos funkcionavimo laikotarpis.

Neformali grupė – tai grupė, kuri niekaip neįteisinta ir funkcionuoja kaip vienminčių visuma psichologinio darnumo pagrindu. Neformali grupė yra spontaniškai susibūrusi grupė žmonių, kurie pastoviai bendrauja, siekdami tam tikrų grynai asmeninių ir bendrų tikslų. Šie bendri tikslai yra grupės susidarymo priežastis. Didelėje formalioje organizacijoje gali būti ne viena neformali grupė. Dauguma iš jų susijungia į savotišką tinklą. Neformalios grupės, panašiai kaip ir formalios, turi hierarchiją, vadus ir savas problemas, nerašytus įstatymus, kurių laikosi ir kurie grindžiami baudų ir skatinimo sistema. A.Suslavičius (1998) nurodo šias svarbiausias priežastis stoti į neformalią grupę:

- ◆ Noras pritaipyti prie tam tikros žmonių grupės.
- ◆ Galimybė gauti savitarpio paramą.
- ◆ Savigynos interesai.
- ◆ Galimybė tikėtis grupės narių pagalbos.
- ◆ Geresnės sąlygos glaudžiai bendrauti.

Neformali grupė dažnai padeda darbuotojui adaptuotis realybėje, sociume: žmonės čia gerai vieni kitus pažįsta, dažnai ir noriai bendrauja, drauge dirba kokį nors darbą, aktyviai bendrauja tarpusavyje bei su visu kolektyvu. Formaliose grupėse esančias neformalias grupes būtina palaikyti, o ne ardyti (Neverauskas, Rastenis, 2001). Formalių ir neformalių grupių pagrindiniai skirtumai pagal veiklos sferas atsispindi 1 lentelėje.

1 lentelė

Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p.53)

| Palyginimo pagrindas | Formali grupė | Neformali grupė |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| Bendri tarpusavio santykiai | Oficialūs | Neoficialūs |
| Pagrindinės koncepcijos | Teisės ir pareigos | Valdžia ir politika |

| | | |
|-------------------------------|------------------------|------------------|
| Pagrindinis dėmesys skiriamas | Pareigybei | Žmogui |
| Lyderio valdžios šaltinis | Deleguojamas vadovybės | Kyla iš grupės |
| Vadovaujamas | Taisyklėmis | Savomis normomis |
| Valdymo šaltiniai | Skatinimas ar baudos | Sankcijos |

Anot V.Damašienės (2002), pagrindinis skirtumas tarp formaliosios ir neformaliosios grupių yra tas, kad neformalioje grupėje svarbiausia yra žmonės ir jų asmeniniai santykiai, psichologinė nauda, o formaliojoje – pareigos ir atsakomybė bei darbo užmokestis.

Nėra kokios nors vienintelės priežasties, dėl kurios žmonės buriasi į grupes. Kadangi dauguma žmonių priklauso kelioms grupėms, yra aišku, kad skirtingos grupės teikia skirtingą naudą savo nariams. A.Savanevičienė bei V.Šilingienė (2005), analizuodamos Schuts darbus, įvardijo šiuos pagrindinius poreikius, skatinančius jungtis į grupes:

1. Dalyvavimo poreikis, pasireiškiantis siekimu užmegzti ir palaikyti pasitenkinimą teikiančius santykius su kitais asmenimis.
2. Kontrolės poreikis, kuris jau šeimoje priimamas kaip įprasta grupinės elgsenos norma.
3. Meilės poreikis, kuris suvokiamas kaip teigiamų emocinių santykių su kitais žmonėmis ir noro patikti kitiems poreikis.

Priežastys, dėl kurių žmonės buriasi į grupes pagal S.P.Robbins (2003), pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

Priežastys, dėl kurių žmonės buriasi į grupes (Robbins, 2003, p.115)

| Priežastys | Nauda |
|----------------------|---|
| Saugumas | Įsijungę į grupę, žmonės gali sumažinti su vienatve susijusį nesaugumą. Būdami grupės dalis, jie jaučiasi stipresni, mažiau abejoja savimi ir yra atsparesni grėsmei. |
| Padėtis | Būdami grupės, kurią kiti laiko svarbia, nariais, žmonės įgyja pripažinimą ir statusą. |
| Savivertė | Grupės gali suteikti žmonėms savivertės jausmą. Tai yra, priklausydami grupei, žmonės gali ne tik pademonstruoti savo statusą jai nepriklausantiems, bet ir pajusti didesnę savo vertę. |
| Narystė | Grupės gali patenkinti socialinius poreikius. Žmonėms patinka reguliarus bendravimas, kuris atsiranda tapus grupės nariu. Daugeliui bendravimas darbe yra pirminis narystės poreikio patenkinimo šaltinis. |
| Galia | Tai, ko negalima padaryti individualiai, dažnai įmanoma grupiniais veiksmais. Skaičiuje slypi galia. |
| Tikslų įgyvendinimas | Kartais įgyvendinti kokį nors tikslą reikia daugiau negu vieno žmogaus, kad darbas būtų užbaigtas, tenka suvienyti talentus, žinias ar galią. Tokiais atvejais vadovybė turėtų pasitelkti formalias grupes. |

Kiekvienai grupei – nesvarbu, ar ji formali, ar ne, būdingos tam tikros ypatybės. Vienos iš jų yra neišvengiamos, kitos – pageidautinos, aktualios. Prie neišvengiamų galėtumėme priskirti šias: tarpusavio elgesio kontrolė, santykių intymumas, konkurencija, savitas vaidmuo,

autoritetas, statusas, hierarchija, konformizmas. Akcentuotiniomis ypatybėmis laikytinas savanoriškumas, stabilumas, autonomiškumas, susitelkimas, geranoriškumas ir pan.

Kaip matyti iš pateiktų grupės apibrėžimų, įvairūs autoriai ją apibrėžia savitai, tačiau visus juos apibendrinant galima teigti, kad susibūrusią žmonių grupę mes ne visuomet galime laikyti komanda, tam reikalingas aiškesnis ir tikslesnis sąvokos *komanda* apibūdinimas.

1.1.2. Komandos samprata, ypatybės

Pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos *komandomis*. Komandos sąvoka lietuvių kalboje turi dvi reikšmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas. Daugelio publikacijų komandinio darbo aspektais autoriai (Kasiulis, Barvydienė 2005; Stoner, Freeman, 2005 ir kt.) pabrėžia, jog komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas. Darbuotojams suteikiamos naujos galimybės profesiniam augimui, jie įtraukiami į bendrą įmonės problemų sprendimą; didėja jų pasitenkinimas darbu (Sakalas, 2001). Komanda – tai grupė, pasiekusi aukštesnę pakopą, apibūdinama stipria tarpusavio priklausomybe ir vyraujančiais komandiniais tikslais (Savanevičienė, Šilingienė, 2005). T.Tamošiūnas (1999) nurodo, kad komanda, tai žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti. V.Barvydienė ir J.Kasiulis (2005) teigia, kad komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Pasak R.Želvio (2003), komanda – tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta. Komandos - savotiški organizacijos „statybiniai blokai“. B.Neverauskas ir kiti bendraautoriai (2005) akcentuoja, kad komanda – tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą bei sutelktumą. Labai panašiai komandą, analizuodami Bleckhardo darbus, apibrėžia B.Vijeikienė ir J.Vijeikis (2000, p.13): „komanda – tai žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu, kad atliktų tam tikrą užduotį“. Kai kurie autoriai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005), neišskiria komandos ir grupės sąvokų, jas vartoja pakaitomis, o atvejus, kai darbuotojų pastangos tarpusavyje yra priklausomos ir jie veikia kaip speciali komanda, kuri turi atlikti tam tikrą užduotį, autoriai įvardina komandiniu darbu.

Iš pateiktų apibrėžimų galima daryti išvadą, kad kiekviena komanda yra grupė, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda (Vijeikienė, Vijeikis, 2000 ir kt.). Komandos sąvoka yra susijusi su kai kuriais ypatumais, kuriuos, analizuodama Woodcocko mokslinius darbus, pateikia U.Jovaišaitė (2003):

- ◆ Kaip ir šeima, komanda gali remti savo narius ir padėti jiems.
- ◆ Komanda gali koordinuoti pavienių asmenų veiklą.
- ◆ Komanda sukuria vietą „po saule“, taip patenkindama pagrindinį žmogaus poreikį – kam nors priklausyti.
- ◆ Komanda gali nustatyti mokymo ir ugdymo poreikius.
- ◆ Komanda gali sudaryti galimybę mokytis.
- ◆ Komanda gali išplėsti bendravimą.
- ◆ Komanda gali sukurti patenkinamą, stimuliuojančią ir malonią darbo aplinką.

A.Savanevičienė bei V.Šilingienė (2005) išskiria keletą komandos charakteristikų, skiriančių jas nuo grupės:

- ◆ Tarpusavio priklausomybės stiprumas.
- ◆ Tikslų pobūdis.
- ◆ Komunikacijos pobūdis.
- ◆ Konfliktų traktavimas.
- ◆ Atsakomybės pobūdis.

T.Tamošiūnas (1999) pagrindinius skirtumus tarp grupės ir komandos apibrėžė pateiktoje 3 lentelėje.

3 lentelė

Grupių ir komandų skirtumai (Tamošiūnas, 1999, p.51)

| Grupė | Komanda |
|---|---|
| Vienintelis aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas. | Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai. |
| Kiekvienas atsako tik už save. | Kiekvienas atsako ir už save, ir už visą komandą. |
| Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų. | Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų. |
| Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus. | Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus. |
| Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų, asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės. | Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje. |

Organizacijoje sukurtos komandos gali būti klasifikuojamos labai įvairiai, pagal skirtingus kriterijus. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000) pateikia Johnson'o komandų klasifikaciją, kurioje komandos išskiriamos į tris tipus: problemų sprendimo komandos, specialiosios komandos ir savivaldos komandos (4 lentelė).

Komandų klasifikacija pagal D.W.Johnson (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p.15)

| Eil.Nr. | Komandos tipas | Apibūdinimas |
|---------|-----------------------------|--|
| 1. | Problemų sprendimo komandos | Jas sudaro 5 – 12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka vieną du kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti. |
| 2. | Specialiosios komandos | Jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su tiekėjais, užsakovais bei klientais, taip pat atlieka atskirų organizacijos funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialiosios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai. |
| 3. | Savivaldos komandos | Tai 5 – 15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą ar teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta atlikti visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Komanda pati prisiima valdymo atsakomybę bei kontroliuoja darbą. |

J.Stoner ir kt. (2005), analizuodami įvairių organizacijų užduočių atlikimo specifiką, pateikė išvadą, jog komandos, kaip ir grupės, gali būti dviejų tipų: neformalios ir formalios. Pastarosios dar gali būti klasifikuojamos pagal keturis skirtingus kriterijus priklausomai nuo tikslinės paskirties (5 lentelė).

Komandų klasifikacija (Stoner, Freeman, 2005, p.490)

| Eil.Nr. | Komanda | Komandos apibūdinimas |
|---------|---|---|
| 1. | Komandavimo komanda | Ją sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys vadovui |
| 2. | Komitetas | Formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgalaikėms, specifinėms organizacijos užduotims atlikti. |
| 3. | Užduoties „pajėgos“ arba projekto komanda | Laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai spręsti |
| 4. | Kokybės būrelis | Tam tikros rūšies komanda, atliekanti tyrimus, ieškanti sprendimų ir teikianti pasiūlymus organizacijos vadovams. |

U.Jovaišaitė (2003) išskiria keturias komandų rūšis:

♦ *Komandos–lyderės* – jos formuoja visos organizacijos strategiją, veiklą nukreipdamos į organizacijos vystymą. Tokių komandų darbe dažniausiai dalyvauja aukščiausio lygmens vadovai, kartais ir kiti ekspertai.

♦ *Valdymo komandos* – jos atlieka kasdieninį valdymą ir organizuoja veiklos monitoringą užtikrindamos, kad būtų padaryta viskas, ko reikia.

♦ *Veiklos komandos* – tai komandos, suformuotos pagal profesinės veiklos pobūdį, o jų veikla yra labai specializuota.

♦ *Paramos komandos* – šios komandos veikia kaip „paguodos“ grupės, kuriose svarstomi labiau emociniai darbo aspektai. Šios komandos padeda atlikti įgyvendinimo veiklos monitoringą.

Sudėtingoje šiuolaikinėje sistemoje atsirado nauja komandų rūšis – *virtualios komandos*, t.y. komandos, kurios naudoja kompiuterinę techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą (Robbins, 2004). Šios komandos nuo kitų skiriasi trimis svarbiausiais veiksniais: 1) čia negalima duoti nežodinių ir artimų žodiniams signalų; 2) jų ribotas socialinis kontekstas; 3) šios komandos leidžia įveikti laiko ir erdvės suvaržymus. Virtualios komandos dažnai būna orientuotesnės vykdyti užduotis, jose mažiau keičiamasi socialine bei emocine informacija, o svarbiausia – jos gali atlikti savo darbą netgi tada, kai jų narius skiria tūkstančiai kilometrų.

Formuojant ar reorganizuojant bet kokią komandą, paprastai susiduriama su tais pačiais etapais ir dėsningumais, kuriuos išskyrė daugelis autorių (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Milton, 2005, Neverauskas, Rastenis, 2001 ir kt.). Pirmasis grupių raidos stadijas 1965 metais išskyrė Tucman'as. Kaip nurodo A.Savanevičienė bei V.Šilingienė (2005), visi jo tyrinėjimai vyko grupėse, kurių vadovai buvo pasyvūs. Tucman'as išskyrė 4 pagrindines stadijas: formavimosi, audros, normalizavimosi ir veiklos. Vėliau įvairūs mokslininkai praplėtė šias stadijas net iki 7. R.Želvys (2003) pateikia šias keturias pagrindines raidos stadijas: formavimosi, konfliktų, normų nustatymo ir produktyvios veiklos. Autorius nurodo, jog jei komanda buvo suburta tik konkrečiai užduočiai įvykdyti, tai jai neišvengiamai teks išgyventi ir užbaigimo stadiją. T.Tamošiūnas (1999) išskyrė kiek kitokius raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autorius teigia, jog paskutinio lygmens pakopą pasiekusią grupę galima vadinti komanda. Jis taip pat nurodo, kad ne visos, net ilgai gyvuojančios grupės, sulaukia brandos. Neretai liekama trečiojoje pakopoje arba net nusiritama į antrąją. Tai lemia patys įvairiausi veiksniai: darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs lyderiai, pati grupė ir kt. M.Teresevičienė, G.Gedvilienė (1999) nurodo šiuos grupės raidos etapus: orientacija grupėje, kova dėl valdžios, kompromisas ir harmonija, diferenciacija, išsiskyrimas. Mokslininkai J.Stoner ir R.Freeman (2005) įvardino penkis raidos etapus, kuriuos apžvelgsime išsamiau.

1. *Formavimasis*. Žmonės į naują komandą suburia bendri tikslai arba bendra veikla. Šiame etape būna daug neapibrėžtumo: neaiškūs grupės tikslai, lyderiai, neaiški pati grupės struktūra.

Komandos nariai renka informaciją, numato tikslus ir uždavinius, jų įgyvendinimo būdus, nustato priimtinas bendravimo taisykles, mokosi apibūdinti problemas. Mėginama surasti savo vietą, stebimi galimi lyderiai. Etapas baigiasi, kai žmonės ima suvokti save kaip komandos narį. Pirmasis etapas nulemia tolesnio darbo komandoje sėkmę, nes gera pradžia – pusė darbo, ir tai tiesa. Todėl lyderis turi labai rūpestingai vadovauti procesui bei užduoties vykdymui nuo pat pirmojo susitikimo.

2. *Audra (sumaištis)*. Šis etapas paprastai siejamas su kylančiais komandoje konfliktais. Komandos nariai mėgina išsiaiškinti savo norus, lūkesčius. Šiame etape vyrauja jėgų kova, didėja konkurencija. Konfliktai bei jų baigtis lemia tolesnę grupės hierarchinę struktūrą. Praktiškai kiekviena grupė turi savo lyderį ar lyderius. Organizacijose paprastai būna formalūs lyderiai, vadovaujantys įmonei, skyriui ar darbo grupei. Jeigu komandoje išsiskiria ryškūs neformalūs lyderiai, audros etapas gali užsitęsti. Šio etapo pabaigoje nusistovi hierarchinė struktūra, komandos nariai pasiskirsto vaidmenis ir atsakomybės sritis. Efektyviai įveikti audros etapą gali padėti svarbūs vienas kito išklausymo ir klausimų kėlimo įgūdžiai, kuriuos privalo turėti ir komandos lyderis, ir komandos nariai.

3. *Normalizavimas*. Šis etapas pasižymi artimais narių tarpusavio santykiais ir darna. Komandos nariai darosi vis labiau susiklausę, dėmesingesni vieni kitiems – ima klausytis kitų nuomonės. Šiuo etapu komandos nariai jaučia stiprų identifikacijos komandai jausmą, sustiprėja ryšiai už komandos ribų.

4. *Veikla (darbo atlikimas)*. Šiame etape komanda visapusiškai veikia. Visa energija nukreipiama nuo vienas kito pažinimo ir supratimo į užduočių atlikimą. Komanda nustato aukštus laimėjimų standartus ir rodo puikius veiklos rezultatus. Ji ima vertinti ir analizuoti klaidas, iš jų mokytis, diagnozuoti kylančias problemas ir jas spręsti. Komandos nariai kartu džiaugiasi laimėjimais, o konfliktai sprendžiami nustatytomis bendravimo taisyklėmis. Komanda tampa labai vieninga, šis reiškinys vadinamas „grupės sinergija“ kada, kaip nurodo U.Jovaišaitė (2003), - „ $2+2=5$ “. Pasiiekti šį lygį nėra lengva, tam reikia įdėti labai daug pastangų.

5. *Užbaigimas (branda)*. Atviras bendravimas yra tapęs norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri nagrinėjama bendrai siekiant išspręsti vienokią ar kitokią problemą. Nariai vis labiau koncentruojasi į detales. Ištikus nesėkmei neieškoma kaltų, o nagrinėjama, kas blogai buvo padaryta.

Kiek laiko bus užtrunkama kiekviename etape, ar visi jie bus „išgyvenami“, priklauso nuo daugelio aplinkybių. R.Želvys (2003) akcentuoja, kad formuojant veiksmingą komandą, reikia turėti omenyje, jog jos raida panaši į bet kurių gyvų organizmų raidą: jos gimsta, išgyvena vaikystę, subręsta ir galiausiai baigia savo egzistavimą. Norint, kad būtų „išauginta“ veiksminga komanda, šiam procesui reikia skirti pakankamai daug laiko.

Apibendrinant galima teigti, jog visos komandos patiria analogiškas formavimosi stadijas (tokios pat stadijos yra būdingos ir grupių formavimuisi). Bet kuriuo atveju, žmonių grupė, kaip komanda, pradeda dirbti tada, kai yra pasiekusi aukščiausią brandos lygį.

Į komandą žiūrint kaip į tam tikrą sistemą, reikia susipažinti ir su komandos bei komandinio darbo charakteristikomis: komandos tikslais, naryste komandoje, komandiniais vaidmenimis, komandos lankstumu, efektyvumu ir pan. Komandos darbui turi būti sudarytos deramos sąlygos, sinergijos grandinė, rodanti įvairių reiškinių pozityvią įtaką komandos darbui (1 priedas). Tikslinga šiuos elementus panagrinėti atskirai.

Komandos tikslai – tai viena iš aktualiausių komandos charakteristikų (Stoner, Tamošiūnas, Barvydienė, Kasiulis, Želvys ir kt.). Tikslas – iš anksto numatomas veiklos rezultatas (Lapė, Navikas, 2003). Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia kryptį, impulsą. Sėkmingai dirbančios komandos savo bendrąjį tikslą suskaido į konkrečius, pamatuojamus ir įgyvendinamus veiklos tikslus (Robbins, 2004). Pats savaime tikslas, nesusietas su konkrečia, tikslinga veikla nevaizduoja svarbaus vaidmens, kadangi komandos veikla yra vertinama pagal jos pasiekimus, susijusius su pagrindiniu tikslu. Visi komandos nariai turi aiškiai susitarti, dėl ko jie dirba, t.y. jie turi aiškiai žinoti ne tik galutinius, bet ir tarpinius tikslus. Mažai naudos bus iš komandos, kurios kiekvienas narys sieks visiškai skirtingų tikslų (Heller, 2000). Kiekvienas tikslas turi turėti už jį atsakingą asmenį, nepaisant to, kad jam įgyvendinti reikalingas komandos darbas (Malik, 2005). Tikslas nebuvimas sukelia ne tik vadybines (pvz. neproduktyvi/neefektyvi veikla), bet ir psichologines (pvz. baimė, nerimas, cinizmas) problemas. Konkrečių ir aiškių komandos tikslų nustatymas yra gyvybiškai svarbus organizacijos ir komandos problemų sprendimo būdas. Tikslas, o ne vadovas, turi būti autoriteto, vadovavimo ir kontrolės pagrindas (Malik, 2005).

Narystė – kita komandos charakteristika. Veikdami grupėje žmonės jaučia socialinę priklausomybę, būna susieti tam tikrais saitais, įsipareigojimais, pradeda pasikliauti vienas kitu. Būvimas darbinės grupės nariu yra asmens savirealizacijos dalis, žmogus jaučia, kad atlieka prasmingą darbą. J.Stoner (2005) akcentuoja, kad komandos nariai yra susiję tarpusavyje ir daro vienas kitam įtaką. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus skaičius, kiek narių turėtų sudaryti komandą. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000) pateikia tokius optimalius komandos narių skaičius: problemų sprendimų komandas turėtų sudaryti 5 – 12 narių, savivaldos komandas nuo 5 iki 15 narių, geras komandas – 6 – 10 narių, o superkomandas – nuo 3 iki 30 narių. R.Želvys (2003) nurodo, kad geriausiai ir efektyviausiai dirbtų komandos, sudarytos iš 8 – 12 narių. R.Heller (2000) akcentuoja, kad sėkmingai dirbti gali komandos nuo 2 iki 25 ar daugiau žmonių. S.P.Robbins (2004) nurodo, kad efektyvios komandos nėra nei per didelės, nei per mažos –

paprastai jose dirba nuo 5 iki 12 žmonių. Nepaisant to, kiek narių sudaro komandą, jie visi turi siekti bendro susitarimo. Kaip to pasiekti, nurodo D.Levi (2001) (2 priedas).

Normos. Normų sistema klostosi drauge su grupės struktūros formavimusi. Laikui bėgant, nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti komandos nariai. Kaip teigia M.Teresevičienė bei G.Gedvilienė (1999), jei elgiamasi pagal normas, lengviau pritampama, išvengiama nereikalingos kritikos. Komandos narius gali vienyti formalizuotos normos, kurias apima pavedimus, darbų pasiskirstymą tarp komandos narių ir pan. Taip pat gali veikti neformalizuotos normos, t.y. normos, kurias nustato pati komanda savo nariams: atsakomybė, pasitikėjimas, pageidaujamas narių elgesys, tam tikri elgesio vertinimo būdai ir pan. Pasitikėjimą, kaip pačią svarbiausią komandos narius vienijančią normą, nurodo F.Mitrik (2005). Jis teigia, kad be pasitikėjimo neįmanomas našus ir produktyvus darbas bet kokioje organizacijoje. Išvardintos normos ne visada sutampa su visuomenėje priimtomis elgesio normomis (Barvydienė, Beresnevičienė ir kt., 1996; Teresevičienė, Gedvilienė 1999). Būdami grupėje žmonės yra priversti nuolat atsižvelgti į kitų narių interesus, todėl susiformuoja „nerašytos taisyklės“, kurių privalu laikytis. Grupės verčia narius priderinti savo elgesį prie grupės standartų. Pažeidę nustatytas normas, nariai susilaukia priešiško, kyla konfliktai. Tikėtina, kad bus panaudoti įvairūs metodai, verčiantys paklusti sukurtoms normoms. Šie metodai gali būti patys įvairiausi: nuo paprastos pajuokos iki išmetimo iš komandos. J.Stoner, R.Freeman (2005), analizuodami įvairias komandas pastebėjo, kad normų laikymasis gali būti labai naudingas. Jos atsako į daugelį klausimų, kaip elgtis vienu ar kitu atveju, leidžia susikaupti ir sutelkti dėmesį į kitas užduotis. Tuo pat metu, normų laikymasis turi ir neigiamų pasekmių: jis stabdo ir žlugdo naujas iniciatyvas ir naujoves, neleidžia komandai žengti į priekį.

Konfliktai. Konfliktų kyla ne tik tarp komandų, bet ir jų viduje. Konfliktai esti jausminiai, faktiniai, konstruktyvūs, destruktivūs, diskusiniai, atviri ar slapti (Heller, 2000). Daugelis galvoja, kad konfliktus būtina valdyti ir „užgesinti“, tačiau kai kurie autoriai (Stoner, Freeman ir kt., 2005; Damašienė, 2002; Heller, 2000) nurodo, kad jie reikalingi ir netgi naudingi pačios komandos gyvenimo koncepcijai. B.Vijeikienė ir J.Vijeikis (2000), analizuodami Smith ir Berg darbus, išskirė septynis komandų vidaus konfliktų paradoksus: tapatumo (identiteto), demaskavimo, pasitikėjimo, individualumo, valdžios, smukimo (regresijos), kūrybiškumo (3 priedas).

◆ Tapatumo (identiteto) paradoksas – komandos turi vienyti skirtingų įgūdžių ir požiūrių žmones vien dėl to, kad jie yra skirtingi, o žmonėms atrodo, kad tai slopina jų individualumą;

◆ Demaskavimo paradoksas. Jis remiasi tuo, kad komandos nariai dėl atmetimo baimės neatskleidžia to, apie ką jie iš tiesų galvoja.

◆ Pasitikėjimo paradoksas remiasi tuo, kad žmonės turi pasitikėti komanda, o komanda turi pasitikėti jais, nes pasitikėjimą skatina tikrai pasitikėjimas.

◆ Individualumo paradoksas – komandos stiprybę sudaro tik jos pavienių narių stiprybė, tačiau dirbdami kartu su komanda, jie gali jausti pavojų savo individualumui.

◆ Valdžios paradoksas – komandos galią sudaro jos narių galia, tačiau tapę komandos nariais jie netenka savo individualios galios – perduoda ją komandos žinion.

◆ Smukimo (regresijos) paradoksas – individo norui daryti pažangą komanda priešinasi ir verčia jį regresuoti.

◆ Kūrybiškumo paradoksas – bet koks priešinimasis griovimui mažina komandos kūrybiškumą.

J.Stoner, R.Freeman ir kt. (2005, p.507) daro išvadą, kad konfliktai yra natūralus dalykas, „kaip kad drėgnumas yra neatskirama vandens savybė, o šiluma – saulės spindulių savybė“.

Vaidmenys. Vaidmuo – normatyvais nusakytos elgesio normos, kurių turi laikytis individas, užimantis tam tikrą poziciją tarpasmeninių santykių sistemoje (Barvydienė, Kasiulis, 2005). Vaidmenį galima būtų apibrėžti kaip tendenciją elgtis, įnešti savo indėlį, bendrauti su kitais tam tikru ypatingu būdu. Kiekvienas žmogus vaidina įvairius vaidmenis, kurių yra be galo daug. Vaidmuo – tai fiksuotas rinkinys vaidinių, kaip žmogus turi elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, kokį turi priimti sprendimą. Pirmasis žingsnis sudarant gerą komandą yra reikiamų žmonių parinkimas. Efektyvioje komandoje kiekvienas narys puikiai žino savo vaidmenį. Nors ir nevienodų jėgų, patirties ir įgūdžių, jie turi stiprinti komandos vientisumą. Labai svarbu stengtis „darbą pritaikyti žmogui, o ne priešingai“. Jei komandą sudaro nedaug darbuotojų, vaidmenis galima sudvejinti ar net sutrejinėti, svarbiausia sąlyga ta, kad būtų patenkinti visi komandos poreikiai, o žmonės susidorotų su krūviu. R.Heller (2000) išskiria šiuos svarbiausius vaidmenis komandoje (6 lentelė).

6 lentelė

Svarbiausi vaidmenys komandoje (Heller, 2000, p.17)

| Eil. Nr. | Vaidmuo | Savybės |
|----------|---|---|
| 1. | Vadovas Ieško naujų narių ir palaiko kolektyvinio darbo dvasią | Puikiai įžvelgia asmenybes ir talentus. Moka rasti būdus silpnoms vietoms pataisyti. Moka bendrauti. Įkvepia ir palaiko entuziazmą. |
| 2. | Kritikas Globoja ir analizuoja perspektyvinę komandos efektyvumą | Ieško tik geriausio sprendimo. Įgudęs analizuoti sprendimus ir ieškoti jų silpnų vietų. Griežtai reikalauja ištaisyti klaidas. Konstruktyviai nurodo galimus būdus padėčiai ištaisyti. |
| 3. | Vykdytojas Rūpinasi, kad komanda spar- | Nuosekliai mąstantis žmogus, tiesiog gimęs dirbti pagal grafiką. Nujaučia galimą atsilikimą nuo grafiko ir laiku užkerta tam kelią. |

| | | |
|----|--|--|
| | čiai ir sklandžiai dirbtų | Niekada nepasiduoda ir mėgsta viską tvarkyti. Moka gauti paramą ir įveikia pesimistines nuotaikas. |
| 4. | Ryšių atstovas Rūpinasi išoriniais ryšiais | Diplomatiškas, jaučia kitų poreikius. Atrodo solidžiai, įkvepia pasitikėjimą. Puikiai jaučia darbo visumą. Diskretiškai elgiasi su konfidencialia informacija. |
| 5. | Koordinatorius Vienija ir koordinuoja darbą, paversdamas jį darniu planu | Supranta, kaip susijusios svarbios užduotys. Gerai jaučia prioritetus. Moka iš karto aprėpti keletą dalykų. Sėkmingai užmezga ryšius su išore. Užbėga už akių nemalonumams. |
| 6. | Idėjų generuotojas Palaiko ir skatina kūrybiškumą ir energiją | Smagus ir energingas, pilnas naujų sumanymų. Karštai sutinka naujas idėjas. Į problemą žiūri kaip į galimybę įdiegti naujovę, o ne kaip į nesėkmę. Visada gali pasiūlyti gerą išeitį. |
| 7. | Inspektorius Rūpinasi, kad komanda išlaidų aukštą lygį | Griežtai, kartais net pedantiškai rūpinasi komandos lygiu. Gerai pažįsta žmones, moka vertinti jų darbą. Nedelsdamas iškelia problemas. Moka ir pagirti, ir papeikti. |

Panašius vaidmenis pristato ir B.Vijeikienė bei J.Vijeikis (2000), analizuodami Belbin publikacijas. Išskiriami šie devyni komandos narių vaidmenys: sėjikas, išteklių tyrinėtojas, koordinatorius, formuotojas, patarėjas – vertintojas, komandos žmogus, vykdytojas, užbaigėjas, specialistas. S.P.Robbins (2004) nurodo tokį pat skaičių komandos vaidmenų: kūrėjas novatorius, tyrėjas tobulintojas, vertintojas kūrėjas, siūlytojas, išvadų formuluotojas ir vykdytojas, kontrolierius inspektorius, tvarkos saugotojas, referentas patarėjas, ryšininkas. R.Želvys (2003) pateikia labai panašius komandų vaidmenis: vadovas, vykdytojas, formuotojas, įkvėpėjas, vertintojas, išteklių tyrinėtojas, komandos siela, terminų derintojas. Apie vaidmenų suskirstymą į grupes pagal tai, į ką jie orientuoti, nurodo V.Barvydienė ir J.Kasiulis (2005). Tai: į užduotį orientuoti vaidmenys; į palaikymą orientuoti vaidmenys; į save orientuoti vaidmenys. Visi vaidmenys turi savų privalumų ir trūkumų, svarbiausia kiek galima daugiau apie juos žinoti ir sugebėti adekvačiai reaguoti į aplinkybes. Įvairiose situacijose vaidmenys iš esmės gali būti kitokie, tačiau jie turi būti derinami su pareigomis, orientuotomis į komandos veiklą ir tarpusavio supratimą. Reikia atsiminti, kad tai, kas vienoje komandoje gali būti laikoma pranašumu, kitoje gali tapti trūkumu ar kliūtimi.

Bendravimas. Bendravimas – tai keitimasis informacija tarp dviejų ar daugiau asmenų. Tai yra dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami saugumo, saviraiškos, dominavimo ir kiti poreikiai (Barvydienė, Beresnevičienė ir

kt., 1996). Veiksmingiausias bendravimo būdas yra neformalus tiesioginis pokalbis, nes nuotolis labai veikia komandos bendravimą. Komandos nariai turi daug įvairių būdų glaudžiai bendrauti su savo kolegomis. Tai nuolatiniai neformalūs pokalbiai, tradiciniai būdai (laiškai, pranešimai, telefono skambučiai ir pan.), elektroninės priemonės (elektroninis paštas, internetas ir pan.), vaizdo ryšio priemonės ir vaizdo telefonai.

Efektivumas. Tai yra viena iš svarbiausių komandos charakteristikų, kurios lemiančius veiksnius išskiria tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai. Sąvoka „efektivumas“ reiškia veikiantį, rezultatyvų, kuriantį. Tai rezultato ir jo pasiekimui sunaudotų išteklių santykis (Парфенова, 2005). Komandos gali būti efektyvios arba neefektyvios. Komandos efektyvumas šiuo atveju vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje. Efektyvios komandos pasitiki savimi, tiki sėkme. Nors komandos labai skiriasi tarpusavyje, įvairūs tyrėjai (Jacikevičius, 1995; Damašienė, 2002; Jovaišaitė, 2003 ir kt.) sudarė sąrašą svarbiausių veiksnių, lemiančių komandos darbo efektyvumą ir suskirstė juos į keletą kategorijų, kurias norėtume aptarti.

- ◆ Darbo planavimas: autonomiškumas, įgūdžių įvairovė, bendros užduotys, užduočių reikšmingumas. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.

- ◆ Struktūra: gebėjimai, kompetencija, asmenybės, vaidmenys ir įvairovė, dydis, lankstumas, pirmenybė komandiniam darbui. Struktūros kategorija apima veiksnius, pagal kuriuos komanda turi būti sudaroma. Svarbu, kad komandos nariai būtų kompetentingi, turi sutapti jų asmenybės, komandos nariai turi pasiskirstyti įvairiais vaidmenimis, svarbu atsižvelgti į grupės dydį, komandos narių lankstumą ir nusiteikimą dirbti komandoje.

- ◆ Turinys: adekvatūs ištekliai, vadovavimas, pasitikėjimas komandos nariais, darbo atlikimo įvertinimas ir atlygis. Turinio kategorijai priklausantys veiksniai apibūdina tai, kas svarbu, kad darbas būtų atliekamas produktyviai. Komanda turi turėti reikiamas darbo priemones, lyderį ar vadovą, pasitikėti vienas kitu ir ypač vadovu, gauti darbo įvertinimą.

- ◆ Proceso veiksniai. Tai komandos narių atsidavimas bendram tikslui, specifinių užduočių iškėlimas, valdomas konfliktų lygis, visų komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą.

Šios išskirtos kategorijos – savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų prisitaikyti sau. Nėra vienos bendros taisyklės, tačiau pagrindinis principas tas, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir rezultatas, pasiektas komandiniame darbe, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui. V.Damašienė (2002) nurodo, kad komandos efektyvumas labai priklauso nuo to, kaip komandai pavyksta išspręsti informacijos rinkimo, pateikimo, kaupimo, apdorojimo ir naudojimo klausimus. Savotišką komandos

efektyvumo modelį pateikia S.P.Robbins (4 priedas). V.Targamadžė (1996) pateikia įvairių mokslininkų suformuluotus organizacijos efektyvumo apibrėžimus (7 lentelė).

7 lentelė

Organizacijos efektyvumas (Targamadžė, 1996, p.56)

| Autorius | Efektyvumo apibrėžimas |
|----------------------|--|
| Etzioni | Efektyvumas – organizacijos sugebėjimas įgyti vertingų išteklių. |
| Yuchtman ir Seashore | Tai organizacijos sugebėjimas būti produktyvia ir lanksčia, mažinant įtampą ir konfliktus tarp jos narių. |
| Katz ir Kohn | Tai pelno didinimas, taikant ekonomines, technines ir politines priemones. |
| Steers | Tai organizacijos sugebėjimas pasiekti ir panaudoti savo retus ir vertingus išteklius, kiek įmanoma operatyviau siekiant tikslų. |
| Cummings | Efektyvi organizacija tokia, kurioje didžiausias jos narių procentas suvokia savo dalyvavimą organizacijoje ir jos subsystemose, siekiant savo tikslų. |

Efektyvius komandų kriterijus savo knygoje apibrėžė ir D.Levis (2001). Efektyvumo kriterijams jis priskyrė: aiškias vertybes ir tikslus, vaidmenų ir užduočių atlikimą, pasitikėjimą ir palaikymą, atvirą bendravimą bei dalyvavimą sprendimuose, atsakomybę įgyvendinant sprendimus, lyderių palaikymą, konstruktyvų požiūrį į nesutarimus, tikslų, užduočių ir komandos narių poreikių atitikimą.

Lankstumas. Komandos lankstumas – tai gebėjimas lengvai pasikeisti, derintis prie naujų sąlygų, pokyčių, aplinkybių, gebėjimas išgyventi esant kaitai. Komanda nėra uždara sistema, ją nuolat veikia įvairūs veiksniai, o jos reakcija į visus veiksnius taip pat apsprendžia komandos ir jos narių lankstumą. Pažymėtina ir tai, kad lanksčiose komandose jų nariai gali vykdyti vienas kito užduotis, kas yra akivaizdus pliusas komandai dėl mažesnės priklausomybės nuo kurio nors vieno komandos nario.

Sutelktumas. Tai yra solidarumo laipsnis ir teigiami jausmai, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu (Želvys, 2003). Sutelktos komandos dirba stabiliau ir pasiekia geresnių rezultatų, jose kyla mažiau nesusipratimų, komandos nariai jaučia stipresnį emocinį ryšį. Komandos sutelktumą vadovas gali padidinti keturiais būdais: skatindamas konkurenciją, didindamas tarpasmeninį patrauklumą, stiprindamas tarpusavio sąveiką bei plėtodamas bendrą viziją. Reikia pažymėti, kad itin susitelkusios komandos gali pradėti funkcionuoti tik dėl savęs, nepaisydamos organizacijos interesų. Kaip pažymi R.Želvys (2003), tada komandos dvasia ir

harmonija yra iškeliamą aukščiau už viską ir pasireiškia grupinio mąstymo požymiai, kuriems būdingi šie pagrindiniai simptomai:

- ◆ Nepažeidžiamumo jausmas. Itin sutelktos grupės gali pradėti nepamatuotai rizikuoti, nesuvokdamos grėšiančių pavojų.

- ◆ Racionalizavimas. Labai lengvai randami racionalūs paaiškinimai visiems faktams, prieštaraujantiems jų susidarytai nuomonei apie žmones ar reiškinius.

- ◆ Neadekvatus moralės normų suvokimas. Itin sutelktos grupės nesugeba adekvačiai įvertinti etinių bei moralinių savo veiklos padarinių.

- ◆ Stereotipų atsiradimas. Greitai sukuriami stereotipai apie kitas grupes arba žmones, kuriais vadovaujamosi.

- ◆ Grupinis spaudimas. Bet kuriam nariui, išreiškusiam kitokią nuomonę, pradėdamas daryti subtilus spaudimas, slopinami bet kokie tolimesni tokio nario žingsniai.

- ◆ Savicenzūra. Komandos nariai vengia išsakyti savo jausmus ar dvejones.

- ◆ Vieningumas. Vengiama demonstruoti bet kokius požiūrių skirtumus.

- ◆ Savisauga. Jaučiama labai svarbi kolektyvinė atsakomybė už priimamus sprendimus, todėl juos aršiai saugo nuo aplinkinių kritikos.

Atsiradus tokiems grupinio mąstymo požymiams, vadovas turi nedelsdamas išformuoti tokią komandą, kadangi ji nebegali efektyviai dirbti.

Vadovo vaidmuo. Vadovo pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys. Vadovai motyvuoja, kad pasekėjai stengtųsi siekti organizacijos tikslų (Barvydienė, Kasiulis, 2005). D.Pociūtė ir kt.(2005), analizuodami Demingo darbus teigia, kad lyderio darbas – pokyčiai organizacijoje. Tam būtinos žinios bei įtaiga. Lyderis turi planuoti pokyčius žingsnis po žingsnio, bet svarbiausia – jis turi įtikinti ir įtraukti į tą procesą žmones. R.Heller (2000) taip pat nurodo, kad vadovo svarbiausia funkcija ir uždavinys yra pasiekti numatytus tikslus. Visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas. Tikras vadovas labiau padeda, įkvėpia ir skatina, o ne kontroliuoja. P.Jucevičienės (1996) teigimu, tikrais vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Nuomonei, kad organizacijoms yra reikalingas lyderiavimas, kaip nurodo kai kurie autoriai (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005; Heller, 2000 ir kt.), prieštarauja F.Malik (2005). Jis teigia, kad *herojaus* teorija neturi nieko bendro su geru vadovavimu. Negalima blogą vadovą lyginti su geru lyderiu, nes tai skirtingi dalykai. Organizacijos vadovas turėtų ieškoti galimybių gerinti tiek organizacijos, tiek komandų darbą. Kiekvienam vadovui keliamas nelengvas uždavinys - praktiškai suderinti realiai priešiškus

kolektyvo, atskirų darbuotojų, valstybės ir savo asmeninius interesus. Norėdamas išspręsti šį uždavinį, vadovas turi surasti efektyvų vadovavimo stilių ir išsikovoti autoritetą, kuris būtinas sėkmingai tvarkant įmonės ar organizacijos veiklą, vadovautis veiksmingo valdymo principais. To negali gerai atlikti vadovas, netenkinantis tam tikrų reikalavimų. Skiriamos dvi reikalavimų grupės vadovams: bendrieji ir specialieji. Bendrieji reikalavimai apima įstatymo numatytas vadovo elgesio taisykles, o specialieji reikalavimai remiasi vadovui, kaip konkrečios srities specialistui, keliamais reikalavimais. Apibendrinus įvairius reikalavimus, keliamus vadovui, galima juos suvesti į komercinius ir moralinius. Komerciniai reikalavimai - labai plati sąvoka, apimanti tiek vadovo kompetenciją, tiek jo organizacinius sugebėjimus. Vadovui neužtenka būti kompetentingu, t.y. turėti profesinį autoritetą, kiekvienas vadovas turi būti ir geras organizatorius bei administratorius. Vadovo kompetencija suprantama kaip puikus atliekamo darbo specifikos žinojimas. Vadovas turi žinoti ne tik tai, ką reikia atlikti, bet ir tai, kaip tai atliekama. Nekompetentingas vadovas, aiškiai nesuprantantis keliamų tikslų, yra priklausomas nuo pavaldinių, jam sunku išsikovoti autoritetą. Toks vadovas, norėdamas nuslėpti savo nekompetenciją, dažnai neprotingai rizikuoja, stengiasi apie save suburti ne gerus specialistus, o sau lygius, nekompetentingus žmones. Ir atvirkščiai, kompetentingas vadovas, gerai išmanantis atliekamo darbo esmę, darbo procesus ir metodus, sugeba kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankiškai mąstydamas operatyviai priimti sprendimus, numatyti alternatyvinius veiklos variantus. Toks vadovas trumpiausiu keliu prieina prie tikslo ir lengviau įgyvendina priimtus sprendimus. Reikia pažymėti, kad vadovas negali būti kompetentingu visose vadovaujamos organizacijos srityse, tačiau minimalios profesinės žinios yra būtinos kiekvienam. Organizaciniai vadovo gebėjimai apima sugebėjimą formuluoti užduotis ir nurodymus pavaldiniams, sugebėjimą ne tik operatyviai priimti sprendimus, bet ir juos įgyvendinti, taip pat sugebėjimą vykdyti efektyvią pavaldinių veiklos kontrolę. Reikia pažymėti, kad gabaus organizatoriaus reiklumas niekada nevirsta užsispyrimu ir kitų nuomonės nepaisymu. Geras vadovas turi sugebėti taip paskirstyti įgaliojimus ir atsakomybę tarp pavaldinių, kad būtų užtikrintas bendros pavaldinių veiklos efektyvumas ir vadovui liktų tik bendro vadovavimo ir kontrolės vykdymo pareigos. Jis turi būti pakankamai nuovokus, protingas, išradingas ir ryžtingas, sugebantis prognozuoti ir mokantis iki galo realizuoti savo idėjas. Tik toks vadovas sugebės sudėtingose situacijose, atsižvelgdamas į galimas blogas pasekmes, protingai rizikuoti net nelaukdamas nurodymų iš viršaus arba neturėdamas pilnos informacijos. Apibendrinant galima teigti, kad vadovo komerciniai sugebėjimai – tai jo profesinių žinių ir administratoriaus - organizatoriaus sugebėjimų derinimas. Tačiau gero vadovo sugebėjimai neturi apsiriboti vien komerciniais gabumais, jis dar turi turėti tam tikrų moralinių (psichologinių) savybių. Vadovas, stokojantis pastarųjų savybių, nesugeba sudominti ir patraukti pavaldinių, įgyti jų pasitikėjimo. Be tam tikrų

moralinių savybių neįmanoma sukurti darbingo viso kolektyvo mikroklimato, pasiekti gerų rezultatų. Kiekvienas vadovas turi žinoti žmogaus ir kolektyvinio darbo psichologiją, turėti pedagogikos, etikos žinių ir mokėti šias žinias panaudoti organizuojant komandinį darbą bei bendraujant su pavaldiniais. Ne mažiau svarbios yra ir šios savybės: komunikabilumas, aukšta moralė, vidinė pusiausvyra, reiklumas sau ir kitiems, intelektas. Be šių savybių vadovas negalės pasiekti aukštos valdymo kokybės. Valdymo srityje vadovo psichologiniai sugebėjimai yra verti ne mažiau nei profesinės žinios ar organizaciniai sugebėjimai. H.A Eropova (2005) nurodo, kad šiuolaikinis vadovas atlieka ne vieną, o keletą vaidmenų. Tai: a) vadovas, vadovaujantis kolektyvui, b) lyderis, gebantis paskui save vesti kitus naudodamasis savo autoritetu, elgesiu, c) diplomatas, gebantis užmegzti reikalingus kontaktus, kontroliuojantis kylančius konfliktus, d) auklėtojas, gebantis suburti kolektyvą, e) novatorius, nebijantis rizikuoti, besidomintis naujovėmis, f) žmogus, apdovanotas žiniomis bei talentais, žinantis ko ir kaip siekia. Analizuojant vadovavimą, reikia apibūdinti sąvoką „vadovavimo stilius“. Tai įprastinė vadovo elgsena su pavaldiniais, kuri daro jiems įtaką ir skatina siekti organizacijos tikslų. Lietuvoje vadovavimo stilius, kaip nurodo R.Vaitekienė (2005), tyrinėjo ir aprašė nemažas būrys mokslininkų: Miškinis, Tvarijonavičius, Razauskas, Paurienė, Želvys, Barvydienė, Beresnevičienė ir kt. Dažniausiai išskiriami šie stiliai: autoritarinis, demokratinis ir liberalusis. *Autoritarinis lyderis* nesiskaito su grupės nuomone, maksimaliai koncentruoja valdžią savo rankose, nariams komanduoja, įsakinėja, juos baudžia. Darbe niekas nerodo iniciatyvos, nes lyderis „viską žino pats“. *Demokratinis lyderis* - „saviškis“. Niekas nebijo pasakyti savo nuomonės, parodyti iniciatyvos, nes niekas neišjuoks, nenubaus. Lyderis pasitiki savo darbuotojais, tariasi su jais priimdamas sprendimus. *Liberalusis lyderis* elgiasi taip, lyg būtų eilinis narys. Komandoje nariams leidžiama elgtis taip, kaip norima, suteikiama visiška laisvė. Dėl to šis stilius kartais vadinamas anarchiniu. Iš anksto sunku nuspręsti, kuris vadovavimo stilius yra geriausias, tai priklauso nuo daugelio veiksnių. Susitelkusiose, gerai dirbančiose organizacijose tikslinga vadovauti demokratinium arba liberaliuoju stiliumi. Nepasiruošusioms, nesusitelkusioms organizacijoms reikalingas autoritarinis vadovavimo stilius, kuris vėlesnėse vadovavimo stadijose gali pasikeisti į švelnesnį vadovavimo stilių. Visiškai kitokią nuomonę apie vadovavimo stiliaus reikšmę išsako F.Malik (2005, p.155) teigdamas, kad vadovavimo stilius nėra svarbus dalykas, nes „nėra jokio ryšio tarp vadovavimo stiliaus ir pasiektų rezultatų, išskyrus labai dirbtines žaidybines ir eksperimentines situacijas“. Kaip nurodo minėtas autorius, yra vadovų, kurie linkę bendradarbiauti, bet nepasiekia jokių rezultatų, o yra vadovų, kurie linkę vadovauti, įsakinėti ir pasiekia labai puikių rezultatų. Todėl reikia nuspręsti, kam teikti pirmenybę – vadovavimo stiliui ar rezultatams. „Vadovauti valdingai, bet pasiekti puikių rezultatų yra geriau, nei vadovauti orientuojantis į bendradarbiavimą, bet nepasiekti jokių

rezultatų“ (p.156). Svarbiausia yra ne ištobulintas vadovavimo stilius, o elementarus padorumas santykiuose su pavaldiniais.

Reikėtų pažymėti, kad šiuo metu literatūroje sutinkama nauja sąvoka – moderatorius, t.y. – darbo grupėje proceso konsultantas, naudojantis specifinius grupinio darbo valdymo metodus (Savanevičienė, Šilingienė, 2005). Pagrindinis jo uždavinys – ne išspręsti iškilusią problemą, o padėti grupei pačiai ją išspręsti, grupės energiją, kompetenciją, galimybes nukreipti problemos sprendimo linkme. Siekiant geriau suprasti bei išanalizuoti tradicinio vadovo bei moderatoriaus elgesį sprendimo priėmimo procese, reikia tai palyginti tarpusavyje (8 lentelė).

8 lentelė

Tradicinio vadovo ir moderatoriaus elgesio palyginimas (Savanevičienė, 2005, p.124)

| Tradicinis vadovas | Moderatorius |
|--|--|
| 1. Vadovas <i>dalyvauja diskusijose</i> , turi savo nuomonę, vertina kitų dalyvių pasisakymus. | 1. Moderatorius <i>nedalyvauja diskusijose</i> , nereiškia savo nuomonės, nevertina pasisakymų. |
| 2. Vadovas pagrindinį dėmesį skiria <i>darbo turiniui</i> ir tik iš dalies darbo procesui, metodams ir priemonėms. | 2. Moderatorius savo dėmesį sutelkia į darbo proceso valdymo <i>metodus ir priemones</i> . |
| 3. Vadovas dažnai <i>išsako savo nuomonę</i> ir ketinimus dėl darbo turinio. | 3. Moderatorius yra atsakingas už <i>grupės nuomonės suformavimą</i> , visų grupės narių nuomonių ir pasiūlymų išklausymą bei apsvarstymą. |
| 4. Vadovas dažnai <i>nurodo</i> konkrečius grupės darbo tikslus. | 4. Moderatorius <i>padeda</i> grupei suformuluoti tikslus. |
| 5. Vadovas pasiūlo grupės darbo <i>protokolavimo taisykles</i> . Protokolas paprastai rašomas po grupės susirinkimo, remiantis pažymėtomis pastabomis. | 5. Moderatorius visus susitarimus, pasiektus sprendimus ir darbo proceso žingsnius <i>vizualizuoja</i> grupės darbo metu. |

Moderavimo menas yra taip valdyti grupę, kad ji nesijaustų valdoma. Moderatorius – tai grupės darbo proceso konsultantas, naudojantis specifinius grupinio darbo valdymo metodus (Savanevičienė, Šilingienė, 2005). Autorių teigimu, efektyvus grupinio darbo moderavimas sudaro sąlygas:

- ◆ Visų grupės narių aktyviam dalyvavimui darbe, o visų narių dalyvavimas yra vienodai svarbus.
- ◆ Intensyviai panaudoti visų grupės narių kompetenciją, žinias ir sugebėjimus.
- ◆ Grupės darbe išvengti hierarchiškumo.
- ◆ Gauti rezultatus, kuriems pritaria visi grupės nariai.

◆ Darbo metu išvengti konfliktų.

Pagrindinis vadovo valdymo uždavinys yra priimti žmones tokius, kokie jie yra, išsiaiškinti jų pranašumus ir per atitinkamai suformuluotus uždavinius suteikti jiems galimybę veikti ten, kur jie savo pranašumais galėtų atlikti darbą ir pasiekti gerų rezultatų (Malik, 2005).

Veiklos tipus, lemiančius sėkmingą visos komandos veiklą, analizuoja T.Sudnickas (2002). Jis išskiria 9 skirtingus sėkmingos komandinės veiklos tipus: informavimas – informacijos surinkimas ir paskirstymas; novatoriškumas - eksperimentavimas ir idėjų generavimas; skatinimas – naujų galimybių paieška ir kitų įtikinimas tai daryti; plėtojimas – naujų metodų įvertinimas ir pritaikomumo patikrinimas; organizavimas – būdų, kad darbai judėtų, sukūrimas ir įdiegimas; gaminimas – nustatytų sistemų eksploatavimas; tikrinimas – tikrinimas ir auditas, siekiant užtikrinti, kad viskas veikia; aptarnavimas – užtikrinimas, kad laikomasi nustatytų standartų; susiejimas – koordinacinė ir integruojanti komandos veikla. Kaip nurodo minėtas autorius, sėkmingai veidavo tos komandos, kurios dėdavo kolektyvines pastangas į kiekvieną iš išvardytų devynių sričių. Apleidus vieną kurią nors sritį, visada kildavo tam tikrų sunkumų.

Apibendrinant skyrių apie komandinį darbą galima teigti, kad žmonių grupė – tai dar ne komanda, o dirbti kaip komanda ji gali pradėti tik pasiekusi aukščiausią brandos lygį. Grupės laimėjimas dažnai yra individualaus darbuotojo darbo vaisius, o komandos darbo produktas – individualus ir kartu visos komandos darbo rezultatas, todėl grupės ir komandos sąvokų tapatinti negalima. Komandinis darbas tai ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o tokia sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinę brandą, leidžiančią komandai veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė. Komandinis darbas padeda pasiekti puikių rezultatų, o tarp komandos narių klestintys draugiškumo ir lojalumo jausmai gali padėti išsaugoti darbuotojus, apsaugoti juos nuo dvejonų. Visos komandos patiria analogiškas, tik kai kurių mokslininkų skirtingai įvardijamas formavimosi stadijas, jos turi turėti tikslą, kaip pagrindinės savo veiklos gaires ir siekiamybę. Komandos turi dirbti tarpusavio bendradarbiavimo bei paramos principais, taip pat turėti vadovą, garantuojantį kokybišką vadovavimą, sugebantį visus komandos narius įtraukti į bendrą veiklą, užtikrinantį efektyvų konfliktų sprendimą. Tačiau, kaip nurodo F.Malik (2005, p.145), tvirtinimas, kad kiekvienas turi būti komandinio darbo šalininkas ir, kad daugiau nebėra uždavinių, kuriuos būtų galima įvykdyti pavieniui, nors ir skamba labai šiuolaikiškai, tačiau yra klaidingas ir byloja apie „akivaizdų susimąstymo stygių ir nekritišką pritarimą niekuo neparemtiems teiginiams“. Todėl visuomet reikia atkreipti dėmesį į tai, ar patikėtą užduotį geriau gali atlikti komanda ar vienas žmogus, nes „nėra dviejų vienodų žmonių, nėra dviejų vienodai

dirbančių žmonių ir nėra dviejų vienodų žmonių, kurie, naudodami tą patį būdą, pasiektų vienodą rezultatą“.

1.2. Sąvokos organizacijos mikroklimatas samprata

Organizacijos mikroklimatas – visuma psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią komandinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Tai bendra emocinė būsena, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių, atmosfera darbe, pasitenkinimas darbu, bendradarbiavimo ypatumai, asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas ir pan. Sveikas organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, nelojalumo, išėjimo iš darbo prevencinis faktorius. Įmonėse, kur vyrauja geras klimatas, atlyginimas nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys. Mikroklimatas yra įtakojamas daugelio organizacijos charakteristikų. Reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą mikroklimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimato įtakančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. W.Joyce ir kt. (2004) pabrėžia, kad tarp darbuotojų turi tvyroti priklausymo kolektyvui ir identifikavimo jausmai.

Klimato terminas atėjo iš meteorologijos, pirmasis jį pavartojo Levinas (Jacikevičius, 1995). R.Rekašiūtė – Balsienė (2005) nurodo, kad organizacijos klimato sąvoka minima jau 1939 metais. Praeito amžiaus pradžioje atlikti socialinės psichologijos tyrimai parodė, kad žmonių elgesys priklauso nuo to, kaip jie suvokia situaciją, o ne nuo to, kokia ji objektyviai yra (minėta autorė cituoja Lippitt darbus). Po šių tyrimų atsiradusi organizacijos klimato sąvoka plačiai vartojama daugelyje tyrimų, kuriuose buvo nagrinėjamas pats fenomenas ir jo ryšys su kitais organizacijos veiklos ypatumais. Dažniausias klausimas, kurį keldavo tyrėjai, buvo: ar organizacijos klimatas yra susijęs su organizacijos pasiekiamais rezultatais, ar skiriasi savo klimatu sėkmingos ir nesėkmingos organizacijos. R.Rekašiūtė – Balsienė (2005), analizuodama užsienio mokslininkų Kangis, Williams ir Gordon bei Thompson atliktus tyrimus nurodo, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi, ir kuo organizacijos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacijos klimato ir jos veiklos yra stipresnis. Ilgalaikiai organizacijos klimato ir veiklos efektyvumo tyrimai suteikė galimybę aiškiau įvertinti ryšio priežastingumą ir kryptingumą. R.Rekašiūtė – Balsienė (2005) taip pat akcentuoja, kad organizacijos klimato fenomeną ir jo sandarą nagrinėjo ir kiti užsienio mokslininkai bei tyrėjai: Litwin and Stringer, Campbell, Sims and LaFollette, Muchinsky, Schneider, Jackovsky and Slocum, Lin et al., Glick, Moran and Volkwein, Schein, Yoon et al. Organizacijos klimato

sąvoka organizacinės psichologijos literatūroje vartojama labai plačiai ir kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus. Pažymėtina, kad pasitaiko atveju, kai tapatinamas organizacijos klimatas ir organizacijos kultūra, t.y. laikomi sinonimais. Organizacijos klimato ir kultūros sąvokų tapatinti negalima, organizacijos kultūra gali tik įtakoti mikroklimatą kaip veiksnys. Šių dviejų elementų lyginamoji charakteristika atsispindi 9 lentelėje.

9 lentelė

Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika (Kasiulis, 2005, p.123)

| Elementai | Organizacijos kultūra | Organizacijos klimatas |
|------------------|---|---|
| Konceptas | Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas. | Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais. |
| Reprezentacija | Mituose, istorijoje. | Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose. |
| Mokslo idealas | Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika. | Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas. |
| Metodai | Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę. | Empiriškai tirti hipotezę; kiekybiniai matavimai. |
| Validumas | Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas. | Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas. |
| Paradigma | Interpretacija. | Socialiniai aktai. |
| Modeliai | Pokalbiai, diskusijos. | Asmens ir situacijos interakcijos. |
| Žmogaus vaizdas | Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso. | Racionalus, individualus, orientuotas į interesus. |
| Veikimo modeliai | Ekspresyvus, simbolinė interakcija. | Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla. |
| Panaudojimas | Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas. | Aiškinimas - tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis. |
| Kritika | Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija. | Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas. |

Būtų tikslinga aptarti pagrindines klimato sampratas, kurias išskiria skirtingi mokslininkai. P.Jucevičienė (1996) teigia, kas organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijos būsenų bendrumus organizacijoje. B.Martinkus (2003) gero mikroklimato sukūrimą traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą. J.Kasiulis bei V.Barvydienė (2005) nurodo, kad grupės psichologinį klimatą lemia jos suderinamumas, darna, t.y. gebėjimas bendrai veikti. Bendroje veikloje žmonės turėtų papildyti vieni kitus, sudaryti vienetą. Mikroklimatas yra vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas, psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą. Minėti autoriai teigia, kad mikroklimatas, tai ir žmonių požiūris į įvykius, reiškinius, vyraujančių darbuotojų santykių atspindys.

V.Obrazcovas (1998) sutinka, kad didelės reikšmės klimatui turi pažiūrų sutapimas, simpatijos ir antipatijos. J.Lapė (1980) mikroklimatą traktuoja kaip psichologinę organizacijos darną, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemia pasitenkinimą darbu. Daugelis autorių apibrėžia tam tikrus veiksnius, įtakojančius organizacijos klimatą (Barvydienė, Kasiulis, 2005; Jucevičienė, 1996, Jacikevičius, 1995 ir kt.):

♦ Organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

♦ Etinis klimatas–darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi.

♦ Grupių psichologinis klimatas–atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

Remiantis mikro ir makro aplinka, galima išvelgti ir išskirti devynis organizacijos klimato tipus: psichologinis, kolektyvinis, psichologinis–socialinis, bendrasis, organizacinis, aktyvus – individualus, pasyvus – neindividualus, aktyvus–neindividualus, moralinis.

J.Palidauskaitė (2001) savo tyrimuose išskiria septynis organizacijos klimatą apibūdinančius veiksnius: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, atsakomybę, draugiškumą, orientaciją į taisykles, darbo įtampą, rutiną bei iniciatyvumą darbe. Panašius gero psichologinio klimato parametrus nurodo ir A.Jacikevičius (1995). Jis išskiria pasiekimų motyvaciją, tarpasmeninių santykių kokybę, darbuotojų autonomiją, organizacijos struktūrą, statusų poliariškumą. Pažymėtina, kad šių dienų organizacijai yra būdingi šie mikroklimatą lemiantys veiksniai: aplinka, vertybės ir kultūra, saugumas/apibrėžtumas, psichologinis komfortas, komunikacija (verbalinė ir neverbalinė), konfliktai, vyrų ir moterų santykiai, humoras, santykiai su vadovais, kūrybiškumas ir iniciatyva, bausmės, informacija/komunikacija, atvirumas, gandai, kartų santykiai, tarpusavio santykiai, neformalių grupuočių susidarymas, valdymo/vadovavimo stilius, kontrolė, atėjimas/pasitraukimas iš organizacijos, įvairios tradicijos, šventės organizacijoje.

Efektyvus komandinis darbas ir palankus psichologinis klimatas yra du organizacijos sėkmės garantai, todėl tikslinga plačiau paanalizuoti kai kuriuos svarbiausius veiksnius.

Organizacija negali egzistuoti atskirai nuo aplinkos, ji gyvuoja nuolat su ja sąveikaudama.

Aplinka – socialinė terpė, su kuria sąveikauja individas ar socialinė grupė. (Kučinskas, Kučinskienė, 2000). Organizacijos aplinka veikia žmogaus veiklą (Lapė, 1980). Aplinkos mikroklimatas gali paveikti žmogaus organizmo funkcijas, sukelti įvairias psichines būsenas ir vystyti veiklos eigą bei rezultatus. Todėl svarbu nagrinėjant socialinį – psichologinį klimatą atsižvelgti į organizacijos mikro bei makro aplinką. V.Barvydienė, J.Kasiulis (2005) organizacijos mikroaplinką apibrėžia kaip visuomeninę – ekonominę formaciją, kurioje gyvena

ir veikia grupės, o makroaplinką – kaip materialinę ir dvasinę terpę, grupės funkcionavimo lauką. Makroaplinka - visuomenė, jos institutai, mikroaplinka - kontaktinė terpė kurią sudaro šeima, mokykla, gamykla, įstaiga ir pan. (Pedagogikos žodynas, 1993).

Psichologinis komfortas. Jį organizacijoje sukuria saugumas/apibrėžtumas. Kiekvienas žmogus, dirbantis organizacijoje, siekia ne tik tobulėti, bet ir patenkinti savo saugumo poreikį. L.Šimanskienė (2000) darbuotojo saugumą sieja su organizacijos valdymu, o kiekvienas žmogus turi būti valdymo dalimi.

Komunikacija. Tai mokėjimas klausytis ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją. V.Kučinskas, R.Kučinskienė (2000) nurodo, kad komunikacija – bendravimas keičiantis patyrimu, mintimis, išgyvenimais, informacija. Žmonių komunikacija yra individų socialinės vienovės susidarymas ženklais ir kalba (Jacikevičius, 1995). Organizacijoje komunikavimas atlieka kelias funkcijas: kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo. P.Jucevičienė (1996) nurodo, kad komunikacija vyksta tokia grandine: mintyse suformuluojama idėja, ji užkoduojama (tam tikrais simboliais – kalbos, rašto), perduodama, priimama, iškoduojama (suprantant jos esmę) ir naudojama. Komunikacija gali būti verbalinė (komunikuojama simboliais, žodžiu ir raštu) ir neverbalinė (komunikuojama vaizdais – gestais, mimika ir kt.), taip pat šiuolaikinėse organizacijose komunikavimą praplėtė ir praturtino kompiuterinė technologija, t.y. elektroninis paštas, intraneto ir ektraneto ryšys, videokonferencijos. S.P.Robbins (2004) papildo, kad komunikavimo kryptis dar gali būti vertikali arba horizontali; vertikali komunikacija dar gali būti aukštyr arba žemyn.

Bendravimas. B.Neverauskas ir J.Rastenis (2001) mano, kad būtent bendravimas organizacijoje lemia žmogaus darbo sėkmę. Autoriai teigia, kad ypač svarbus vadovo gebėjimas bendrauti. Bendravimas - tai keitimasis informacija tarp dviejų ar daugiau asmenų. Bendraujant išryškėja vidinės žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė. L.Jovaiša (1993) nurodo, kad bendravimas – 1) žmonių socialinės būties forma, pasireiškianti kontaktų tarp žmonių užmezgimu ir palaikymu, draugystė, partnerystė; 2) keitimasis informacija, patirtimi, jos turtinimas naudojantis žodiniiais ir nežodiniiais ženklais. J.Leonavičius (1993) sutapatina bendradarbiavimo ir bendravimo sąvokas teigdamas, kad bendradarbiavimas – tai bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius. Bendravimą galima suprasti plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja prasme bendravimas yra socialinis reiškinys, o siaurąja – tai bendravimas tarp atskirų žmonių arba grupių, kur ryškiai pasireiškia sistema „vadovas ir pavaldinys“. Bendravime yra svarbu ne tik klausyti, bet ir išgirsti. N.Diksonas (1998) bendravimą bei tarpusavio santykius organizacijoje įvardina kaip vienus svarbiausių faktorių. Bendrauti turi ne tik vadovai, bet ir pavaldiniai. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas vadovo

santykiams su pavaldiniais, nes geras vadovas domisi, kaip jaučiasi jo darbuotojai, koks kolektyvo mikroklimatas ir kokios priežastys trukdo gerai atlikti darbą (Markevičienė, 1999). Tarpusavio santykiai – tai santykiai organizacijoje, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų.

Organizacija ir kultūra. Kaip jau buvo minėta, organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo mikroklimato. Kiekviena organizacija susideda iš atskirų individų, kurie turi savo vertybių sistemą bei savo požiūrį į oficialiai deklaruojamas vertybes. Kolektyvo narių požiūriai bei vertybės formuoja visos organizacijos kultūrą. Daugelyje socialinių mokslų kultūra yra centrinė sąvoka, kurią sudaro akivaizdūs ir numanomi elgesio modeliai, įgyjami ir perduodami simboliais. R.Želvys (2003) vaizdingai kultūrą apibūdina kaip organizacijos „kūną“, be kurio negalima pateikti pakankamai išsamaus organizacijos vaizdo. Minėtas autorius nurodo, kad „organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Organizacijos kultūrą taip pat sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos mitai, simboliai ir kt.“ (p.55). S.P.Robbins (2004) nurodo, kad organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema. Kultūros esmė – tradicinės idėjos ir su jomis susijusios vertybės. Kultūra – tai visų organizacijų charakteristika, per kurią tuo pačiu metu pasireiškia individualumas ir unikalumas. Teigiama, kad šios septynios savybės perteikia organizacijos kultūrą: novatoriškumas ir rizika, dėmesys detalėms, orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į žmonės, orientavimasis į komandas, agresyvumas, stabilumas. Vyraujanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Organizacijos kultūra – tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų ir kitos konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes darbu dirbti. Stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą (Butkus, 1996; Sakalas, 2001; Šimanskienė 2002 ir kt.). Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Ji išskiria vieną organizaciją iš kitos, teikia tapatumo jausmą, padeda ugdyti atsidavimą, sustiprina socialinės sistemos stabilumą, nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną. Nors kiekvienoje organizacijoje susiformuoja unikali kultūra, kurioje gali egzistuoti smulkesnės subkultūros, tačiau galima išskirti keletą apibendrintų organizacijos kultūros tipų. Tai: galios kultūra, vaidmenų kultūra, užduočių kultūra bei asmenybių kultūra. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra yra artima žmogaus asmenybei, ji yra individuali ir nepakartojama.

Tarpusavio santykiai. Organizacijos psichologiniam klimatui turi reikšmės vyrų ir moterų tarpusavio santykiai, t.y. dinamiška tarpusavio sąveika, keitimasis emocijomis, informacija, daiktais (Kučinskas, Kučinskienė, 2000). Vyro ir moters tarpusavio santykiai, elgsenys tarnyboje yra viena aktualiausių, pilna gyvybės, dalykinio etiketo temų. Pastaruoju metu, iškilus į viešumą

kai kuriems skandalams, itin aktualus pasidarė seksualinis priekabiavimas, todėl bendraujant labai svarbu demonstruoti geras manieras, neduoti preteksto būti apkaltintu seksualine prievarta. L.Juozaitytė ir J.Staponkienė (2004) nurodo, kad sėkminga lyderystė nepriklauso nuo vyriškumo ar moteriškumo, ji nėra susijusi su stiprumu ar silpnumu. Tačiau J.Palumickaitė bei K.Matuzevičiūtė (2004) teigia, kad moterys ir vyrai turi nelygias teises paskirstant ekonominius išteklius. Dažniausiai vyrai organizacijoje užima svarbesnes pareigas, gauna didesnes pajamas ir pan. Tai gali atsiliesti vyrų ir moterų tarpusavio santykiams organizacijoje, tuo pačiu metu įtakoti ir kolektyvo mikroklimatą ne itin teigiama linkme.

Geras humoro jausmas – gero organizacijos mikroklimato garantas. A.Jarumauskas (1998) pažymi, kad kas juokiasi, gali geriau vadovauti, nes juokas savo bendradarbiams perteikia pasitikėjimą ir taip skatina juos geriau dirbti. Pasitelkus humorą galima išvengti arba bent sušvelninti išskylančias konfliktines situacijas.

Konfliktai. Jie kyla ne tik tarp grupių, bet ir organizacijos viduje. Konfliktai egzistuoja taip pat seniai, kaip ir pati žmonija. Visuose pateikiamuose apibrėžimuose teigiama, kad konfliktas yra procesas, kurio metu viena šalis mano, kad jos interesai yra pažeidžiami arba neigiamai veikiami. I.Leliūgienė (2003) nurodo, kad konfliktas (socialinis) – žmonių, jų grupių ir socialinių subrendimo ir įveikimo procesas. Konfliktas tai emocinė – kognityvinė prieštaravimų būseną, kylanti dėl nesugebėjimo pasirinkti priimto sprendimo arba net kelių vienodų tendencijų, norų, alternatyvų konfrontacijos situacijoje. A.Jacikevičius (1995, p.67) siūlo tokį konflikto apibrėžimą: „Konfliktas yra daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios turi prieštaraujančias nuostatas, veikimo tikslus ar priešinasi agresijai į jos vertybes“. Daugelis mano, kad konfliktus būtina valdyti ir išspręsti, tačiau A.Jacikevičius (1995), J.Stoner, R.Freeman (2005), A.Sakalas (2001) nurodo, kad konfliktai kai kada yra netgi pageidaujami, kadangi jų metų išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliami daugiau alternatyvų. Siekiant tinkamai suvaldyti konfliktą, būtina sąlyga yra visapusiškas ir tikslus potencialių problemų, kurių pagrindu gali išsirutulioti konfliktas, įvertinimas (Stankevičienė, 2004). Minėta autorė, cituodama garsaus tarptautinių konfliktų teoretiko Ledaracho atliktus tyrimus nurodo, jog norint sėkmingai valdyti konfliktą, būtina atsižvelgti į konflikte dalyvaujančių šalių kolektyvinę patirtį ir susiklosčiusius tarpusavio santykius. S.P.Robbins (2004) pateikia penkis konflikto suregulavimo būdus: konkurencija, bendradarbiavimas, vengimas, prisitaikymas ir kompromisas. R.Želvys (2003) knygoje „Švietimo organizacijų vadyba“ konfliktų sprendimo būdus suskirsto į kelias kategorijas:

♦ Viena pusė laimi, kita – pralaimi. Tokiais atvejais konfliktai sprendžiami jėga: kas stipresnis, tas ir laimi.

◆ Pralaimi abi pusės. Tai pakankamai dažnas konfliktų sprendimo būdas, kuris būna neišvengiamas dėl daugelio priežasčių.

◆ Abi pusės laimi. Pagrindinis konfliktuojančių uždavinys – rasti sprendimą, kuris bent iš dalies patenkintų abi konfliktuojančias puses. Tokios paieškos atima labai daug jėgų ir laiko, tačiau nėra itin retos.

Tuo tarpu L.Šimanskienė (2002) nurodo, kad organizacija be konfliktų, tai organizacija be vystymosi. Kai konfliktai yra per dažni arba per reti, jie kliudo veiklai. Optimalus konfliktų lygis yra toks, kai jų pakanka išvengti stagnacijos, skatinti kūrybingumą, mažinti įtampą, siekti permainų, tačiau ne tiek daug, kad konfliktai imtų žlugdyti (Robbins, 2004). Kas dažniausia organizacijose sukelia konfliktines situacijas? J.Stoner ir kt. (2005) nurodo, kad dažniausiai konfliktines situacijas sukelia *gandai*, kurie priskiriami prie neformaliosios komunikacijos. Gandai turi įtakos žmonių santykiams, „kaitina“ kolektyvo psichologinį klimatą. I.Dagytė (2004) gandas suskirstė į tris grupes: a) gandai – pageidavimai, b) gandai – grasinimai, c) agresyvūs gandai. Gandai turi tris pagrindinius bruožus, kurios labai aiškiai apibrėžė S.P.Robbins (2004). Pirmiausia – gandų nekontroliuoja vadovybė, antra – dauguma darbuotojų jais pasitiki labiau nei oficialiais vadovybės pareiškimais, trečia – gandai daugiausia tarnauja organizacijoje esančių žmonių interesams. Plintanti/platinama informacija apima pakankamai daug temų, o tai iš esmės likviduoja informacijos stygių, kai nėra oficialios informacijos. Buvo manoma, kad informacija žmones pasiekia labai iškreipta, tačiau J.Guščinskienė (2002) tyrimais įrodė, kad 80 – 90 proc. gandų yra tikslūs. Panašius skaičius apie gandais perduodamos informacijos tikslumą nurodo ir S.P.Robbins (2004) – 75 proc. Galima teigti, kad gandai tampa informacijos vienetu ir patiems organizacijos nariams, ir vartotojams išorėje. Labai retai gandai pradeda sklisti todėl, kad apkalbėti yra malonu. Gandai kyla reaguojant į situacijas, kurios organizacijos nariams yra svarbios, kai jiems kyla neaiškumų, atsiradus susirūpinimui dėl vienokios ar kitokios priežasties. Kaip nurodo V.Damašienė (2002), pats efektyviausias būdas kontroliuoti gandas – neleisti jiems plisti, o jiems pasklidus geriausias būdas juos nuslopinti – pateikti objektyvius faktus. Panašius kovos su gandais būdus nurodo I.Dagytė (2004, p.72): „efektyviausias kovos su gandais būdas – išankstinis gandas produkuojančių situacijų identifikavimas ir jų neutralizavimas“. Apibendrinant galima teigti, kad gandai – tai savotiškas filtras ir grįžtamojo ryšio mechanizmas, išryškinantis darbuotojams aktualius klausimus. Savo turiniu ir raiškos forma gandai yra destruktiniai, todėl gali turėti (dažnai ir turi) neigiamos įtakos asmens ar organizacijos įvaizdžiui. Tačiau, kaip nurodo V.Damašienė (2002), labai svarbu išiklausyti į gandas, nes paprastai jie atspindi darbuotojų savijautą bei požiūrį į daugelį organizacijos reiškinį.

Darbuotojų motyvacija – neatsiejama mikroklimato dalis. Motyvas – psichologinės priežastys, skatinančios žmogų veikti, susijusios su jo poreikių tenkinimu (Lapė, Navikas, 2003).

Motyvacija – tai noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį (Robbins, 2003). R.Želvys (2003) nurodo, kad motyvavimas – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. Panašiai motyvaciją, kaip savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesą siekiant savų ir organizacijos tikslų, apibrėžia V.Damašienė (2002), Е.П.Ильин (2002). Motyvacija – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai, kurie yra veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai. Motyvai yra susiję su individo poreikių patenkinimu. Žinomiausias motyvacijos aiškinimo būdas - Maslow poreikių hierarchijos teorija, kuri remiasi prielaida, kad kiekviename žmoguje egzistuoja šių penkių poreikių hierarchija: fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos ir savirealizacijos. Naujausios darbuotojų motyvacijos aiškinimo teorijos, tokios, kaip McClellando poreikių teorija (svarbiausi trys poreikiai: valdžios, sėkmės ir dalyvavimo), tikslų išskelimo teorija, paramos teorija, teisingumo teorija, lūkesčių teorija yra pakankamai plačiai ir išsamiai išnagrinėtos S.P.Robbins (2003) knygoje „Organizacinės elgsenos pagrindai“. Motyvacija apima visus darbuotojus, dirbančius įvairiose organizacijose bei įstaigose, todėl nepakankamas darbuotojo darbo motyvacijos lygis gali tapti didele kliūtimi atliekamo darbo efektyvumui bei kokybei. Motyvaciją labai sunku aprašyti. I.Matuizienė bei D.Šavareikienė (2004, p.143), analizuodamos Stangls darbus teigia, kad motyvacija – tai jėga, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį. Jos nurodo, kad „demokratinėje visuomenėje personalo motyvacijai skiriamas ypatingas dėmesys“. Tokioje visuomenėje suvokiama, kad tik efektyviai panaudojant darbuotojų gebėjimus galima pasiekti būtinus organizacijos tikslus. V.Dubinas, D.Šavareikienė (2003) išskiria motyvacijos strategiją – skatinimą ir bausmes. Bausmė – tai neigiamų pasekmių taikymas sustabdyti ir pataisyti netinkamą elgesį. Darbuotojai turi žinoti, kas jų laukia, jei tarnybinės pareigos bus atliekamos nekompetentingai ir nesąžiningai. Nuobaudos, jei jos skiriamos teisingai ir nėra netikėtos, turėtų labiau juos motyvuoti darbui. Tačiau bausmės darbuotojams sukelia baimę, nepasitikėjimo jausmą, todėl jų reikėtų vengti. Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant gerų norų ir pastangų, beveik kiekvienoje organizacijoje atsiranda žmonių, kurių niekaip nepavyksta motyvuoti darbui. Su tuo belieka tik susitaikyti kaip su neišvengiama blogybe ir atsiminti, kad „kiekviena teorija – tai modelis idealo, kurio siekiame, tačiau kurio niekada negalime įgyvendinti iki galo“ (Želvys, 2003).

Laisvalaikis. Ne mažesnę įtaką organizacijos mikroklimatui turi įdomus, turiningas laisvalaikis. Vis daugiau įvairių firmų rengia bendras išvykas, vakarėlius, vakarones, įvairias keliones savo darbuotojams. Gyvenime yra daug progų pasilinksinti – paaukštinti tarnyboje, tradicinės šventės, jubiliejai, vardadieniai ir t.t. Pasilinksinimai turėtų dar labiau pagerinti darbuotojų bendravimą, tarpusavio santykius, ugdyti elgesio kultūrą bei geras manieras.

Labai svarbu sukurti palankų organizacijos klimatą, kurį V.Barvydienės ir J.Kasiulio (2005) teigimu lemia vertikalūs ir horizontalūs darbuotojų tarpusavio santykiai, vadovavimo grupei stilius, darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose, darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas. Organizacijos klimatą taip pat veikia vadovo bei asmeninės narių savybės: vadovas parenka darbuotojus, juos paskirsto, skatina, baudžia, organizuoja darbą, auklėja, informuoja, ugdo tokias jų savybes, kurios užtikrina gerą nuotaiką grupėje, aktyvų, draugišką ir našų darbą. Pažymėtina, kad sukurti palankų psichologinį klimatą organizacijoje yra vienas sunkiausių vadovo uždavinių.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad organizacijos klimatas yra jos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais. Tai organizacijos pobūdis ir jos kultūros sudedamoji dalis, tačiau ne pati kultūra. Organizacijos klimatas, kaip ir kiekvienas reiškinys, apibūdinamas tam tikrais ypatumais ir charakteristikomis. Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, kad mokslinėje literatūroje mikroklimatas minimas labai įvairiai: kaip organizacijos psichologinis klimatas, socialinis – psichologinis mikroklimatas, psichologinė darna ir pan. Nuo organizacijos psichologinio klimato priklauso įmonės veiklos rezultatyvumas ir bendra organizacijos sėkmė. Svarbu nepamiršti ir tai, kad organizacijos psichologinis klimatas yra neatsiejama komandinio darbo dalis.

2. KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS

2.1. Komandinio darbo testo charakteristikos

Magistro darbe komandinio darbo tyrimui buvo panaudotas „Team Puls“ testas, kurį 1997 - 1999 metais sukūrė ir išbandė dvi Vokietijos institucijos – mokslinė - Drezdeno technikos instituto Darbo organizacijų ir socialinės psichologijos institutas¹ ir praktinė – rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga Drezdeno inovacijų vadyba². Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene 1998 m. „Team Puls“ testas buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas. Testo autoriai sutiko, kad testo transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje atliktų ir kalbiškai adaptuotų Lietuvos organizacijų kultūros sąlygoms prof. G.Merkys.

Adaptuojant testą buvo perimta testo teorija ir testo instrumentarijus. Visi klausimai, sudarantys klausimyną, išversti iš pirminės vokiečių kalbos į lietuvių kalbą ir kalbiškai adaptuoti. „Team Puls“ testas išsiskiria tuo, kad yra paremtas ne viena kuria nors vadybos ar psichologijos teorija, tačiau apjungia į vieną derinį įvairius konceptus ir teorijas, kuriuos autoriai J.Wiedemann, V.E. Watzdorf, P.Richter panaudojo kuriant testą. Šie konceptai yra:

- ◆ Tikslų suderinimo teorija, kuri teigia, jog darbuotojai turėtų dalyvauti formuluojant savo padalinio tikslus. Pasak šios teorijos autorių, tai iš esmės motyvuoja darbuotojus. Darbdavys turi siekti, kad tikslai būtų aiškiai apibrėžti, atitiktų darbuotojų gebėjimus ir galimybes. Jei tikslai yra atitinkamai suvokti ir priimti, už jų pasiekimą, įgyvendinimą darbuotojai yra papildomai skatinami, tada galima tikėtis itin gerų darbo rezultatų.

- ◆ Darbinių charakteristikų modelis, kuris apima penketą esminių dalykų, darančių lemiamą įtaką asmens darbinei motyvacijai: keliamų darbinių reikalavimų įvairovė; darbinių užduočių visybiškumas; emociškai svarbi ir suvokta atliekamų užduočių svarba; darbuotojo savarankiškumas (autonomija) bei grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą. Ypatingai svarbūs išskiriami šie veiksniai: darbuotojų savarankiškumas bei grįžtamasis ryšys.

- ◆ Tematiškai centruotos interakcijos konceptas, kuris yra paremtas humanistinės psichologijos nuostatomis. Šis konceptas teigia, kad yra trys skirtingi pradai: a) „mes“ (darbuotojai), b) „aš“ (asmuo), c) „tema“ (vykdomas darbo uždavinys) dinaminėje aplinkoje (organizacijoje) nuolatos ir kryptingai turi siekti pusiausvyros. Itin svarbu, kad prieš pradėdant įgyvendinti darbo užduotį, pirmiausia būtų pasiekta pradų „aš“ ir „mes“ pusiausvyra.

¹ Institut für Arbeits-Organisations-und Sozialpsychologie der Technischen universitat Dresden.

² Management Innovation Dresden.

♦ Situacinės brandos konceptas. Šiuo atveju svarbus vaidmuo tenka vadovavimui, kuomet yra išskiriamos keturios vadovavimo technikos: nurodymas, įtikinėjimas, bendradarbiavimas, delegavimas. Bet kurios iš minėtų vadovavimo technikų sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo darbuotojo, kuriam vadovaujama, profesinės brandos. Čia kalbama apie vadinamąją situacinę darbuotojo brandą konkrečios darbinės užduoties kontekste. Ši branda, savo ruožtu, priklauso nuo darbuotojo išsilavinimo, darbinės motyvacijos, dalykinių profesinių žinių ir kt.

♦ Normatyvinis konceptas. Jis remiasi vadovo subjektyvaus racionalumo samprata. Esminis bruožas yra vadovavimo sprendimų būdas. Išskiriami tokie vadovavimo sprendimų priėmimo būdai: autoritarinis (vadovas nusprendžia vienvaldiškai, darbuotojai neturi nei sprendimo priėmimo nei patarimo teisės); kolegialus (sprendimai priimami bendrai susitarimo principu); grupinis (sprendimus priima grupė); ekspertinis (sprendimui padėti priimti pasitelkiami išorės ekspertai). Esminiai sprendimo priėmimo būdo pasirinkimo kriterijai yra kokybė, sprendimo priėmimo procedūros ekonomiškumas, operatyvumas.

♦ Autonomiškumo kriterijai. Jie apibūdina, kaip laisvai komanda gali veikti organizacijoje, ar jai suteikiama pakankamai daug laisvės, kad ji galėtų efektyviai ir atsakingai dirbti.

Minėtų teorinių vadybos ir organizacijų psichologijos konceptų derinys sudaro komentuojamo testo teorinį pamatą. „Team Puls“ testo teorinė struktūra (taip pat atitinkamai ir subskalių struktūra) yra sudaryta iš šešių dimensijų. Visas testas pateiktas 5 priede. Testo dimensijos (subskalės) bei jų apibūdinimas pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė

Testo dimensijos (subskalės) bei jų apibūdinimas

| Dimensijos (subskalės) | Apibūdinimas |
|---------------------------------------|---|
| 1. Orientacija į tikslą ir pasiekimus | Parodo, kaip, koku būdu iškeliami komandos darbo tikslai ir kaip patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas, taip pat skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo, komandos narių orientaciją į pasiekimus. |
| 2. Atsidavimas darbui ir atsakomybė. | Apibūdina darbuotojo ryšio su komanda bei su užduotimi tamprumą. Čia priskirtina ir parama, kurią vienas kitam teikia komandos nariai, taip pat darbuotojo asmeninė atsakomybė, jo rodoma iniciatyva bei tobulėjimo perspektyvos. |
| 3. Komunikacija komandoje | Rodo komunikacijos procesų komandoje intensyvumą ir atvirumą, o tai yra traktuojama kaip tarpasmeninių santykių komandoje indikatorius. Socialinės elgsenos ypatumai darbo pasitarimų metu, konfliktų sprendimo ypatumai taip pat priskirtini šiai dimensijai. |
| 4. Vadovavimas komandai | Parodo tikslingą vadovo psichosocialinį poveikį komandai kaip grupei. Esminis momentas-vadovavimo elgsena (stilius) tai, kaip vadovas komandoje yra suvokiamas ir vertinamas. Šiai dimensijai priskirtina ir tai, kaip vadovas atstovauja komandai už jos ribų. |

| | |
|---|--|
| 5. Komandos organizavimas. | Apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo darbą: pasiskirstymas darbais; dalykiniai susitarimai; susitarimai dėl terminų. Ji apima ir darbinių sprendimų priėmimo būdus, pasitarimų organizavimą ir darbo atsiskaitymo dokumentų parengimo tvarką (svarbios darbinės dokumentacijos tvarkymas bei pateikimas). |
| 6. Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje. | Parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Svarbią vietą užima išoriniai poveikiai komandai: ar pakankamai sutelkta įvairiausių išteklių; koks komandos savarankiškumo laipsnis; kaip komanda traktuojama (vertinama) organizacijos vadovybės; kaip efektyviai kontaktuojama su organizacijos vadovybe bei kitomis organizacijos komandomis. |

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai, parodant stipriausias bei gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas (jungtinis skalės įvertis) randamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Tokiu būdu testas sudarytas taip, kad didesnis testo balas parodo efektyvesnę komandos funkcionavimą ir atvirkščiai, kuo mažesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažiau funkcionali yra komanda. Iš dviejų lyginamų komandų funkcionalesnė yra ta, kurios testo balas yra aukštesnis.

Atsakymams žymėti „Team Puls“ testas numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami įvairias situacijas komandoje nusakantys teiginiai (5 priedas). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo variantų:

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

Kiekvieną iš 6 dimensijų (subskalių) sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai yra pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

**Testo subskalių vidinė konsistencija (alfa-koeficientai pagal Cronbach'ą)
ir subskales sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai**

| KLAUSIMŲ (VERTINIMUI PATEIKTŲ TEIGINIŲ) FORMULUOTĖS PAVYZDŽIAI | DIMENSIJA (SUBSKALĖ) ir jos VIDINĖ KONSISTENCIJA Cronbach- α |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi. • Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami. • Komandoje randama pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti. • Laikas nuo laiko darbo reikalai komandoje apsvarstomi iš naujo, kad būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų. | <p><i>Orientacija į tikslą ir pasiekimus</i> Cronbach-$\alpha=0,79$</p> |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vadovas saugo ir skatina komandos vienybę. • Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas. | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu. • Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi. • Komandos nariai pripažįsta pasiekimus ir mato savo klaidas. • Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju. | <i>Atsidavimas darbui ir atsakomybė</i> <i>Cronbach-$\alpha=0,69$</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Keitimasis reikiama informacija tarp komandos narių vyksta taip, kad kuo palankiau atsilieptų darbui. • Komandos nariai pasirengę vienas kitam padėti. • Konfliktai ir problemos aptariami atvirai. „Už akių“ nekalbama. • Jei kas komandoje turi rūpesčių ar problemų, vadovas iškart tai pastebi ir tinkamai reaguoja. • Kritikuojamą konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui. | <i>Komunikacija komandoje</i> <i>Cronbach-$\alpha=0,8$</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Santūrūs ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę. • Visi komandos nariai pilnai pasitiki vadovu. • Komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti. • Vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros – ir pagiria, ir pakritikuoja. • Svarbūs sprendimai komandoje priimami kartu, atsižvelgiant į visų nuomonę. | <i>Vadovavimas komandai</i> <i>Cronbach-$\alpha=0,82$</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs. • Komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje. • Net ir tuo atveju, kai darbų daug, prioritetinės užduotys komandos nariams yra aiškios. • Komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko tiek, kiek reikia. | <i>Komandos organizavimas</i> <i>Cronbach-$\alpha=0,75$</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis yra pakankamai geras. • Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą. • Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti. | <i>Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje</i> <i>Cronbach-$\alpha=0,74$</i> |

Psichometrijos tyrimai bei praktika rodo, kad testas sėkmingai gali būti taikomas tik tuo atveju, kai jis tenkina tam tikras kokybes, t.y. reliabilumą (patikimumą) bei validumą (tinkumą) (Jovaiša, 1975). Reliabilumo ir validumo reikšmė testui nustatyta atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. „Team Puls“ autoriai, apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą, naudojo labai populiarų testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach'as. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \approx 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra

aiškiai nepakankamas. Įspūdingi ir „Team Puls“ autorių pateikti testo validumo (tinkamumo) rodikliai. Jie savo testo tinkamumui pagrįsti kaip išorinius kriterijus panaudojo objektyvius tirtų verslo organizacijų ekonominius rodiklius. Taip pat buvo atlikta ir faktorinė testo validacija, kurios statistiniai duomenys ir faktorinės analizės rezultatai taipogi liudija testo tinkamumą. Psichometrinių tyrimų praktikoje paprastai laikomasi tokio principo kaip testo uždaviniai, kurie patenka į vieną faktorių, paprastai ir sudaro subskalę, kadangi tokiu atveju sąlyginai aukšta testo vidinė konsistencija yra daugiau ar mažiau garantuota. J.Bitinas (1998), G.Merkys (2002) ir kt. autoriai teigia, kad tam privalu laikytis ir kitų papildomų sąlygų:

- ◆ faktorius (subskalė) turi būti interpretuotini teoriškai. Jei tyrinėtojas negali pagrįsti, kodėl būtent šis testo klausimų derinys pateko į vieną faktorių ir ką šis derinys reiškia, tai faktorinė analizė, kaip metodas, netenka prasmės;

- ◆ faktoriaus struktūroje turi būti bent trys kintamieji, kurie koreliuoja su ekstrahuotu faktoriumi pakankamai aukštai ($r \geq 0,60$);

- ◆ faktorius turi paaiškinti bent 10 % požymių sklaidos.

Dar viena testo kokybei labai svarbi charakteristika yra reprezentatyvumas (Anastazi, 2003). Testo reprezentatyvumas - tai metodologinė kokybės charakteristika, kurią apsprendžia imtis. Šios imties pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Testas turėtų būti taikomas tose pačiose populiacijose, kuriose jis buvo sukurtas ir sunormintas tam, kad nebūtų pažeidžiamas testo ekologinio validumo reikalavimas. „Team Puls“ autorių pateikti duomenys rodo, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija - 626 asmenys ir 80 komandų iš įvairių Vokietijos ir Šveicarijos regionų - bent jau pilotinio tyrimo reikalavimus tikrai tenkina. Tarp minėtų 80 komandų yra atstovaujamos pačios įvairiausios ir verslo, ir socialinių paslaugų organizacijos: gamybinės įmonės, ugdymo ir švietimo įstaigos, informacijos ir telekomunikacijų paslaugų sektorius, viešojo administravimo institucijos, socialinės pagalbos paslaugų sfera, prekybos, turizmo ir transporto įstaigos, žemės ir miškų ūkio įmonės, finansų sektoriaus organizacijos, amatininkystės organizacijos, vadinamųjų „laisvųjų profesijų“ (žurnalistų, advokatų, architektų) komandos ir kt. Testo autorių vokiečių pateiktos charakteristikos leidžia manyti, kad testas yra kokybiškas ir tinkamai pasirinktas adaptavimui

Lietuvoje minėtas testas taikomas nuo 2001 metų. Kai kurie testo adaptavimo rezultatai atsispindi jau apgintuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijoje bei magistro darbuose. Šiandien Lietuvoje jau sukauptą testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

- ◆ bendras ištirtų darbuotojų skaičius siekia daugiau kaip 2180;

- ◆ bendras ištirtų darbo komandų skaičius viršija 360;

- ◆ ištirtų organizacijų skaičius viršija 63.

Gauti duomenys yra normuojami, panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Taikomuosiuose testavimo tyrimuose z - įvertis plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu labai informatyvus rodiklis. Z - įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (Anastazi, Urbina, 2003). Tokiu būdu z - skalėje neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio “į apačią”, artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G.Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose, gintuose 2002 - 2005 metais. Apibendrintai galima sakyti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje, taigi svetimoje kultūroje sukurtas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas.

Iš testų teorijos ir praktikos yra žinoma, kuo ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis, tačiau neretai didelė testo apimtis pačioje testavimo praktikoje virsta trūkumu. Pildant ilgą testą paprastai silpnėja tiriamųjų motyvacija, jie pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą. Be to, neretai tame pačiame tyrime tenka testuoti ne vieną, o daug skirtingų charakteristikų. Ieškant tinkamo sprendimo „Team Puls“ testas buvo sutrumpintas, iš 66 uždavinius turinčio komandinio darbo testo buvo sudaryta „Vidutinė testo versija“, susidedanti iš 27 klausimų ir galiausiai buvo sudaryta „Trumpoji versija“ susidedanti tik iš 15 klausimų. Magistro darbe naudota „Vidutinė testo versija“, susidedanti iš 27 klausimų. Komandinio darbo testo psichometrinės charakteristikos pateiktos 12 lentelėje.

12 lentelė

Komandinio darbo testo psichometrinės charakteristikos

| | N itemas | Cronbach α | r | | | r item total | | |
|--|-------------|----------------------|------|------|------|--------------|------|------|
| | | | mean | min | max | mean | min | max |
| Orientacija į tikslą ir pasiekimus | 6 | 0,79 | 0,38 | 0,28 | 0,59 | 0,53 | 0,47 | 0,6 |
| Atsidavimas darbui ir atsakomybė | 4 | 0,69 | 0,35 | 0,23 | 0,55 | 0,47 | 0,35 | 0,54 |
| Gera komunikacija komandoje | 5 | 0,8 | 0,44 | 0,31 | 0,62 | 0,58 | 0,45 | 0,65 |
| Geras vadovavimas komandai | 5 | 0,82 | 0,48 | 0,38 | 0,64 | 0,61 | 0,57 | 0,7 |
| Geras komandos organizavimas | 4 | 0,75 | 0,42 | 0,36 | 0,58 | 0,54 | 0,49 | 0,58 |
| Svarus komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje | 3 | 0,74 | 0,48 | 0,45 | 0,53 | 0,56 | 0,52 | 0,58 |

Kaip matyti, sutrumpinta testo versija pasižymi aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis.

2.2. Mikroklimato testo charakteristikos

Organizacijos klimato krizės testas sukurtas Lietuvoje. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmoniškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimatą. Klimatui buvo priskirtos šios dimensijos: verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacijos sklaidos ypatumai; patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir su bendradarbiais; vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje; organizacijos atvirumas ir uždarumas, organizacijos elgesys su paslaptimis; darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje; neformalių grupių ir grupuočių susidarymas; organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas ir kt.

Atsakymams žymėti testas numato penkių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausinama, ar respondentas sutinka (nesutinka) su teiginiu. Toliau vienas po kito pateikiami įvairūs teiginiai (6 priedas). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš penkių atsakymo variantų:

- ◆ Visiškai nesutinku (0 balų).
- ◆ Lyg ir sutinku (1 balas).
- ◆ Nežinau, sunku apsispręsti (2 balai).
- ◆ Lyg ir sutinku (3 balai).
- ◆ Visiškai sutinku (4 balai).

Taikant faktorinės validacijos principus 149 pirminiai organizacijos klimato požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 18 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindi 13 lentelėje.

13 lentelė

Mikroklimato testo psichometrinės charakteristikos

| | N items | Cronbach α | r | | | r item total | | |
|--|------------|----------------------|------|-------|------|--------------|------|------|
| | | | mean | min | max | mean | min | max |
| Nesaugumas, psichologinis diskomfortas | 10 | 0,87 | 0,4 | 0,095 | 0,7 | 0,58 | 0,35 | 0,68 |
| Bloga verbalinė komunikacija | 5 | 0,63 | 0,27 | 0,08 | 0,65 | 0,4 | 0,29 | 0,53 |
| Bloga neverbalinė komunikacija | 5 | 0,69 | 0,3 | 0,16 | 0,54 | 0,44 | 0,33 | 0,56 |
| Konfliktai | 10 | 0,72 | 0,2 | -0,08 | 0,55 | 0,38 | 0,12 | 0,6 |
| Blogi santykiai su vadovais | 9 | 0,89 | 0,46 | 0,23 | 0,65 | 0,64 | 0,41 | 0,78 |

| | | | | | | | | |
|--|----|------|------|---------|------|------|------|------|
| Bausmės, iniciatyvos slopinimas | 7 | 0,84 | 0,43 | 0,15 | 0,69 | 0,6 | 0,43 | 0,72 |
| Bloga komunikacija, informacijos trūkumas | 8 | 0,85 | 0,42 | 0,19 | 0,76 | 0,6 | 0,38 | 0,72 |
| Netolerantiškumas | 10 | 0,74 | 0,21 | -0,12 | 0,67 | 0,4 | 0,04 | 0,66 |
| Gandai, apkalbos, veidmainiavimas | 10 | 0,92 | 0,52 | 0,13 | 0,75 | 0,69 | 0,28 | 0,83 |
| Blogi kartų santykiai | 9 | 0,83 | 0,37 | -0,03 | 0,61 | 0,55 | 0,24 | 0,69 |
| Blogi tarpusavio santykiai | 12 | 0,91 | 0,46 | 0,18 | 0,68 | 0,65 | 0,48 | 0,79 |
| Neformalių grupių „klikų“ susidarymas | 5 | 0,88 | 0,59 | 0,48 | 0,77 | 0,71 | 0,59 | 0,8 |
| Blogas valdymo stilius | 11 | 0,91 | 0,48 | -0,0007 | 0,81 | 0,72 | 0,18 | 0,77 |
| Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka | 4 | 0,72 | 0,4 | 0,34 | 0,46 | 0,52 | 0,49 | 0,57 |
| Per didelė kontrolė | 5 | 0,88 | 0,6 | 0,36 | 0,76 | 0,72 | 0,56 | 0,82 |
| Abejingumas ateinantiems ir išeinantiems į/iš organizacijos darbuotojams | 6 | 0,82 | 0,43 | 0,28 | 0,71 | 0,59 | 0,5 | 0,65 |
| Vertybių ir kultūros trūkumas | 6 | 0,81 | 0,41 | 0,13 | 0,69 | 0,58 | 0,23 | 0,74 |
| Tradicijų ir švenčių trūkumas | 5 | 0,83 | 0,51 | 0,31 | 0,66 | 0,64 | 0,5 | 0,76 |

Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų aiškiai matyti, kad subskalių ilgis svyruoja nuo 4 iki 12 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,63 iki 0,92. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti, ši sąlyga yra gerokai viršijama. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu, paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,38 iki 0,85. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami. Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas organizacijų klimato testas psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Organizacijų klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai. Iš principo komandinis darbas ir organizacijos klimatas turėtų

būti statistiškai susiję. Jei padalinio klimatas yra krizinis, tai tikimybė, jog tokiame padalinyje palankiai klostysis komandinis darbas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiame nors padalinyje komandinis darbas yra tikrai sklandus ir veiksmingas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas neblogu komandos psichologiniu klimatu. 7 priede pateikta matrica³, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 18 organizacijos klimato dimensijų ir 6 komandinio darbo dimensijų. Visi koreliacijos koeficientai⁴ rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistiškai labai patikimą ryšį. Neigiami koreliacijos koeficientų įverčiai taip pat prasmingi, kadangi komandinio darbo testo balai buvo koduojami pozityviai (aukštas įvertis atitinka veiksmingą komandinį darbą), o organizacijos klimato testo balai buvo koduojami neigiamai (aukštas testo įvertis atitinka krizinį organizacijos klimatą). Tokiu būdu neigiama koreliacijos koeficiento reikšmė rodo, kad organizacijos klimatas yra palankus.

Išdėstyti argumentai leidžia teigti, kad Lietuvoje sukurtas organizacinio klimato testas yra kokybiškas ir validus.

³ **Koreliacija.** Kovariacinis (tarpusavio kintamumą reiškiantis) ryšys tarp dviejų arba daugiau duomenų grupių (Charles, 1999).

⁴ **Koreliacijos koeficientas.** Ryšio tarp dviejų ar daugiau kintamųjų stiprumo dydžio skaitinė išraiška. Jo dydis gali būti nuo 0 (nėra koreliacijos) iki 1 (tobula koreliacija), teigiamas arba neigiamas (Charles, 1999).

3. KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO RYŠYS IKIMOKYKLINĖSE UGDYMO ĮSTAIGOSE

3.1. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimė dalyvavo 126 respondentai iš trijų ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Siekiant palyginti gautus rezultatus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, buvo pasirinkta kita viešojo tipo organizacija – ligoninė. Šioje organizacijoje buvo apklaustas 101 respondentas. Iš viso tyrimo metu buvo apklausti 227 respondentai. Visi respondantai tyrimui buvo telkiami remiantis savanoriškumo principu, numatomu empirinių socialinių tyrimų etikoje (Merkys, 1995). Specialiojoje literatūroje nurodoma, kad statistinio lizdo išsamesnė analizė prasminga tampa tuomet, kai jame yra bent 25 - 50 statistinių stebinių, šiuo atveju ši sąlyga buvo patenkinta. Tyrimo imtis leidžia daryti statistinius apibendrinimus apie tirtose įstaigose veikiančias komandas.

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga - savita viešojo sektoriaus organizacija

Lietuvos švietimo sistema apima formalųjį ir neformalųjį švietimą. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos, kaip ir bendrojo lavinimo mokyklos, universitetai, švietimo skyriai, stacionarinės gydymo įstaigos priklauso viešojo sektoriaus organizacijoms. Tai pirminė švietimo sistemos grandis, kurios pagrindinė misija – vaiko asmenybės ugdymas ir globa, poreikių tenkinimas, sudarant prielaidas jo intelektualinių, fizinių ir dvasinių galių sklaidai; vaiko socializacija, savalaikis brandumas mokyklai, bendradarbiavimas su šeima, tinkamos aplinkos vaiko ugdymui(si) kūrimas. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų paskirtis – vaikų nuo 1 iki 6 (7) metų ugdymas, apimantis ugdymo procesą ir turinį, metodus bei organizavimo formas, materialinę bazę, įstaigų valdymą, šeimos ir lopšelio – darželio sąveiką. Lopšeliai, lopšeliai – darželiai, mokyklos – darželiai ir kt. vykdo ikimokyklinio ugdymo programą, todėl, kaip nurodo A.Juodaitytė (2000, p.40), lopšelis - darželis „nėra tik mažiems vaikams skirta institucija, tai universali šiuolaikinė švietimo ir šeimos socialinės pagalbos institucija, naujosios edukacinės politikos (mokymosi visą gyvenimą) strategijos grandis, demokratinės gyvensenos principų plėtros institucija, atvira pasaulio ir nacionalinės kultūros tradicijoms“. Pagrindinės ikimokyklinių ugdymo institucijų veiklos kryptys yra šios

- ◆ *Edukacinė veikla* – įstaigos lygmens ugdymo tikslams pasiekti (apima tėvų švietimą, informavimą, konsultavimą, papildomą vaikų ugdymą ir pan.).
- ◆ *Socialinė veikla* - vaikams sėkmingai socializuotis šiuolaikiniame gyvenime; specialiųjų poreikių vaikų ugdymas ir pagalba jiems.
- ◆ *Kultūrinė veikla* – pagalba vaikui įgyti tautinę tapatybę, tradicijų puoselėjimas, įvairūs kultūriniai renginiai visuomenei.

♦ *Integracinė veikla* – besimokančių grupių partnerystė įstaigos lygmeniu, regiono, miesto, šalies mastu, dalyvavimas tarptautiniuose projektuose.

Skiriamos šios ikimokyklinio ugdymo institucijų funkcijos (I.Rydelienė, 2005):

- ♦ Bendradarbiavimas su šeima.
- ♦ Vaiko savarankiškumo puoselėjimas.
- ♦ Teigiamo savęs vertinimo formavimas.
- ♦ Iniciatyvumo ir kūrybiškumo ugdymas.
- ♦ Pozityvios gyvenimiškos patirties kaupimas.
- ♦ Psichinių vaiko galių ugdymas.
- ♦ Bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžių formavimas.
- ♦ Vaiko sveikatos stiprinimas.
- ♦ Fizinį, socialinių, emocinių ir intelektualinių vaiko poreikių tenkinimas.
- ♦ Tautos kultūros pagrindų perėmimas.

Profesorės A.Juodaitytės (2000) nuomone, vaikų darželių veikla turėtų plėstis keliomis numatytais kryptimis:

- ♦ naujos ideologijos visuomenėje vaiko atžvilgiu palaikymo (vaikas – visavertis žmogus);
- ♦ šeimos edukacinių teisių stiprinimo (šeima – svarbiausia institucija);
- ♦ švietimo sistemos tobulinimo orientuojantis į mokymo(si) visą gyvenimą galimybes.

Pastaraisiais metais smarkiai pasikeitė visų švietimo įstaigų, tame tarpe ir ikimokyklinio ugdymo, aplinka. Kaip nurodo R.Vaitekienė (2005), pasikeitė šiose įstaigose dirbančių darbuotojų poreikiai, lūkesčiai, sugebėjimai pasidarė įvairesni, vis plačiau pradėtos taikyti informacinės technologijos. Didėjantis ikimokyklinių įstaigų uždavinių sudėtingumas, pasikeitimai organizavimo procese, augantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai skatina įstaigų vadovus ir pedagogus ieškoti ir atrasti naujus, efektyvius bendradarbiavimo būdus. Ypač aktualus pasidarė tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas, psichologinė darna, darbo grupių bei pačių švietimo įstaigų komandinio sutelktumo problema.

Magistriniame darbe aptartos bei išnagrinėtos trijų ikimokyklinio ugdymo įstaigų – Kuršėnų miesto l/d „Buratinas“, l/d „Eglutė“ ir l/d „Nykštukas“ komandos, jų darbas bei vyraujantis mikroklimatas, norint išsiaiškinti komandinio darbo ir mikroklimato ryšį bei įtaka darniam komandiniam darbui. Šių įstaigų pasirinkimas nėra atsitiktinis – jį lėmė magistrinio darbo autorės darbo vieta ir tai, kad dažniausiai įvairūs tyrimai yra atliekami bendro lavinimo, vidurinėse, aukštosiose mokyklose, universitetuose, o ikimokyklinės ugdymo įstaigos dažnai lieka nuošalyje. Siekiant darbo naujumo, gautų rezultatų ikimokyklinėse įstaigose palyginimui buvo pasirinkta kita viešoji įstaiga – stacionarinė gydymo įstaiga (ligoninė). Visose tirtose

organizacijose tyrimui buvo pasirinktos tipiškiausios organizacijų komandos, suskirstytos į atskirus vienetus pagal jų veiklos funkcijas (14 ir 19 lentelės).

14 lentelė

Ikimokyklinių įstaigų tirtos komandos, pagrindinės jų funkcijos

| Komanda (padalinys) | Pagrindinės veiklos funkcijos |
|-------------------------------|--|
| Estetinio įvaizdžio formavimo | Įstaigos vidaus bei išorės apipavidalinimas, įvairi meninė veikla (šokių, dailės, dainavimo ir kt. būreliai), įstaigos įvaizdžio formavimas visuomenėje. |
| Darbo | Rūpinimasis kasdieniniais įstaigos darbiniais reikalais. |
| Sveikatos ugdymo | Vaikų sveikos gyvensenos formavimas, korekcinis darbas (vaikų kalbos bei kalbėjimo, regos, fizinio judėjimo, emocijų, elgesio ir pan. sutrikimų šalinimas, darbas su specialiuoju poreikiu vaikais). |
| Renginių organizavimo | Įvairių renginių; švenčių, popiečių, viktorinų, vakaronių, konkursų planavimas ir organizavimas. |
| Projektų kūrimo | Atsakinga už įvairių projektų kūrimą, bendravimą bei bendradarbiavimą su kitomis institucijomis; dalyvavimą tiek respublikiniuose, tiek tarptautiniuose projektuose. |
| Administracijos | Strategijos ir tikslų nustatymas, įmonės filosofijos formavimas, vadovavimas ir valdymas |

Tai, kad visose ikimokyklinėse įstaigose buvo apklaustos vienu ir tų pačių tipų komandos, atveria galimybę korektiškai palyginti komandų pasiekimus ir veiklos ribotumus skirtingose organizacijose. Gautų rezultatų palyginimui pasirinktoje įstaigoje taip pat buvo apklaustas tas pats komandų skaičius.

Apibendrinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų imties duomenys

Išsamūs atskirai visų trijų ikimokyklinių įstaigų imties duomenys pateikti 8 priede. Apibendrinant visą ikimokyklinio ugdymo įstaigų tyrimo imtį galima teigti, kad tyrime dalyvavo 126 respondentai: 6 vyrai (4,8%) ir 120 (95,2%) moterų. Taigi, absoliučiai didžiąją dalį respondentų sudaro moterys. Vidutinis visų tirtų respondentų amžius, bendras darbo stažas bei stažas organizacijoje atsispindi 15 lentelėje.

15 lentelė

Vidutinis visų respondentų amžius bei darbo stažas (metais)

| | Vidurkis |
|-----------------------------|----------|
| Amžius | 43 |
| Bendras darbo stažas | 21 |
| Darbo stažas organizacijoje | 13 |

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą atsispindi 16 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

| | Respondentų skaičius | Respondentų proc. |
|--|----------------------|-------------------|
| Pagrindinis (aštuonmetis, devynmetis, dešimtmetis) | 2 | 2 |
| Vidurinis (11 – 12 klasių, bendro lavinimo mokykla) | 25 | 20 |
| Profesinis | 11 | 9 |
| Aukštesnysis (spec. vidurinis, technikumai) | 45 | 36 |
| Aukštasis | 43 | 33 |
| Viso: | 126 | 100 |

Didžiausia dalis (36%) dirbančiųjų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra įgyję aukštesnį išsilavinimą. Šiek tiek mažesnė dalis (33%) – aukštąjį. Gauti duomenys leidžia teigti, kad organizacijose dirba kompetentingi, išsilavinę darbuotojai.

Respondentų pasiskirstymas pagal statusą grupėje atsispindi 17 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal statusą

| | Respondentų skaičius | Respondentų proc. |
|--|----------------------|-------------------|
| Aukščiausio lygio vadovas/specialistas | 4 | 3 |
| Skyriaus, padalinio vadovas | 5 | 4 |
| Vadovaujančio darbo nedirbu, esu specialistas | 66 | 52 |
| Administracijos vadovas | 6 | 5 |
| Pagalbinio, techninio personalo darbuotojas | 45 | 36 |
| Iš viso: | 126 | 100 |

Didžiąją dalį dirbančiųjų sudaro specialistai (52%), šiek tiek mažesnę dalį – 36% aptarnaujantis personalas. Mažiausiai – vos 3% yra aukščiausio lygio vadovų.

Respondentų priklausymas komandoms atsispindi 18 lentelėje.

Respondentų priklausymas komandoms

| | Respondentų skaičius | Respondentų proc. |
|--|----------------------|-------------------|
| Estetinio įvaizdžio formavimo komanda | 27 | 21 |
| Darbo organizavimo komanda | 21 | 17 |
| Sveikatos stiprinimo, korekcinės pagalbos teikimo komanda | 25 | 20 |
| Renginių organizavimo komanda | 36 | 28 |
| Projektų kūrimo komanda | 11 | 9 |
| Administracinė darželio komanda | 6 | 5 |
| Iš viso: | 126 | 100 |

Iš 18 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad gausiausiai yra atstovaujama renginių organizavimo (28%), sveikatos stiprinimo bei korekcinės pagalbos teikimo (20%) bei darbo organizavimo (17%) komandoms.

Viešojo sektoriaus organizacijų bendra imties charakteristika

Kaip jau minėjome įvade, kol kas nėra atliktų tyrimų, leidžiančių tarpusavyje palyginti kelių skirtingų viešojo sektoriaus organizacijų komandinio darbo ir mikroklimate tarpusavio ryšį bei jo įtaką efektyviam komandiniam darbui. Šiuo konkrečiu atveju palyginimui buvo pasirinkta stacionarinė gydymo įstaiga (ligoninė), kurios pagrindinės funkcijos – pagalbos ligoniams suteikimas bei nukreipimas tolimesniam gydymui, įvairių tyrimų atlikimas ir pan. Buvo pasirinktos šešios (kaip ir ikimokyklinėse įstaigose) šios organizacijos komandos, kurių pagrindinės funkcijos atsispindi 19 lentelėje.

19 lentelė

Ligoninės tirtos komandos, pagrindinės jų funkcijos

| Komanda (padalinys) | Pagrindinės veiklos funkcijos |
|---------------------------|--|
| Gydytojai | Gydymo poreikių nustatymas, gydymo planavimas, gydymo plano įgyvendinimas, gydymo rezultatų įvertinimas. |
| Slaugytojai | Slaugos poreikių nustatymas, slaugymo planavimas, slaugos plano įgyvendinimas, slaugymo rezultatų įvertinimas. |
| Klinikinės laborantės | Įvairių laboratorinių tyrimų (kraujo, šlapimo ir pan.) atlikimas. |
| Aptarnaujantis personalas | Rūpinimasis kasdieniniais įstaigos darbo reikalais. |
| Bendruomenės slaugytojai | Reikalingos pagalbos teikimas slaugytojai siekiant suteikti kvalifikuotas slaugos paslaugas. |
| Ligoninės administracija | Strategijos ir tikslų nustatymas, įmonės filosofijos formavimas, vadovavimas ir valdymas. |

Platesnė ir išsamesnė šios įstaigos imties charakteristika pateikta 9 priede.

Apibendrintos visų tirtų respondentų pateiktos žinios apie amžiaus vidurkį, bendrą bei darbo stažą organizacijoje pateikiamos 20 lentelėje.

20 lentelė

Vidutinis respondentų amžius ir darbo stažas (metais)

| | Vidurkis | Standartinis nuokrypis nuo vidurkio |
|------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Amžius | 43 | 9 |
| Bendras darbo stažas | 21 | 9 |
| Darbo stažas organizacijoje | 16 | 9 |

Matome, kad vidutinis tiriamųjų amžiaus vidurkis siekia 43 metus, bendras darbo stažas – 21 metus, darbo stažas organizacijoje – 16 metų.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 21 lentelėje, iš kurios matome, kad didžiąją dalį respondentų – net (91%) sudaro moterys.

21 lentelė

| Respondentų pasiskirstymas pagal lytį | | |
|--|-----------------------------|--------------------------|
| | Respondentų skaičius | Respondentų proc. |
| Moteris | 207 | 91 |
| Vyras | 20 | 9 |
| Iš viso: | 227 | 100 |

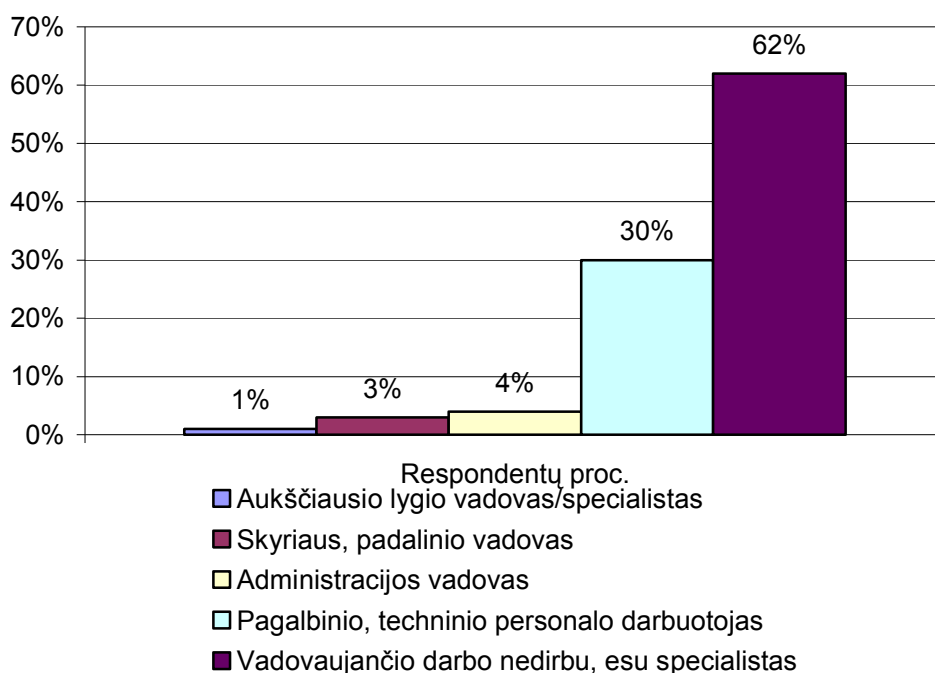
Vykdamas tyrimą buvo apklausta po šešias (iš viso 18) ikimokyklinių įstaigų komandas: estetinio įvaizdžio kūrimo, darbo organizavimo, sveikatos stiprinimo bei korekcinės pagalbos teikimo, renginių organizavimo, projektų kūrimo bei administracinė. Taip pat buvo apklaustos ir šešios ligoninės komandos: klinikinės laborantės, gydytojai, slaugytojai, bendruomenės slaugytojai, aptarnaujantis personalas bei ligoninės administracijos komanda. Procentinė visų tirtųjų komandų išraiška aiškiai matyti 1 paveiksle ir 10 priede.



1 pav. Respondentų priklausymas komandoms

Akivaizdžiai matyti, kad gausiausią ikimokyklinių ugdymo įstaigų komandų dalį sudaro renginių organizavimo komanda (16%), ligoninėje gausiausia - slaugytojų komanda (15%). Mažiausios komandos – darželio administracija – vos 3% ir bendruomenės slaugytojai – 4%. Pakankamai gausios – estetinio įvaizdžio formavimo (12%) bei sveikatos stiprinimo bei korekcijos teikimo (11%) komandos. Visos likusios komandos pasiskirsčiusios panašiai – nuo 5% iki 9%.

Respondentų pasiskirstymas pagal statusą grupėje atsispindi 2 paveiksle ir 11 priede.



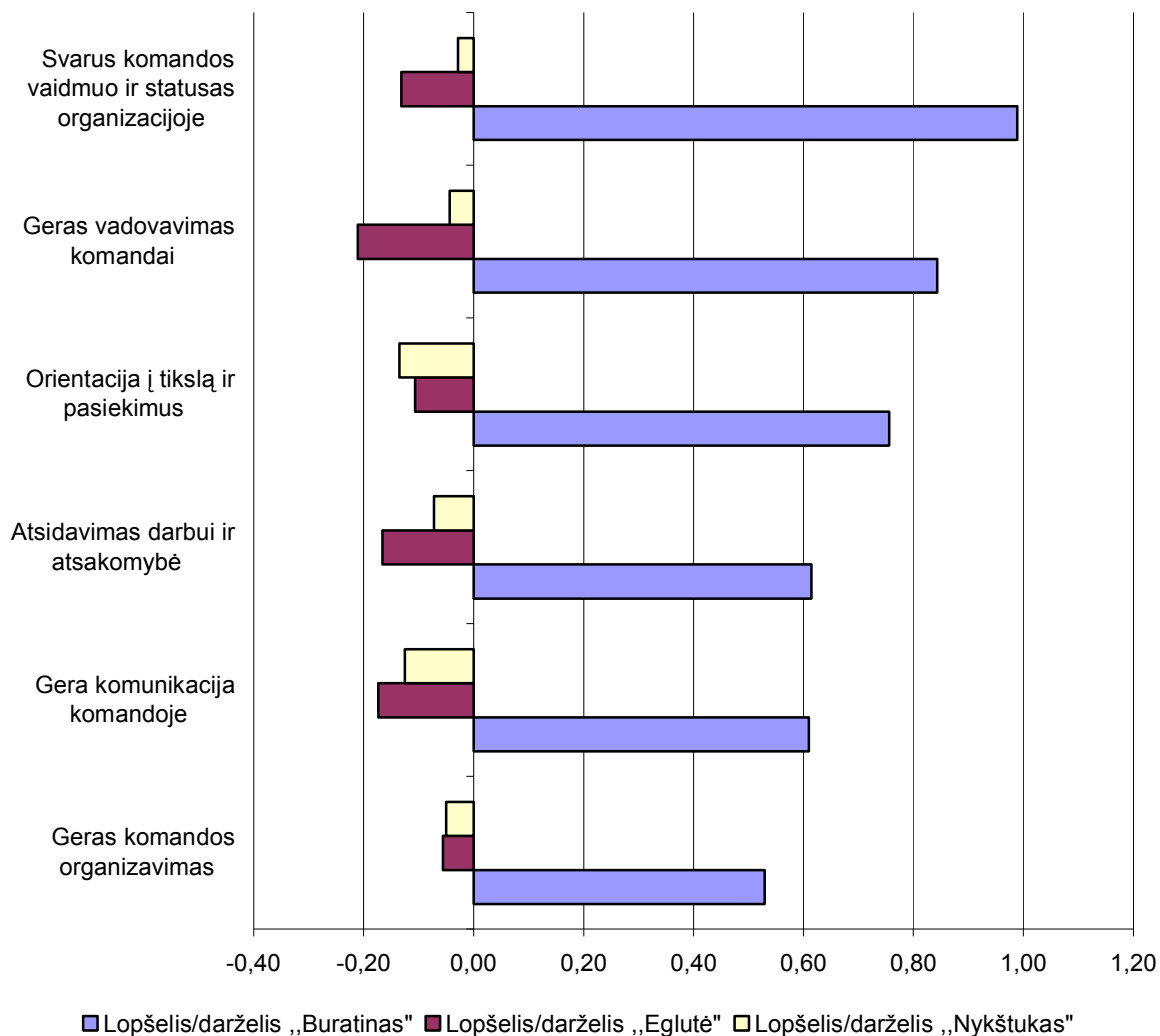
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą grupėje

2 paveikslo duomenys leidžia teigti, kad absoliučią daugumą abiejuose įstaigose sudaro specialistai (62%). Toliau respondentai išsidėstė sekančiai: pagalbinio personalo darbuotojai - 30%, administracijos atstovai - 4%, skyrių, padalinių vadovai - 3%, aukščiausio lygio specialistai sudaro vos 1%.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Analizuojant abu pateiktus testus, statistiniais metodais įrodyta, kad komandinis darbas tamptariai susijęs su organizacijos mikroklimatu. Šis skyrius skirtas komandinio darbo ir mikroklimato ryšio analizei konkrečiose tirtose organizacijose. Būtina prisiminti, kad organizacinio klimato testo įverčiai buvo koduoti kitaip nei komandinio darbo testo. Komandinio darbo testo raktas toks – aukštesnis įvertis atitinka geresnį komandinį darbą, o mikroklimato testo raktas atvirkštinis – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai.

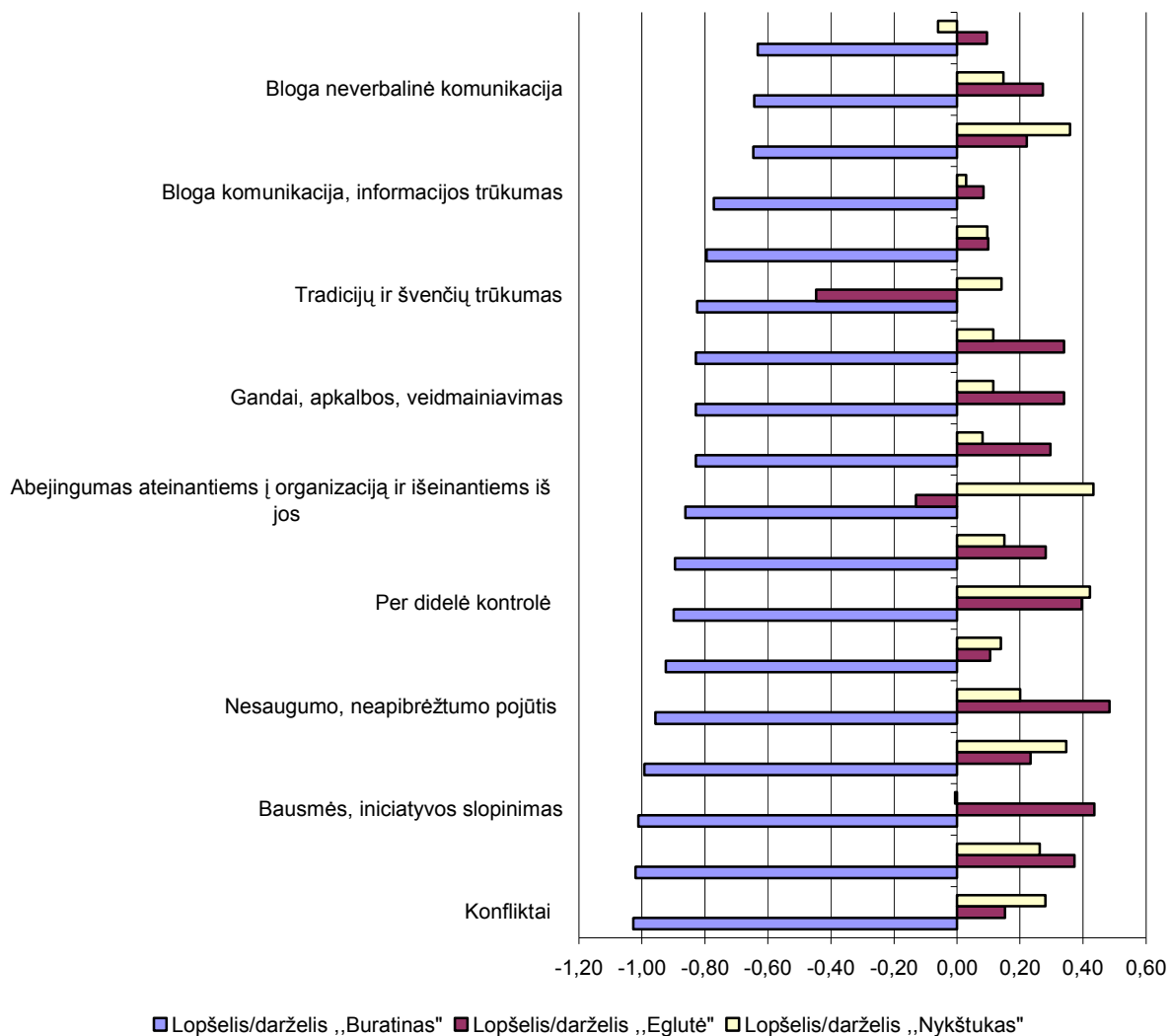
Komandinio darbo vertinimas skirtinguose darželiuose atsispindi 3 paveiksle.



3 pav. Komandinio darbo vertinimas skirtinguose darželiuose

Iš 3 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad palankiausiai komandinį darbą vertina l/d „Buratinas“ respondentai. Geriausiai jie įvertino svarų komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje. Nepalankiausiai komandinį darbą vertina l/d „Eglutė“ respondentai. Jie ypatingai blogai, lyginant su kitais dviem darželiais, įvertino vadovavimą komandoms. Geriausiai šiame darželyje įvertinta sritis – geras komandų organizavimas bei orientacija į tikslą bei pasiekimus. L/d „Nykštukas“ buvo prasčiausiai įvertinta gera komunikacija komandoje, orientacija į tikslą ir pasiekimus, geriausiai – svarus komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje, geras komandų organizavimas.

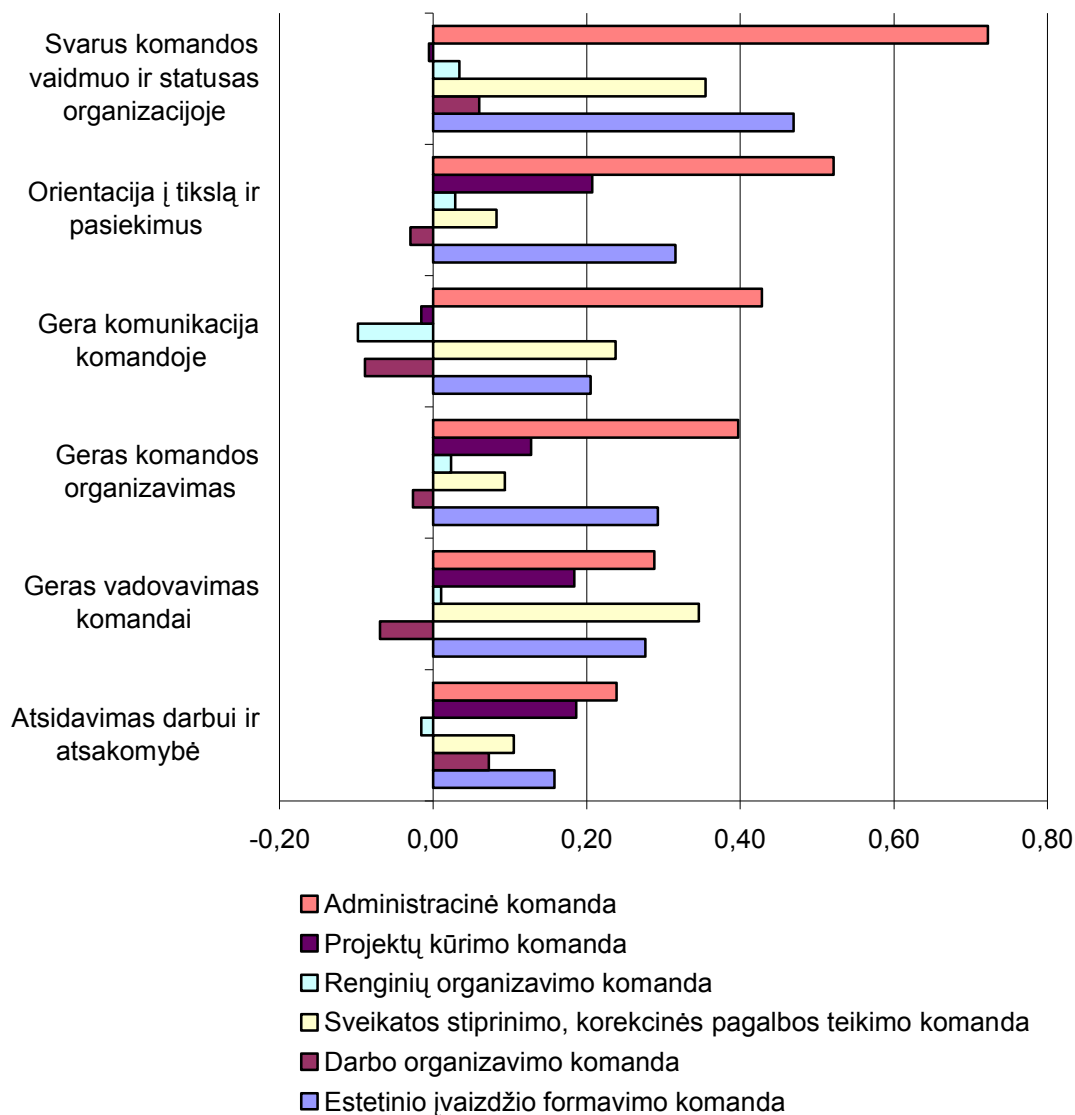
Mikroklimate vertinimas skirtinguose darželiuose atspindi 4 paveiksle.



4 pav. Mikroklimate vertinimas skirtinguose darželiuose

4 paveikslo duomenys iliustruoja, kad mikroklimate, kaip ir komandinis darbas (žr.3 pav.), geriausiai vertinamas l/d „Buratinas“. Šioje įstaigoje absoliučiai visos sritys yra vertinamos palankiai, o palankiausiai – konfliktinių situacijų nebuvimas. L/d „Eglutė“ respondentai teigia, kad įstaigoje yra pakankamai organizuojama švenčių bei laikomasi tradicijų, taip pat konstatuojama, kad įstaigos darbuotojai nėra abejingi iš jos išeinantiems bei į ją ateinantiems nariams. Labiausiai išryškėja šios įstaigos respondentų pabrėžtas nesaugumo, neapibrėžtumo pojūtis. L/d „Nykštukas“ geriausiai įvertinta žodinė komunikacija bei tai, kad neslopinama darbuotojų iniciatyva. Blogiausiai vertinama per didelė kontrolė bei abejingumas ateinantiems bei išeinantiems iš organizacijos. Iš 3 bei 4 paveiksluose pateiktų duomenų akivaizdžiai matyti, kad tiek pagal gero komandinio darbo, tiek pagal palankaus mikroklimate vertinimą pirmąją ir/arba atsilieka tos pačios organizacijos. Šiuo konkrečiu atveju visur pirmąją l/d „Buratinas“. Tai dar kartą patvirtina faktą, kad komandinis darbas ir mikroklimate yra glaudžiai tarpusavyje susiję reiškiniai.

Apie tai, kaip visų darželių komandos vertina komandinį darbą matome 5 paveiksle.

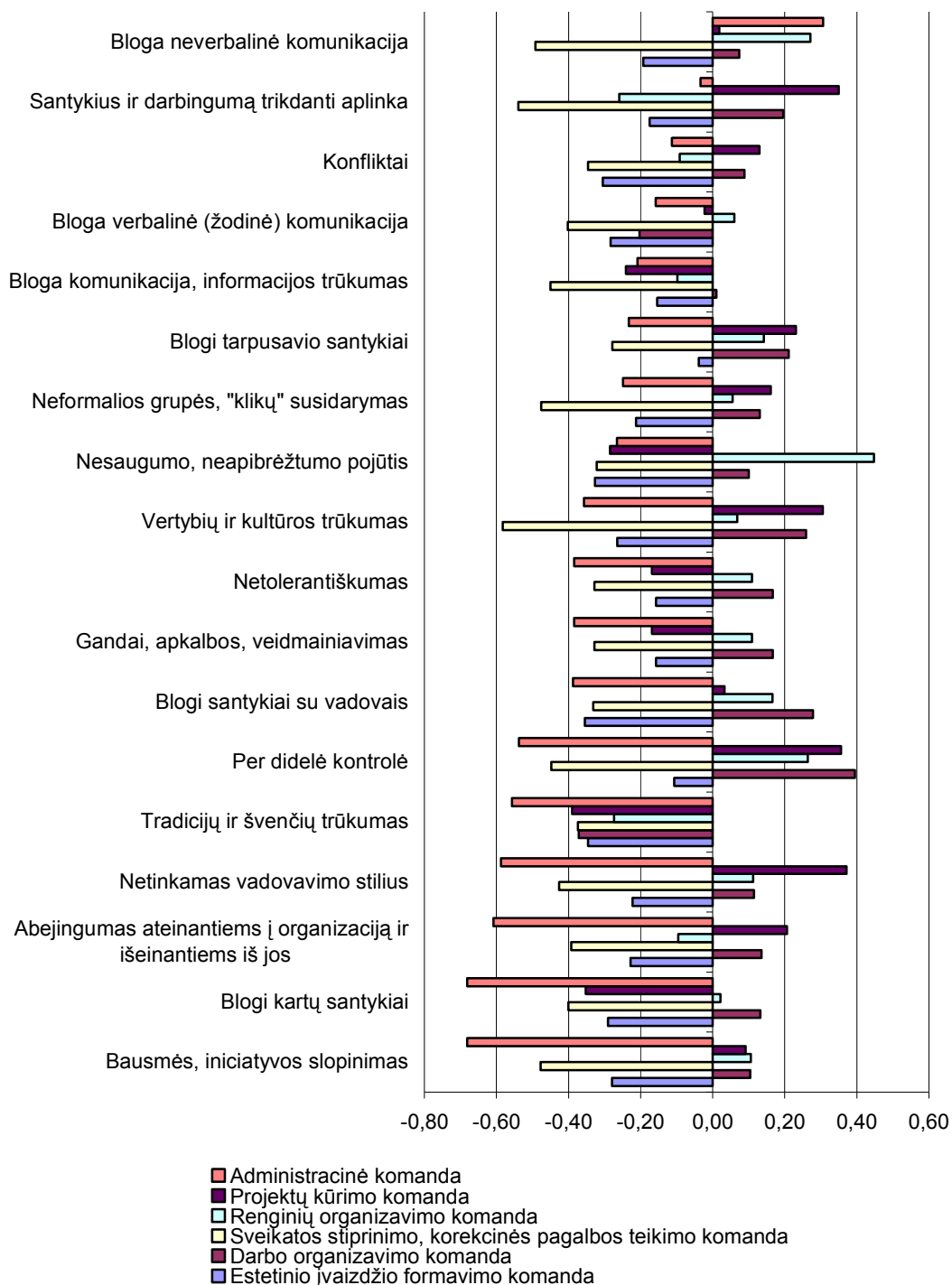


5 pav. Darželių komandų komandinio darbo vertinimas

5 paveikslo duomenys leidžia teigti, kad administracinė komanda palankiausiai vertina svarų komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje - įvertis pakyla aukščiau normavimo imties vidurkio netgi per 0,72 standartinio nuokrypio, mažiausiai įvertintas atsidavimas darbui ir atsakomybė. Projektų kūrimo komanda palankiausiai vertina orientaciją į tikslą ir pasiekimus - įvertis pakyla aukščiau normavimo imties vidurkio per 0,21 standartinio nuokrypio, nepalankiausiai – gerą komunikaciją komandoje. Renginių organizavimo komanda palankiausiai įvertino svarų komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje, labai nepalankiai - gerą komunikaciją komandoje - klimato įverčiai nukrypę nuo norminio vidurkio į nepalankių vertinimų sritį per 0,10 standartinio nuokrypio. Tai pats nepalankiausias vertinimas, užfiksuotas šiame paveiksle. Apibendrinant galima teigti, kad nepalankiausia komandinį darbą tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertina darbo organizavimo komanda: iš 6 tirtų sričių net keturios gavo neigiamus įverčius (gera komunikacija, geras vadovavimas, geras organizavimas

bei orientacija į tikslą ir pasiekimus). Atitinkamas liginės komadų komandinio darbo vertinimas pateiktas 12 priede.

Atskirų darželių komandos narių mikroklimate vertinimas pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. Atskirų darželių komandų narių mikroklimate vertinimas

Apibendrinant 6 paveiksle pateiktus duomenis matome, kad kaip ir komandinį darbą, taip ir mikroklimate, ikimokyklinėse ugdymo įstaigose palankiausiai vertina administracinė komanda. Visos sritys, išskyrus neverbalinę komunikaciją, vertinamos teigiamai. Renginių organizavimo komanda labai nepalankiai vertina saugumą, apibrėžtumą - klimato įverčiai nukrypę nuo norminio vidurkio į nepalankių vertinimų sritį net per 0,42 standartinio nuokrypio. Pakankami

nepalankiai mikroklimatą vertina ir darbo organizavimo bei projektų kūrimo komandos. Kai kuriose srityse (pvz. domintis respondentų pareikštu požiūriu į per didelę kontrolę), klimato įvėrciai yra nukrypę į nepalankių vertinimų sritį per 0,40 standartinio nuokrypio. Ligoninės komandų narių mikroklimato vertinimas pateiktas 13 priede.

Vertinant komandinio darbo ir mikroklimato ryšį, buvo atliekamas komandinio darbo ž skalių palyginimas tarp atskirų komandų (ANOVA⁵ ir T - test⁶) (22 lentelė).

22 lentelė

Komandinio darbo ž skalių palyginimas tarp atskirų komandų

| | Independent Samples Test | | ANOVA | | |
|---|--------------------------|---------------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | Komandos narys - vadovas | Darželis - ligoninė | 3 Darželiai | Darželių komandos | Ligoninės komandos |
| Gera orientacija į tikslą ir pasiekimus | 0,58 | 0,48 | 0,00 | 0,75 | 0,69 |
| Atsidavimas darbui ir atsakomybė | 0,93 | 0,47 | 0,00 | 0,98 | 0,56 |
| Gera komunikacija komandije | 0,28 | 0,19 | 0,00 | 0,67 | 0,80 |
| Geras vadovavimas komandai | 0,25 | 0,36 | 0,00 | 0,68 | 0,62 |
| Geras komandos organizavimas | 0,23 | 0,77 | 0,01 | 0,84 | 0,26 |
| Stiprus komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje | 0,80 | 0,00 | 0,00 | 0,39 | 0,64 |

Pabrėžiama, kad iki 0,2 skirtumas yra nedidelis, nuo 0,2 iki 0,6 – vidutinis, nuo 0,6 iki 1 – didelis, virš 1 – ypač didelis. Spalvomis nuspalvinti didelius skirtumus rodantys koeficientai. Ypač ryškūs skirtumai užfiksuoti tarp darželių komandų tarpusavyje. Didžiausi skirtumai užfiksuoti tarp komandos narių pareikšto požiūrio į atsidavimą darbui bei atsakomybę (0,98), taip pat dėl požiūrio į gerą komandos organizavimą (0,84). Skirtumas tarp visų trijų darželių respondentų pareikšto požiūrio į komandinį darbą neužfiksuotas (0,00). Labai nežymus skirtumas (0,01) nustatytas tik dėl požiūrio į gerą komandos organizavimą.

Taip pat buvo palyginamos ir mikroklimato ž skalės (23 lentelė).

⁵ **Dispersinė analizė (ANOVA).** Statistinis metodas nulinei hipotezei patikrinti, kai tarp dviejų ar daugiau grupių yra skirtumų; tarpgrupinis vidutinis kvadratinis nuokrypis palyginamas su grupės vidutiniu kvadratinu nuokrypiu (Charles, 1999).

⁶ **T kriterijus.** Statistinė procedūra, naudojama atskleisti skirtumo tarp dviejų vidurkių reikšmingumui nustatyti; palyginamas skirtumas tarp vidurkių su standartine to skirtumo paklaida (Charles, 1999).

Mikroklimato z skalių palyginimas tarp atskirų respondentų grupių

| | Independent Samples Test | | ANOVA | | |
|--|--------------------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------------|
| | Komandos narys - vadovas | Darželis-ligoninė | 3 Darželiai | Darželių komandos | Ligoninės komandos |
| Nesaugumo, neapibrėžtumo pojūtis | 0,67 | 0,00 | 0,00 | 0,04 | 0,76 |
| Bloga verbalinė (žodinė) komunikacija | 0,84 | 0,37 | 0,00 | 0,49 | 0,38 |
| Bloga neverbalinė komunikacija | 0,84 | 0,01 | 0,00 | 0,11 | 0,62 |
| Blogi santykiai su vadovais | 0,97 | 0,01 | 0,00 | 0,16 | 0,77 |
| Kūrybiškumo ir iniciatyvos slopinimas, bausmės | 0,67 | 0,01 | 0,00 | 0,14 | 0,81 |
| Bloga komunikacija, informacijos trūkumas | 0,31 | 0,19 | 0,00 | 0,75 | 0,43 |
| Gandai, apkalbos, veidmainiavimas | 0,06 | 0,01 | 0,00 | 0,55 | 0,95 |
| Blogi tarpusavio santykiai | 0,54 | 0,64 | 0,00 | | |
| Neformalios grupės, "klikų" susidarymas | 0,62 | 0,86 | 0,00 | 0,24 | 0,19 |
| Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka | 0,69 | 0,78 | 0,00 | 0,05 | 0,52 |
| Per didelė kontrolė | 0,95 | 0,00 | 0,00 | 0,03 | 0,61 |
| Abejingumas ateinantiems į organizaciją ir išeinantiems iš jos | 0,65 | 0,39 | 0,00 | 0,32 | 0,29 |
| Vertybių ir kultūros trūkumas | 0,16 | 0,02 | 0,00 | 0,04 | 0,49 |
| Tradicijų ir švenčių trūkumas | 0,88 | 0,92 | 0,00 | 0,99 | 0,84 |
| Konfliktai | 0,35 | 0,01 | 0,00 | 0,66 | 0,75 |
| Netolerantiškumas | 0,06 | 0,01 | 0,00 | 0,55 | 0,95 |
| Blogi kartų santykiai | 0,44 | 0,38 | 0,00 | 0,22 | 0,13 |
| Netinkamas vadovavimo stilius | 0,85 | 0,04 | 0,00 | 0,13 | 0,72 |

Iš 23 lentelėje pateiktų duomenų galime teigti, kad didžiausias skirtumas (0,99) užfiksuotas tarp darželių komandos narių pareikšto požiūrio į tradicijų ir švenčių trūkumą, taip pat į blogą komunikaciją bei informacijos trūkumą (0,75) bei konfliktus (0,66).

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose stipriausias ryšys buvo užfiksuotas tarp svaraus komandos vaidmens, orientacijos į tikslą ir pasiekimus ir vadovavimo stiliaus. Tiek komandinis darbas, tiek mikroklimas geriausiai buvo vertinamas l/d „Buratinas“. Reikšmingo skirtumo, analizuojant respondentų požiūrį į komandinį darbą bei mikroklimą, tarp visų ikimokyklinių įstaigų neužfiksuota. Visi apklaustieji išreiškė panašią nuomonę. Atlikti tyrimai bei gauti rezultatai įrodo egzistuojantį pakankamai stiprų ryšį ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tarp sklandaus komandinio darbo ir gero mikroklimo.

Statistiniai priklausomybę atspindintys sąryšiai tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo buvo patikrinti pasitelkus daugiamatę regresiją⁷. Tokia procedūra įgalina sužinoti, ar organizacinis klimatas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis komandinio darbo veiksmingumą. Visos 18 klimato dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju, o konkreti komandinio darbo dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis. Daugiamatės regresijos skaičiavimo rezultatai pateikti 14 priede. Apibendrinta forma regresinės analizės rezultatai atsispindi 24 lentelėje.

24 lentelė

Organizacijos klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija

| Priklausomas kintamasis | Determinacijos koeficientas | F reikšmė | P reikšmė |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|
| Gera orientacija į tikslą ir pasiekimus | 0,50 | 12,44 | 0,00 |
| Atsidavimas darbui ir atsakomybė | 0,37 | 7,30 | 0,00 |
| Gera komunikacija komandoje | 0,46 | 10,39 | 0,00 |
| Geras vadovavimas komandai | 0,48 | 11,49 | 0,00 |
| Geras komandos organizavimas | 0,39 | 7,83 | 0,00 |
| Stiprus komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje | 0,53 | 13,58 | 0,00 |
| Komandinis darbas (apibendrintas) | 0,56 | 15,46 | 0,00 |

* Nepriklausomi kintamieji: Nesaugumas, psichologinis diskomfortas; Bloga verbalinė komunikacija; Konfliktai; Blogi santykiai su vadovais; Bausmės, iniciatyvos slopinimas; Bloga komunikacija, informacijos trūkumas; Netolerantiškumas; Gandai, apkalbos, veidmainiavimas; Blogi kartų santykiai; Neformalių grupuočių „klikų“ susidarymas; Blogas valdymo stilius; Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka; Per didelė kontrolė; Abejingumas ateinantiems į organizaciją ir išeinantiems iš jos darbuotojams; Vertybių ir kultūros trūkumas; Tradicijų ir švenčių trūkumas.

Paaikškėjo, jog organizacinio klimato būklė tikrai gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) komandinio darbo priežastis. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Determinacijos koeficiento r^2 reikšmės aukštos. Iš jo reikšmių matyti, kad

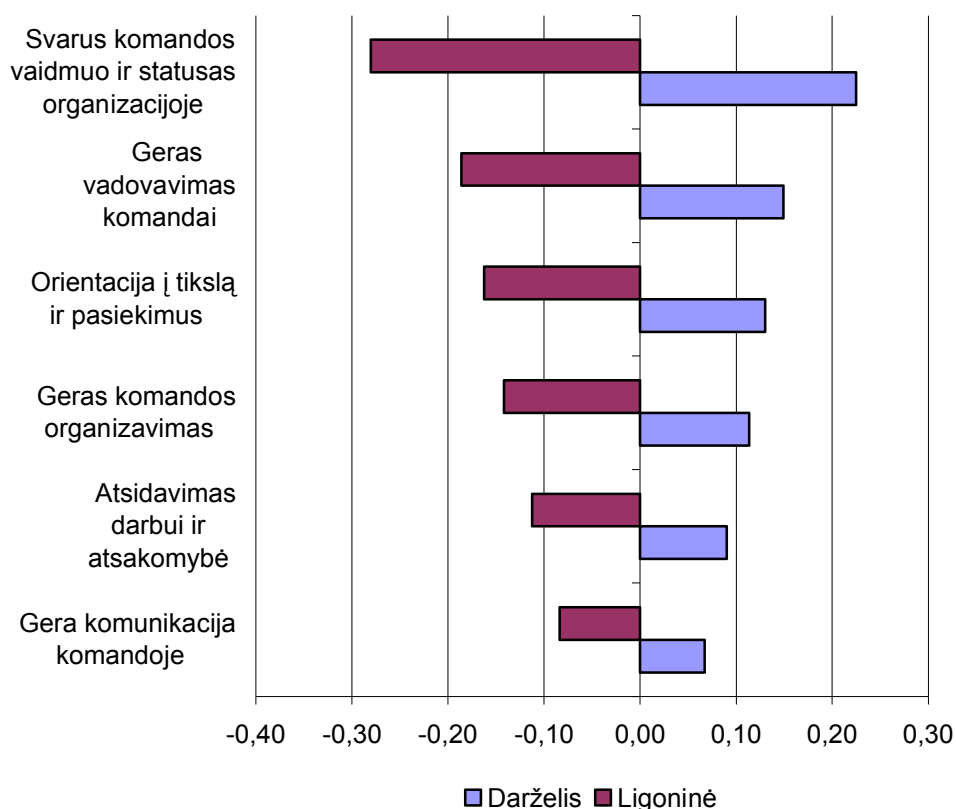
⁷ **Daugiamatė regresija**. Koreliacinė procedūra, kai kriterijinis kintamasis yra numatomas iš dviejų ar daugiau numatymo kintamųjų (Charles, 1999).

mikroklimas paveikia komandinį darbą daugiau nei 50 procentų. Koeficientas p mažesnis negu 0,05, tai galima teigti, kad modelis yra tinkamas t. y. priklausomas ir nepriklausomas kintamasis yra susiję tarpusavyje (mikroklimas turi įtakos komandiniam darbui).

Gautas rezultatas labai aukštas, todėl apibendrinant galima teigti, kad norint organizacijos padaliniuose pasiekti funkcionalaus komandinio darbo, kartu reikia puoselėti ir organizacinį klimatą.

3.3. Tyrimo rezultatų palyginimas tarp dviejų viešojo tipo įstaigų

Siekiant darbo naujumo, tarpusavyje buvo palyginti gauti rezultatai skirtingo tipo viešojo sektoriaus organizacijose (šiuose magistriniame darbe ikimokyklinėse ugdymo įstaigose bei ligoninėje). Buvo norima išsiaiškinti, kurioje viešojo tipo organizacijoje egzistuoja/neegzistuoja glaudesnis ryšys tarp gero organizacijos mikroklimate bei sklandaus komandinio darbo. Palyginant visi trys darželiai imami kaip viena organizacija. Komandinio darbo vertinimas pagal organizacijos tipą atsispindi 7 paveiksle.

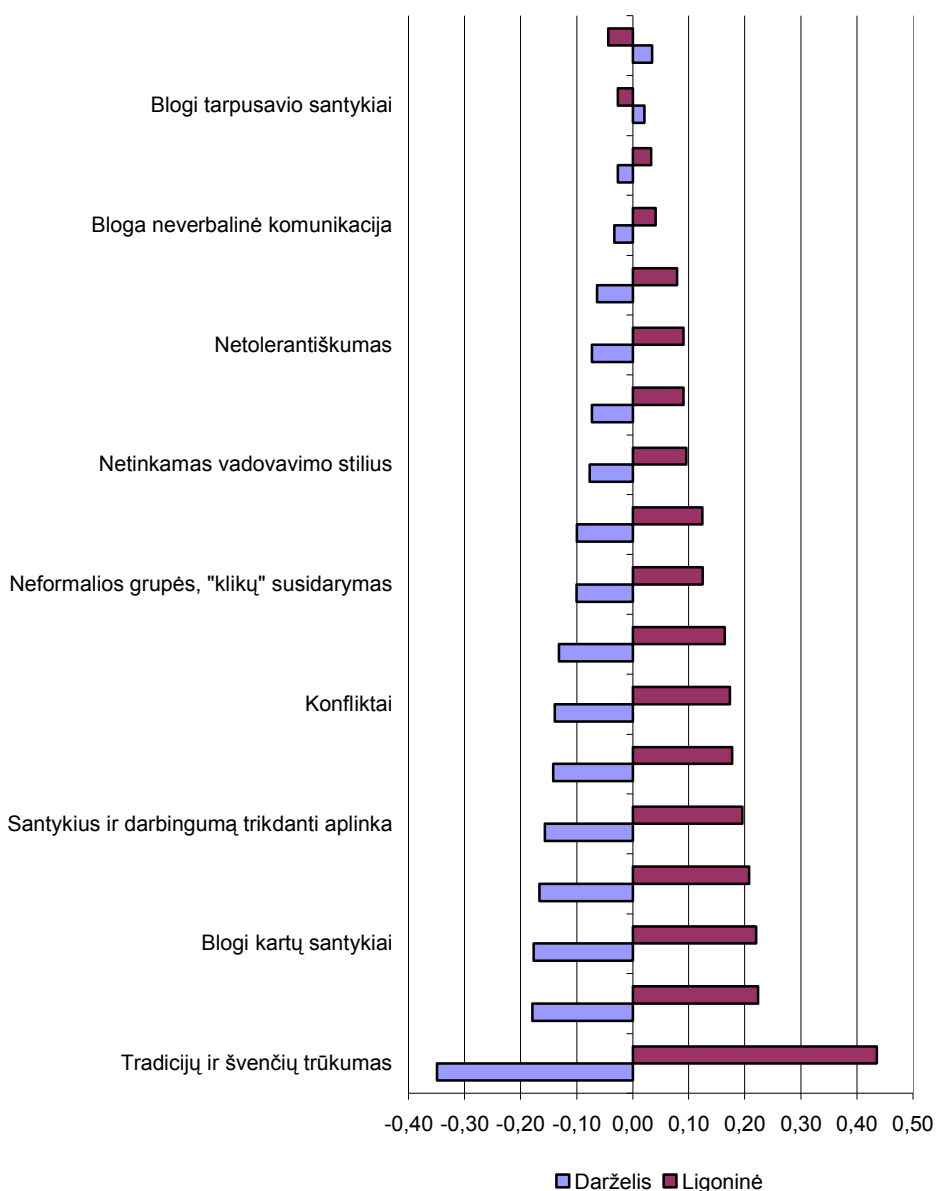


7 pav. Komandinio darbo vertinimas pagal organizacijos tipą

7 paveiksle pateikti duomenys iliustruoja, kad komandinis darbas absoliučiai visose šešiose srityse daug geriau vertinamas darželyje. Aukščiausiai buvo įvertintas svarus komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje (įverčiai nukrypę nuo norminio vidurkio į palankių vertinimų sritį per 0,22 standartinio nuokrypio). Prasčiausiai įvertinta gera komunikacija komandoje (įverčiai

nukrypę per 0,08 standartinio nuokrypio į nepalankių vertinimų sritį). Atitinkamai atvirkščiai nepalankiai komandinis darbas yra vertinamas ligoninėje. Jeigu svarus komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje palankiausiai įvertinta sritis ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje (apibendrinant visus gautus duomenis), tai ta pati sritis ligoninėje įvertinta blogiausiai (įverčiai nukrypę nuo norminio vidurkio į nepalankių vertinimų sritį per 0,28 standartinio nuokrypio). Geriausiai ligoninėje vertinama komunikacija komandoje (palyginimui – tai prasčiausiai įvertinta sritis darželyje).

Abiejose organizacijose buvo vertinamas ir mikroklimatas. Rezultatai – 8 paveiksle.

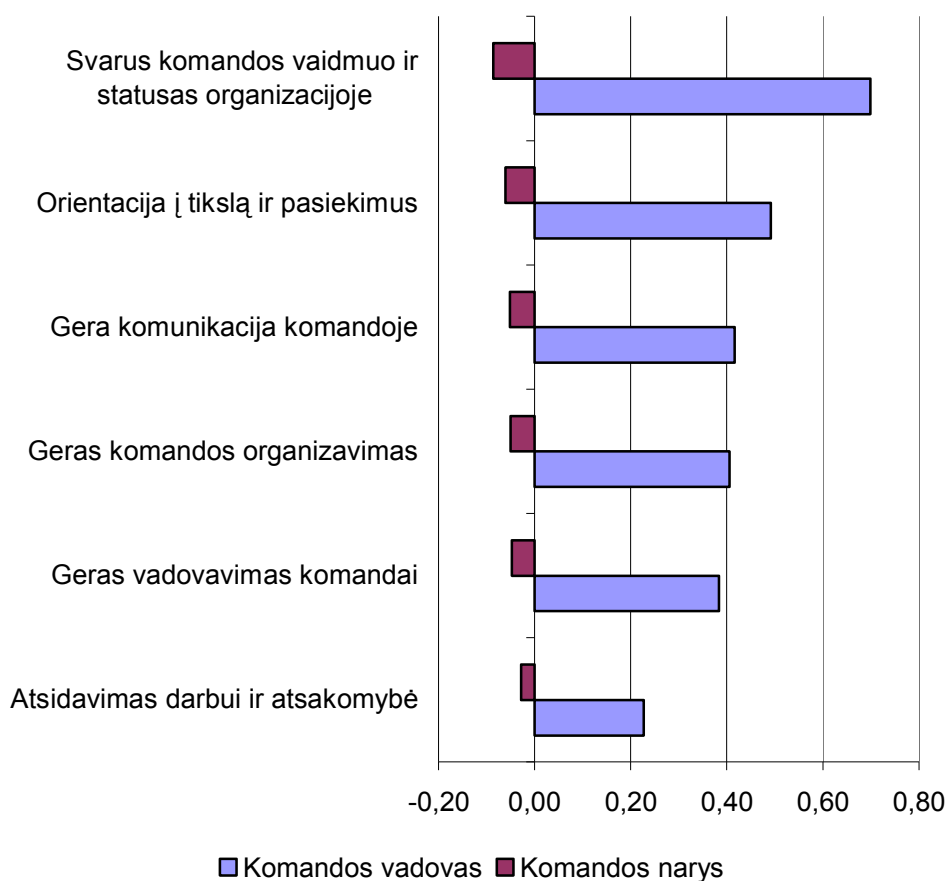


8 pav. Mikroklimato vertinimas pagal organizacijos tipą

Mikroklimatas, kaip ir komandinis darbas (žr.7 pav.) palankiau vertinamas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Darželio respondentai paneigė teiginius, kad įstaigoje trūksta tradicijų ir švenčių, vyrauja blogi santykiai tarp kartų, nepalanki, darbingumą trikdanti aplinka.

Blogiausiai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose įvertinti tarpusavio santykiai (įvertis nukrypęs nuo norminio vidurkio į nepalankių vertinimų sritį per 0,02 standartinio nuokrypio). Ligoninėje palankiausiai įvertinti tarpusavio santykiai (įvertis nukrypęs nuo norminio vidurkio į palankių vertinimų sritį per 0,02 standartinio nuokrypio). Didžiausia dalis respondentų pritarė teiginiui, kad įstaigoje labai trūksta įvairių tradicijų, švenčių (įvertis nukrypęs nuo norminio vidurkio į nepalankių vertinimų sritį net per 0,42 standartinio nuokrypio).

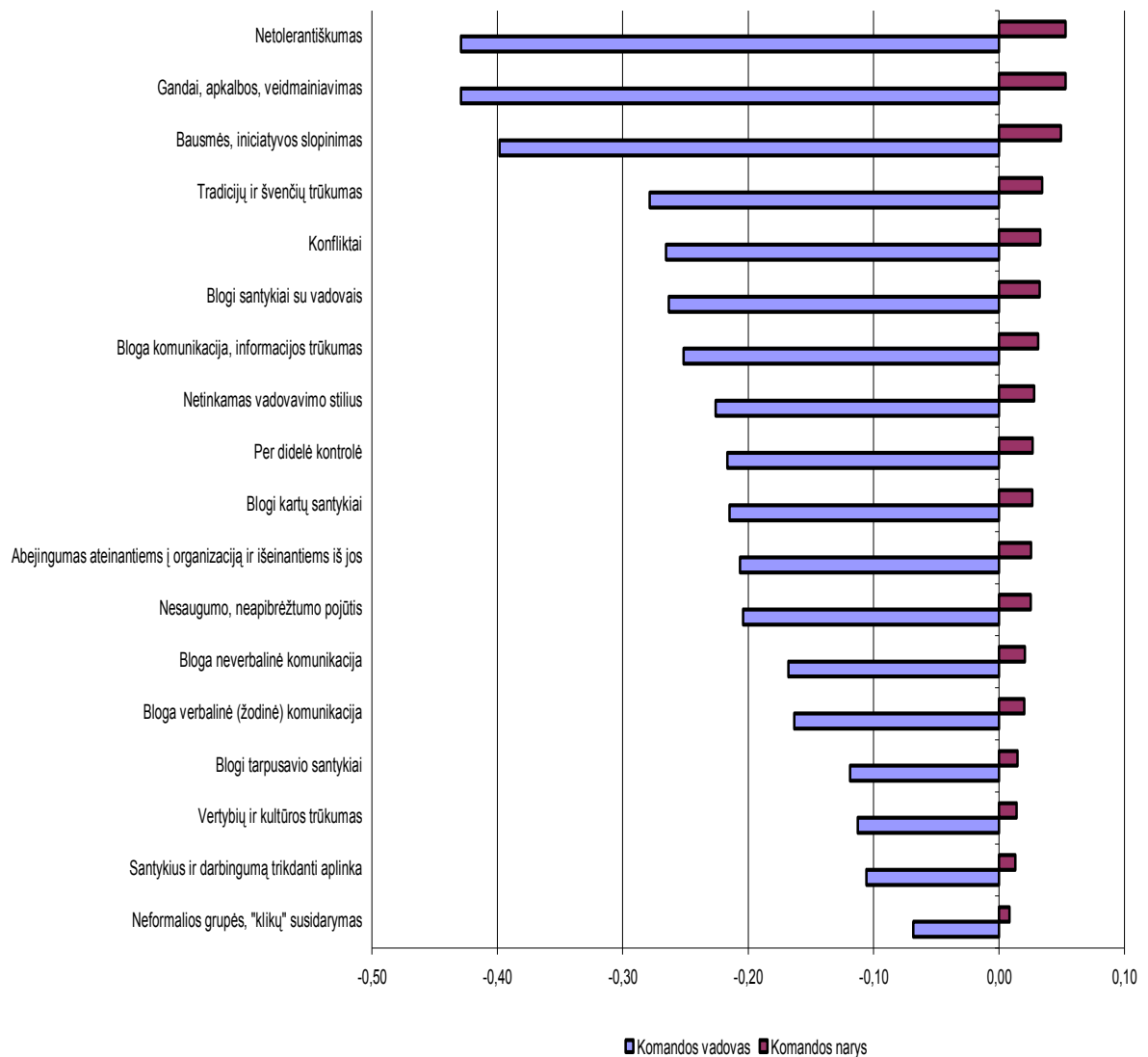
Komandinis darbas ir mikroklimatas abiejuose organizacijose buvo vertinamas pagal komandos nario statusą – komandos vadovas, komandos narys (9, 10 paveikslai).



9 pav. Komandinio darbo vertinimas pagal komandos nario statusą

Apibendrinant 9 paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad absoliučiai visose srityse komandos vadovai daug geriau vertina komandinį darbą (įverčiai nukrypę nuo norminio vidurkio į palankių vertinimų sritį nuo 0,21 iki 0,70 standartinio nuokrypio). Vadovai palankiausiai įvertino svarų komandos vaidmenį bei statusą organizacijoje bei orientaciją į tikslą ir pasiekimus. Komandos nariai šias dvi sritis vertina nepalankiausiai.

10 paveiksle pateiktas mikroklimato vertinimas pagal komandos nario statusą.



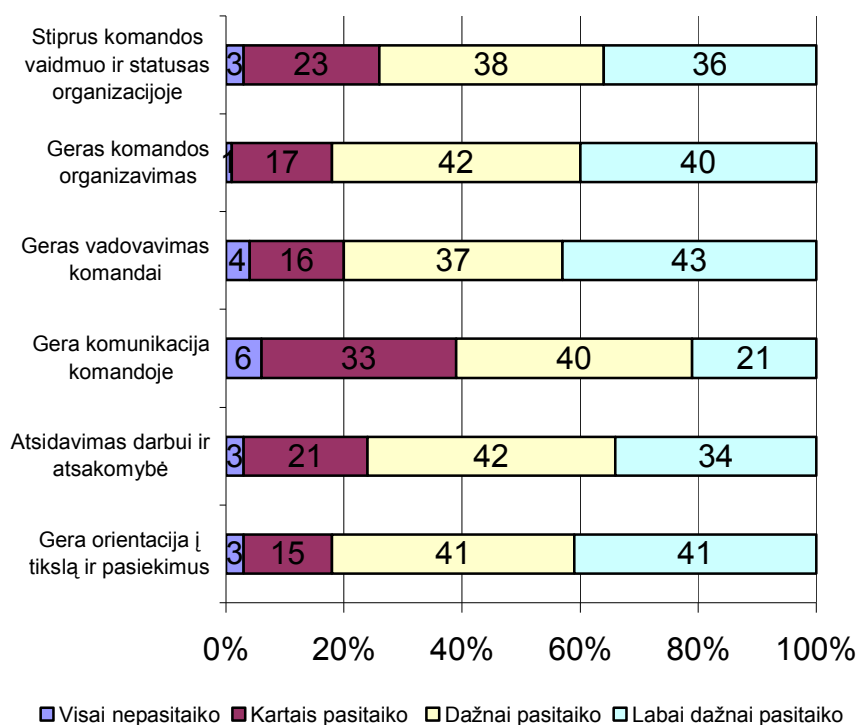
10 pav. Mikroklimato vertinimas pagal komandos nario statusą

Akivaizdžiai matyti, kad ir mikroklimatą, kaip ir komandinį darbą, žymiai palankiau vertina ne komandos nariai, o vadovai. Gauti duomenys iliustruoja tą faktą, kad vadovai neigia įstaigose esantį netolerantiškumą, gandus, apkalbas bei veidmainiavimą, iniciatyvos slopinimą. Tuos faktus taip pat patvirtina ir duomenys, gauti atlikus skaičiavimus T-testu (15 priedas).

Siekiant pagrįsti koreliaciją, pagal gautus darbe duomenis buvo sukurtos sklaidos⁸ diagramos, atskleidžiančios egzistuojanti/neegzistuojanti ryši tarp atskirų kintamųjų (16 priedas). Išanalizavus pateiktas sklaidos diagramas buvo nustatytas egzistuojantis ryšys tarp komandinio darbo ir mikroklimato (ryšys tarp respondentų amžiaus ir komandinio darbo; darbo stažo ir sklaidaus komandinio darbo ir pan. nenustatytas).

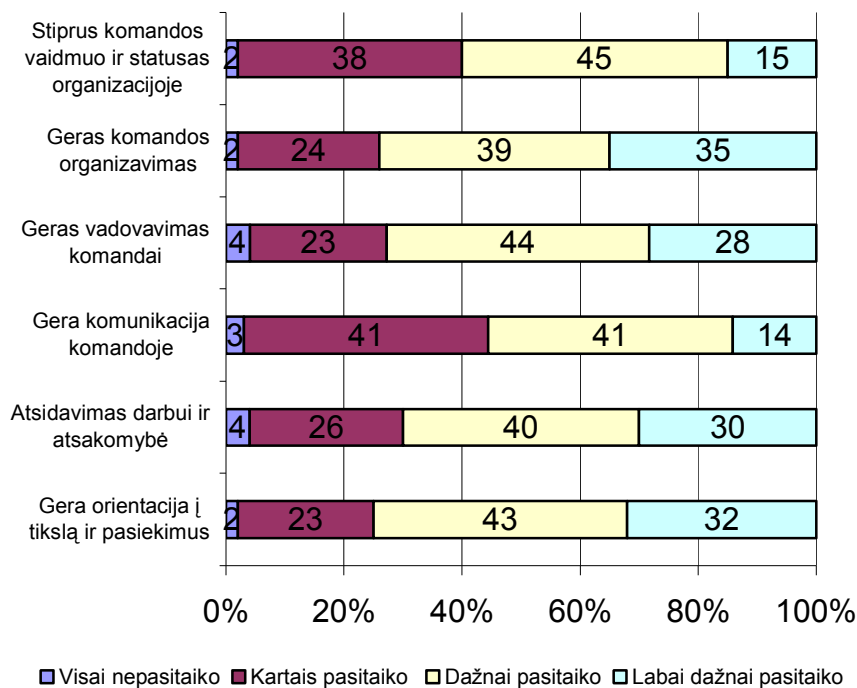
⁸ Sklaida. Tai balų ar kitų duomenų grupės sklaida (Charles, 1999).

Apibendrinti duomenys, kaip ikimokyklinių įstaigų darbuotojai vertina komandinį darbą pagal pagrindines šešias sritis, pateikti 11 paveiksle ir 17 priedo 1 paveiksle.



11 pav. Komandinio darbo vertinimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pagal atskiras sritis

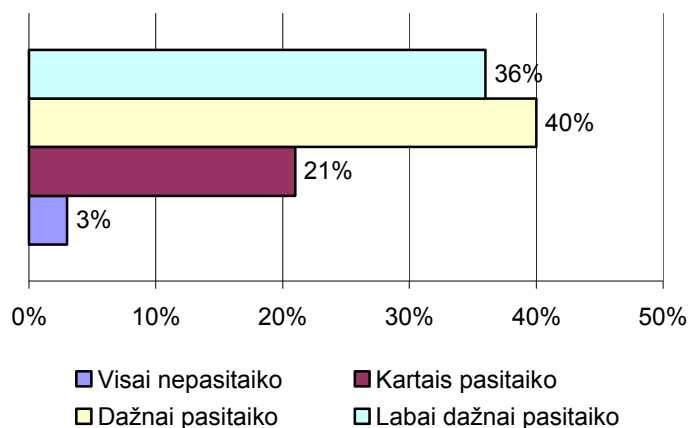
Pateikto paveikslo duomenys iliustruoja, kad pakankamai aukštai (43%) ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra vertinamas geras vadovavimas komandai. Visos kitos sritys vertinamos panašiai – nuo 37% iki 41%. Blogiausiai įvertinta gera komunikacija komandoje (tik 21% teigiamų atsakymų). Ligoninėje komandinis darbas buvo vertinamas pagal tas pačias sritis, duomenis iliustruoja 12 paveikslas ir 17 priedo 2 paveikslas.



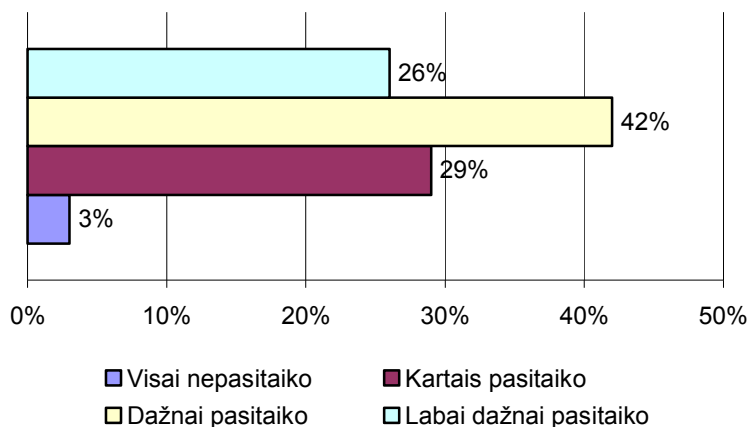
12 pav. Komandinio darbo vertinimas ligoninėje pagal atskiras sritis

Pateikti duomenys iliustruoja tai, kad komandinis darbas ligoninėje pagal atskiras sritis vertinamas blogiau nei ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, t.y. daug dažniau figūruoja atsakymai „kartais pasitaiko“, „visai nepasitaiko“. Geriausiai ligoninėje įvertinta sritis – geras komandos organizavimas (35%). Blogiausiai įvertinta sritis, kaip ir ikimokyklinėse ugdymo įstaigose – geras komunikavimas komandoje (teigiamų atsakymų vos 14%).

Teigiamas komandinio darbo vertinimas pagal visas sritis apibendrinus visus gautus abiejų tirtų organizacijų duomenis pateiktas 13 bei 14 paveiksluose.



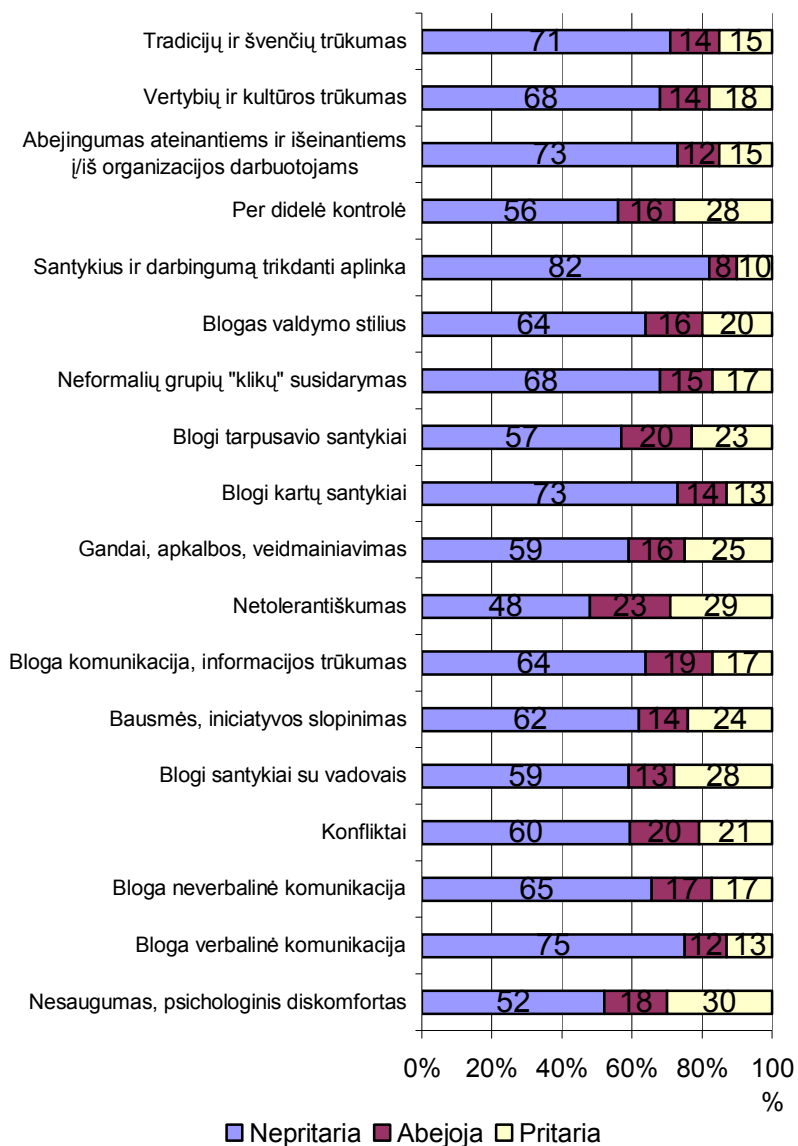
13 pav. Teigiamas komandinio darbo vertinimas darželiuose



14 pav. Teigiamas komandinio darbo vertinimas ligoninėje

Susumavus gautus rezultatus galima apibendrinti, kad komandinis darbas geriau vertinamas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose – pačių aukščiausių balų („labai dažnai pasitaiko“), vertinant procentais, gauta 10% daugiau (ikimokyklinėse ugdymo įstaigose - 36%, ligoninėje - 26%). Teiginys „visai nepasitaiko“, kuris apibūdina prastą komandinį darbą, abiejuose organizacijose sudaro po 3%.

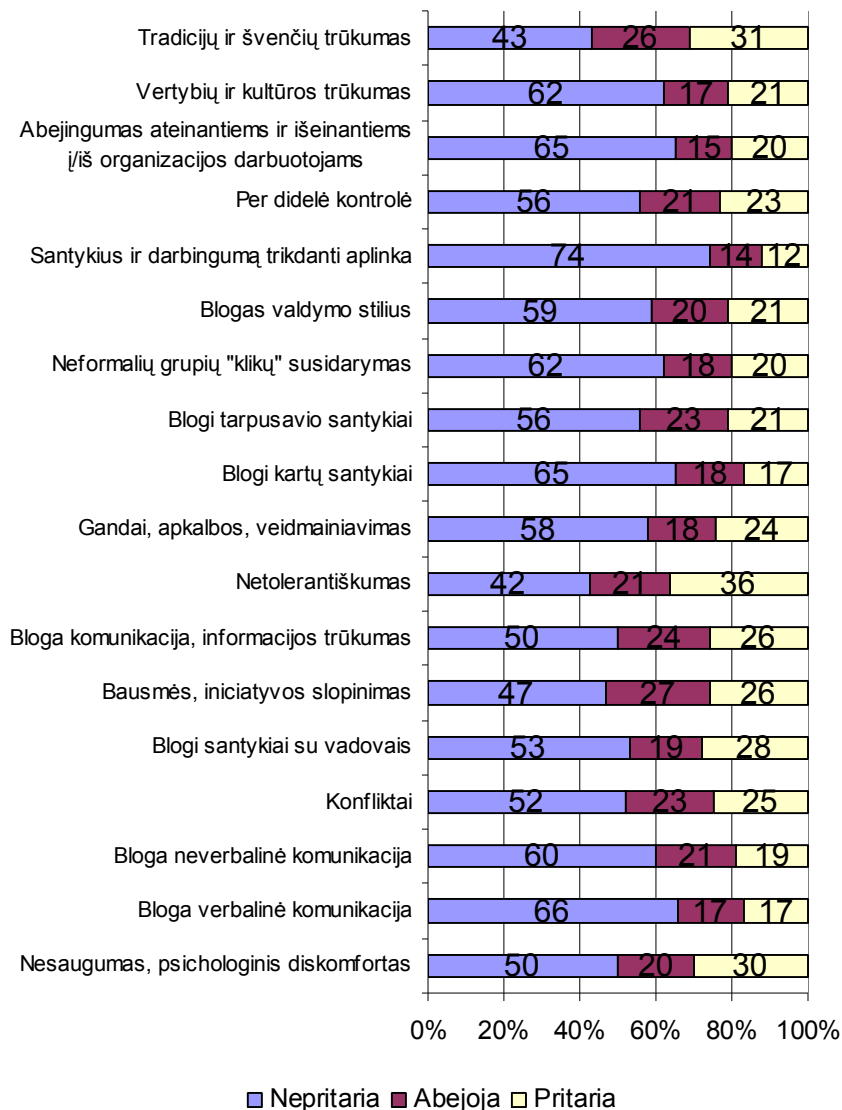
Tikslinga paanalizuoti bei palyginti, kaip skirtingų įstaigų respondentai vertina savo įstaigos mikroklimatą. Mikroklimato vertinimas ikimokyklinėse įstaigose atsispindi 15 paveiksle bei 18 priede.



15 pav. Mikroklimate vertinimas darželiuose pagal atskiras sritis

Prieš pradėdant analizuoti gautus duomenis, reikėtų prisiminti, kad mikroklimate, skirtingai nei komandinis darbas, buvo vertinamas apvertus skales, t.y. buvo matuojama krizė kolektyve. Net 30% darželio apklaustųjų pritaria teiginiui, kad darbe jie jaučiasi nesaugiai, patiria psichologinį diskomfortą. Labai panašiai (29%) buvo įvertintas netolerantiškumas, t.y. pritaria teiginiui, kad įstaigoje trūksta tolerantiškumo. Visi likę respondentų atsakymai pasiskirstė diapazone nuo 10% iki 28%. Geriausiai buvo įvertinta įstaigos darbinė aplinka, t.y. net 82% respondentai nepritarė teiginiui, kad įstaigoje vyrauja santykius bei darbingumą trikdanti aplinka. Labai žymiai nepritarė teiginiui ir apie blogą organizacijoje verbalinę komunikaciją (75%).

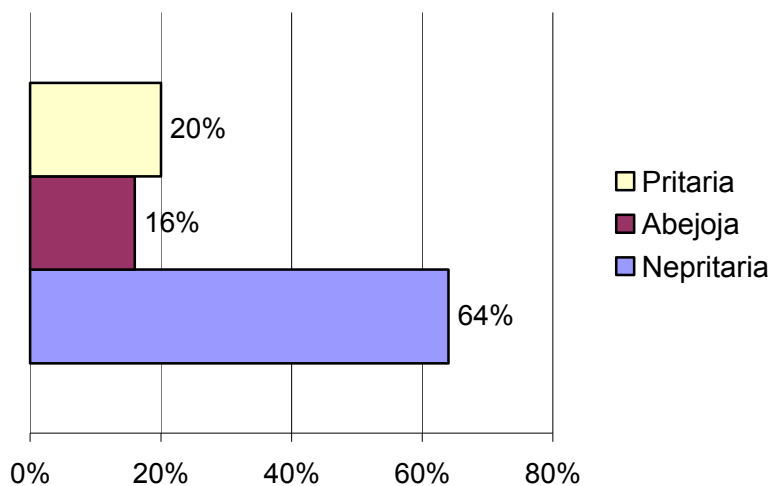
Kaip ligoninės darbuotojai vertina jų organizacijos mikroklimate pateikta 16 paveiksle bei 19 priede.



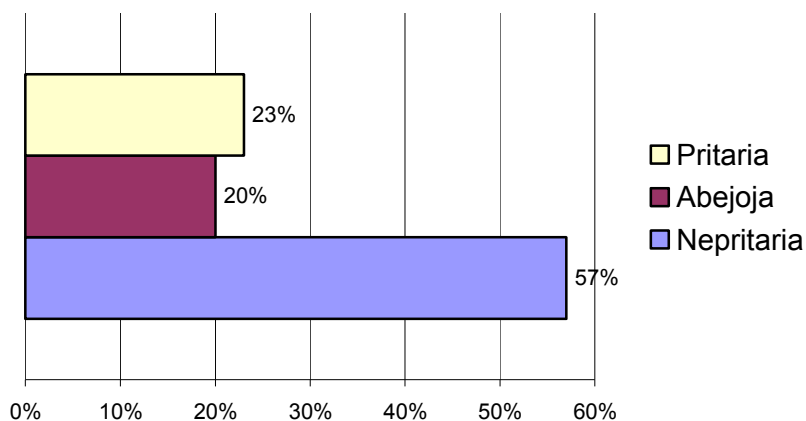
16 pav. Mikroklimato vertinimas ligoninėje pagal atskiras sritis

16 paveikslo duomenys labai vaizdžiai iliustruoja tai, kad ligoninėje mikroklimatas vertinamas blogiau nei darželiuose. Neigiami vertinimo procentai svyruoja nuo 12% iki 36%, kai tuo tarpu darželiuose neigiamo vertinimo diapazonas siauresnis – nuo 10% iki 30%. Daugiausiai neigiamų vertinimų gavo teiginys apie netolerantiškumą, t.y. ligoninės respondentai teigia, kad jų organizacijoje labai trūksta tolerancijos bei pagarbos vienas kitam. Taip pat respondentai nurodo, kad įstaigoje trūksta švenčių, nepuoselėjamos tradicijos (31%), darbe jie jaučia psichologinį diskomfortą (30%). Palankiausiai buvo įvertinta įstaigos aplinka – net 74% apklaustųjų nepritarė teiginiui, kad ji yra trikdanti bei netinkama (kaip ir darželiuose). Taip pat nepritarta teiginiui, kad įstaigoje vyrauja bloga verbalinė komunikacija (66%).

Bendras neigiamas mikroklimato vertinimas darželiuose bei ligoninėje atsispindi 17 bei 18 paveiksluose.



17 pav. Neigiamas mikroklimato vertinimas darželiuose



18 pav. Neigiamas mikroklimato vertinimas ligoninėje

Lyginant abiejuose paveiksluose pateiktus duomenis matome, kad teiginiui apie blogą mikroklimatą organizacijoje pritaria tik 20% respondentų iš ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir 23% respondentų iš ligoninės (skirtumas 3%) Abejoja 16% darželių respondentų ir 20% ligoninės respondentų (skirtumas 4%). Teiginiui, kad įstaigoje vyrauja blogas mikroklimatas nepritaria net 64% apklaustųjų iš darželių ir 57% iš ligoninės (skirtumas 7%).

Komandinio darbo ir mikroklimato sąryšį atspinti ir atskirų įstaigų interkoreliacinės matricos (20, 21 priedai). Iš šiuose prieduose bei paveiksluose pateiktų duomenų matyti, kad stipresnis bei glaudesnis ryšys tarp komandinio darbo ir mikroklimato užfiksuotas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Apibendrinant visus gautus duomenis bei rezultatus galima teigti, kad tiek komandinis darbas, tiek mikroklimatas gerokai palankiau vertinamas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, tai dar kartą įrodo teiginį, kad komandinis darbas ir mikroklimatas – tarpusavyje glaudžiai susiję dalykai.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad:

Atlikus tyrimą galima padaryti išvadas, kad:

REKOMENDACIJOS BEI PASIŪLYMAI

Komandinio darbo tobulinimo bei mikroklimato gerinimo gairės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, remiantis atliktais tyrimo rezultatais

Komandinis darbas šiuolaikinėje ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra neišvengiamas, jo vaidmuo nuolat didėja, nes organizacija veikia palyginti neapibrėžtomis sąlygomis bei nuolat sprendžia sudėtingus uždavinius, reikalaujančius darbuotojų kūrybiškumo ir kompetencijos. Palankus organizacijos mikroklimas – organizacijos sėkmės garantas. Atliktas tyrimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose atskleidė ne tik stipriąsias, bet ir silpnąsias šių įstaigų puses. Blogiausiai tirtose ikimokyklinėse įstaigose buvo įvertintos šios sritys: komunikacija, vadovavimas, atsidavimas darbui ir atsakomybė, saugumas, tolerantiškumas, kontrolė. Atsižvelgiant į tai, magistrinio darbo autorė pateikia šias rekomendacijas bei pasiūlymus.

LITERATŪRA

1. Barvydienė, V., Beresnevičienė, D., Lekavičienė, R. ir kt. (1996). *Psichologija studentui: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
3. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera.
4. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
5. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai 1*. Vilnius: Tev.
6. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai 2*. Vilnius: Tev.
7. Dagtė, I. (2004). Žvilgsnis į viešosios ir masinės komunikacijos problematiką. *Personalo vadyba*, 1 (59).
8. Dagtė, I. (2004). Gandas kaip komunikacijos vienetas ir jo vaidmuo personalo vadyboje.
9. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
10. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
11. Dikson, N. (1998). Tas, kuris kuria ateitį... *Vadovo pasaulis*, 12, p.24 – 28.
12. Dubinas, V., Šavareikienė, D. (2002). Motyvacijos vadybos išlaidos. *Ekonomika ir vadyba – aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, p. 38 - 42.
13. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
14. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma littera.
15. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
16. Jarumbauskas, A. (1998). Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje. *Ekonomika ir vadyba*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 150.
17. Joyce, W., Nohria, N., Roberton, B. (2004). *Kas (iš tikrųjų) veiksminga versle: 4 + 2 - ilgalaikės verslo sėkmės formulė [novatoriškas penkerių metų mokslinis darbas apie geriausių pasaulio bendrovių sėkmingo darbo paslaptis]*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
18. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
19. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
20. Jovaišaitė, U. (2003). *Komandinis darbas* (autorizuota metodinė medžiaga). [žiūrėta 2006-03-28]. Prieiga per internetą:
<http://www.ltu.lt/padaliniai/FAKULTETAI/vvf/zvvi/dokumentai/metodine%20medziaga/komandinis_darbas.doc>.
21. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
22. Juodaitytė, A. (2000). *Socialiniai – edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyje: mokslo darbų rinkinys*. Klaipėda.

23. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
24. Kompiuterinis žodynas ALKONAS (1998). Elektroninė B.Piersakio „Didžiojo anglų – lietuvių kalbų žodyno versija“.
25. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2000). *Socialinis darbas švietimo sistemoje*. Klaipėda.
26. Lapė, J., Navikas, G. (2003). *Psichologijos įvadas: vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
27. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija: vadovėlis aukštųjų mokyklų psichologijos ir darbo ekonomikos specialybių studentams*. Vilnius: Mokslas.
28. Leliūgienė, I. (2003). *Socialinio pedagogo (darbuotojo) žinynas*. Kaunas: Technologija.
29. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas: apie 4000 žodžių*. Vilnius: Academia.
30. Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks, (CA), London, New Delhi.
31. Malik, F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Vilnius: Mūsų knyga.
32. Markevičienė, E. (1999). Kolektyvas „serga“ ką darysime, vadove?. *Vadovo pasaulis*, 5, p.5–10.
33. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2004). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p.143 – 149.
35. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys: (paskaitų konspektas)*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
36. Merkys, G., Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L. (2002). Pedagogų autoritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (33), p. 27-41.
37. Milton, N. (2005). *Knowledge management for teams and projects*. Oxford: Chandos Publishing
38. *Mokyklinis tarptautinių žodžių žodynas* (1998). Kaunas: Šviesa.
39. Nelson – Jones, R. (1997). *Effective Thinking Skills: preventing and managing personal problems*. London: Cassell.
40. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
41. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2005). *Projektų valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
42. Obrazcovas, V. (1998). *Ar valdai ?*. Vilnius: Vaga.
43. Palidauskaitė, J. (2003). *Viešojo administravimo etika: vadovėlis*. Kaunas :Technologija.

PRIEDAI