

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**L. Suodaitienė
A. Suodaitis**

**UGDOMASIS VADOVAVIMAS, KAIP ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
VYSTYMO PRIELAIDA VERSLO BENDROVĖSE
(AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ IR UAB „OMNITEL“ ATVEJAI)**

Vadovas: prof.habil.dr. Gediminas Merkys

Kaunas, 2007

SUMMARY

L. Suodaitienė, A. Suodaitis (2007). Educational Management as the Precondition for Human Resources Development in Business Institutions (the Cases of AB 'LIETUVOS DRAUDIMAS' and UAB 'OMNITEL'). Final Master's paper. Šiauliai University.

The Master's Thesis presents the results of a diagnostic study of human resources at the departments and units of AB 'LIETUVOS DRAUDIMAS' and UAB 'OMNITEL'.

SANTRAUKA

L. Suodaitienė, A. Suodaitis. (2007). Ugdomasis vadovavimas, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo prielaida verslo bendrovėse (AB „Lietuvos draudimas“ IR UAB „Omnitel“ atvejai). Baigiamasis magistro darbas. Šiaulių universitetas.

Baigiamajame darbe pateikta išsami teorinė ir atliktų tyrimų mokslinė analizė, įvertinanti ugdomojo vadovavimo poveikį žmogiškųjų išteklių charakteristikoms. Tyrimas buvo atliktas 2007 m. vasario, kovo mėn. ugdomąjį vadovavimą diegiančiose įmonėse: AB „Lietuvos draudimas“ Vakarų regiono 15 skyrių ir UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono 2 skyriuose. Tyrimo metu buvo naudoti prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurti bei adaptuoti geros metodologinės kokybės organizacinio klimato (Cronbach $\alpha=0,57-0,85$); vadovų lyderiavimo orientacijos (Cronbach $\alpha=0,94-0,95$), ugdomojo vadovavimo (Cronbach $\alpha=0,87-0,94$) ir komandinio darbo (Cronbach $\alpha=0,67-0,87$) klausimynai, matuojantys žmogiškųjų išteklių charakteristikas iš viso pagal 172 požymius. Tyrimo generalinės aibės visuma: apklausti 102 respondentai iš AB „Lietuvos draudimas“ Vakarų regiono 15 skyrių ir 24 – iš „UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono 2 padalinių. Testavimo duomenys pateikti statistiškai normuoti. Tyrimui naudota didelė normavimo bazė: 3689 įvairios organizacijos, kuriose nebuvo ugdomojo vadovavimo. Nustatyta, kad išnagrinėta ir interpretuota nagrinėtų požymių raiška tirtose verslo organizacijoje leidžia hipotetiškai teigti, jog *esminė išvada* yra ta, kad ugdomasis vadovavimas kaip mokymas, naudojant emocinės inteligencijos kompetencijų ugdymo metodiką, ir mokant ne tik aukščiausio lygio vadovus, bet ir darbuotojus visuose verslo organizacijos lygiuose, yra verslo organizacijos sėkmę įtakojantis veiksnys, skatinantis kiekvieno komandos kaip lyderio kūrybingą darbą ir komandos bei organizacijos kultūros ir klimato vystymą.

TURINYS

SANTRAUKA	4
IŠVADAS	9
1. TEORINIAI UGDOMOJO VADOVAVIMO ORGANIZACIJOSE PAGRINDAI	11
1.1. Ugdomasis vadovavimas (cauching): tikslai, principai, technikos	12
1.1.1. Ugdomojo vadovavimo tikslai	13
1.1.2. Ugdomojo vadovavimo principai	16
1.1.3. Ugdomojo vadovavimo technikos.....	22
1.2. Ugdomasis vadovavimas darbinėmis komandomis grįstoje organizacijoje.....	26
1.2.1. Poveikis vadovavimo stiliui	27
1.2.2. Poveikis organizaciniam klimatui	32
1.2.3. Poveikis komandiniam darbui.....	38
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO VERSLO BENDROVĖSE METODIKA	45
2.1. Tyrimui pasirinktų organizacijų ir jose paimtų imčių apibūdinimas	45
2.1.1. AB „Lietuvos draudimas“ organizacinės charakteristikos	45
2.1.2. Darbuotojų imties AB „Lietuvos draudimas“ apibūdinimas	49
2.1.3. UAB „Omintel“ organizacinės charakteristikos	52
2.1.4. Darbuotojų imties UAB „Omnetel“ apibūdinimas	55
2.2. Tiriamų požymių ir klausimynų apibūdinimas.....	57
2.3. Naudojamų statistinių metodų ir rodiklių apibūdinimas	66
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO VERSLO BENDROVĖSE REZULTATAI	67
3.1. Klausimynų metodologinės kokybės rodikliai AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono skyriuose	67
3.2. Tiriamų požymių raiška AB „Lietuvos draudimas“	68
3.3. Tiriamų požymių raiška UAB „Omnetel“.....	80
3.4. AB „Lietuvos draudimas“ ir UAB „Omnetel“ rodiklių norminis palyginimas su kitomis Lietuvos organizacijomis	88
3.5. Komandinio darbo, vadovavimo stiliaus, organizacinio klimato ir ugdomojo valdymo statistiniai sąryšiai.....	93
IŠVADOS, INTERPRETACIJA, REKOMENDACIJOS	97
LITERATŪRA	99
PRIEDAI	106
1 priedas. Komandinio darbo nustatymo klausimyno pavyzdys	106
2 priedas. Vadovo lyderystės orientacijų nustatymo testo pavyzdys.....	110
3 priedas. Organizacinio klimato nustatymo testo pavyzdys	112
4 priedas. Ugdomojo vadovavimo nustatymo testo pavyzdys	117
5 priedas. Ugdomojo vadovavimo klausimyno kokybės charakteristikos	121
6 priedas. Komandinio darbo klausimyno kokybės charakteristikos.....	122
7 priedas. Vadovų lyderystės orientacijų klausimyno kokybės charakteristikos	123
8 priedas. Organizacinio klimato klausimyno kokybės charakteristikos	124

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Ugdomojo vadovavimo apibrėžimai	13
2 Lentelė. Ugdomojo vadovavimo kultūros išsivystymo pakopos organizacijoje	21
3 Lentelė. Ugdomojo vadovavimo etapai	23
4 Lentelė. Valdymo lygiai ir jiems priklausančių darbuotojų kompetencija	30
5 Lentelė. Ugdančiojo vadovo sampratos	31
6 Lentelė. Komandinio darbo klausimyno požymių aptarimas	59
7 Lentelė. Vadovo lyderystės orientacijų nustatymo klausimyno požymių aptarimas	62
8 Lentelė. Organizacinio klimato klausimyno požymių aptarimas	63
9 Lentelė. Ugdomojo vadovavimo mokymų poveikio vertinimo klausimyno požymiai ir jų aptarimas	64
10 Lentelė. Komandinio darbo atskirų sričių (požymių) vertinimas AB „Lietuvos draudimo“ skyriuose, statistinės išskirtys	72
11 Lentelė. Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas atskiruose skyriuose, statistinės išskirtys	75
12 Lentelė. Organizacinio klimato vertinimai pagal departamentus, statistinės išskirtys	78
13 Lentelė. Komandinio darbo atskirų sričių (dimensijų) vertinimas UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybėje, statistinės išskirtys	82
14 Lentelė. Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas atskiruose skyriuose, statistinės išskirtys	84
15 Lentelė. Organizacinio klimato vertinimai pagal skyrius, statistinės išskirtys	87
16 Lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp komandinio darbo, organizacinio klimato, vadovo elgesio vertinimo ir ugdomojo vadovavimo	93
17 Lentelė. Ryšiai tarp komandinio darbo ir ugdomojo vadovavimo (regresinė analizė)	94
18 Lentelė. Ryšiai tarp vadovo elgesio vertinimo ir ugdomojo vadovavimo (regresinė analizė)	95
19 Lentelė. Ryšiai tarp organizacinio klimato ir ugdomojo vadovavimo (r^2)	96

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Pagrindinės ugdomojo vadovavimo kompetencijos	18
2 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių įsitraukimas į vadovybės ugdomojo vadovavimo procesą	23
3 paveikslas. Ugdančiojo vadovavimo sąveikos modelis	24
4 paveikslas. Apibendrintas žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo ir ugdomojo vadovavimo organizacijoje modelis	25
5 paveikslas. Ugdomojo vadovavimo taikymo komanda grįstoje verslo organizacijoje bruožai pagal D. Robin	41
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal skyrius AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono skyriuose	50
7 paveikslas. Pasiskirstymas pagal lytį	50
8 paveikslas. Pasiskirstymas pagal amžių	51
9 paveikslas. Pasiskirstymas pagal išsimokslinimą	51
10 paveikslas. Pasiskirstymas pagal darbo stažą AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regione	51
11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono atstovybėje	55
12 paveikslas. Pasiskirstymas pagal lytį	55
13 paveikslas. Pasiskirstymas pagal amžių	56
14 paveikslas. Pasiskirstymas pagal išsimokslinimą	56
15 paveikslas. Pasiskirstymas pagal darbo stažą UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono atstovybė	57
16 paveikslas. Tiriamieji požymiai	58
17 paveikslas. Komandinio darbo charakteristikų raiška	69
18 paveikslas. Komandinio darbo vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai)	70
19 paveikslas. Komandinio darbo raiška AB „Lietuvos draudimas“ Vakarų regiono skyriuose	71
20 paveikslas. Lyderystės orientacijų raiška	73
21 paveikslas. Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai)	73
22 paveikslas. Lyderystės orientacijos atskiruose įmonės skyriuose	74
23 paveikslas. Vidutinis pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams, proc.	76
24 paveikslas. Organizacinio klimato z-skalės įverčiai atskiriems įmonės departamentams	77
25 paveikslas. Ugdomojo vadovavimo ir motyvavimo mokymų vertinimas AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono padaliniuose	79
26 paveikslas. Komandinio darbo charakteristikų raiška	80

27 paveikslas. Komandinio darbo vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai)	81
28 paveikslas. Komandinio darbo raiška UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės skyriuose	82
29 paveikslas. Lyderystės orientacijų raiška	83
30 paveikslas. Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai)	83
31 paveikslas. Lyderystės orientacijos atskiruose įmonės skyriuose	84
32 paveikslas. Vidutinis pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams, proc.	85
33 paveikslas. Organizacinio klimato z-skalės įverčiai atskiriems įmonės skyriams	86
34 paveikslas. Ugdomojo vadovavimo ir motyvavimo mokymų vertinimas UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės skyriuose	88
35 paveikslas. Tirtų organizacijų ugdomojo mokymo testų palyginimai	88
36 paveikslas. Tirtų organizacijų komandinio darbo testų palyginimai su viešojo sektoriaus įmonėmis, statutinėmis ir verslo organizacijomis	89
37 paveikslas. Komandinio darbo raiška įvairiose organizacijose	90
38 paveikslas. Tirtų organizacijų vadovų lyderystės raiškos testų palyginimai su viešojo sektoriaus įmonėmis, statutinėmis ir verslo organizacijomis	91
39 paveikslas. Organizacinio klimato testų palyginimai su viešojo sektoriaus įmonėmis, statutinėmis ir verslo organizacijomis	91
40 paveikslas. Organizacinio klimato raiška įvairiose organizacijose	92

ĮVADAS

Šiuolaikinėse verslo bendrovių aplinkose vyksta valdymo žmogiškiesiems ištekliams pokyčiai. Globalizacijos procesai iš esmės keičia šiuolaikinio valdymo sampratą, nes šiuolaikinis valdymas vis labiau įsilieja į rinkos santykius (Augustinaitis, 2003, p. 9). Žinių visuomenė įtakoja valdymo modelių ir organizavimo formų keitimąsi. Tiek vadovų grupėms, tiek darbo komandų nariams ar savarankiškiems pavieniams verslininkams iškyla bendradarbiavimo ir kooperavimosi būtinybė. Žmogiškieji ištekliai tampa ne vien produktyvios veiklos veiksniumi, bet ir svarbiausiu žmogiškosios efektyvios veiklos vystymo akcentu, kuriant naują pavienių darbuotojų, jų grupių bei komandų įgalinimo kultūrą bei klimatą. Ši nauja organizacinė kultūra apima organizacijos visų lygių darbuotojų naujų kompetencinių įgūdžių, strategijų, dalinimosi valdžia ir atsakomybe mokymą ir mokymąsi, išsipareigojimų prisiėmimą ir jų vykdymą, paremtą pasitikėjimu (D. Robin, 2002).

Temos aktualumas. Pastaruoju metu Lietuvos verslo subjektai ypatingai daug dėmesio skiria vadovų bei lyderių savybių tobulinimui. Sėkmingai dirbantys įmonių vadovai vis dažniau pabrėžia konsultavimo ir ugdymo vadovaujant (angl. - *coaching*) svarbą, kaip vieną esminių sąlygų, užtikrinančių verslo sėkmę. Teoriniu lygmeniu nemažai kalbama apie ugdomojo vadovavimo efektyvumą ir poveikumą įvairioms žmogiškųjų išteklių charakteristikoms ir per tai verslo organizacijų sėkmę apskritai. Vis dėlto Lietuvos verslo kontekste trūksta empirinių tyrimų, kurie faktiškai parodytų (įrodytų) ugdomojo vadovavimo poveikį verslo organizacijai. Šio darbo **mokslinį problemišumą** kaip tik ir sudaro minėtų ryšių užfiksavimas mokslo fakto teisėmis. Darbe keliamos dvi alternatyvios (konkuruojančios) **hipotezės**: ugdomasis vadovavimas paveikia (arba nepaveikia) įvairias žmogiškųjų išteklių charakteristikas organizacijose.

Tyrimo objektas – ugdomasis vadovavimas verslo organizacijoje.

Tyrimo dalykas – ugdomojo vadovavimo poveikis įvairioms žmogiškųjų išteklių charakteristikoms.

Tikslas – išnagrinėti ugdomojo vadovavimo galimybes paveikti vadovavimo stilių, organizacinį klimatą ir komandinio darbo veiksmingumą verslo organizacijose

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie ugdomąjį vadovavimą.
2. Sukurti diagnostinį instrumentą (klausimyną darbuotojams), kuris atspindėtų ugdomojo vadovavimo procesą ir rezultatyvumą.
3. Parinkti ir tiriamose verslo organizacijose išbandyti klausimynus, atspindinčius įvairias žmoniškųjų išteklių charakteristikas (vadovavimo stilių, organizacinį klimatą ir komandinį darbą).
4. Išnagrinėti ir interpretuoti nagrinėtų požymių raišką tirtose verslo organizacijoje.
5. Išnagrinėti ugdomojo vadovavimo poveikį vadovavimo stiliui, organizaciniam klimatui ir komandiniam darbui.

Magistrinio darbo **mokslinis naujumas** pasireiškia tuo, kad buvo išnagrinėti ne tik teoriniai bet ir praktiniai aspektai bei empiriškai įrodytas ugdomojo vadovavimo efektyvumas ir poveikumas įvairioms žmoniškųjų išteklių charakteristikoms, kas yra svarbu tiek numatant, tiek siekiant verslo organizacijų sėkmės besivaržančioje rinkos ekonomikos aplinkoje.

Šio magistrinio darbo **praktinė reikšmė** yra ta, kad, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir panaudojant originaliai suformuotą tyrimo objekto specifiką atspindinčią metodiką buvo praktiškai pirmą kartą atliekamas AB „Lietuvos draudimas“ ir UAB „Omintel“ ugdomojo vadovavimo taikymo įvertinimas. Tuo tikslu buvo sukurtas ir išbandytas atspindintis ugdomojo vadovavimo procesą ir rezultatyvumą diagnostinis instrumentas (klausimynas darbuotojams).

Tyrimo empirinė bazė: Tyrimo generalinės aibės visuma: apklausti 102 respondentai iš AB „Lietuvos draudimas“ Vakarų regiono 15 skyrių ir 24 – iš „UAB “Omnitel” Šiaulių regiono 2 padalinių. Iš viso tyrime dalyvavo 126 darbuotojai. Tyrimo duomenys pateikti statistiškai normuoti Normavimo bazė - 3689 įvairios organizacijos. Naudoti 4 klausimynai: organizacinio klimato; vadovų lyderiavimo orientacijos; ugdomojo vadovavimo ir komandinio darbo, matuojantys žmoniškųjų išteklių charakteristikas iš viso pagal 172 požymius.

Tyrimo metodai:

1. Literatūros šaltinių analizė.
2. Standartizuota apklausa.
3. Statistinė analizė.

1. TEORINIAI UGDOMOJO VADOVAVIMO ORGANIZACIJOSE PAGRINDAI

Ugdomasis vadovavimas – žymiai daugiau nei metodikų ir įgūdžių derinys. Šiame darbe atskleidžiami teoriniai ugdomojo vadovavimo aspektai verslo organizacijose.

Ugdomojo vadovavimo terminas kilęs iš anglų kalbos (angl. *coach* – treneris, instruktorius, repetitorius). Viena iš dažniausiai naudojamų vertinio reikšmių – treniruotė. Šiame darbe naudojama ugdomojo vadovavimo (atitinkančio angl. *executive coaching* terminą) ir ugdančiojo kitus vadovo (*coach, mentor*) sąvoka. Vakaruose ugdomojo vadovavimo sąvoka plačiau paplitusi, tačiau, į mūsų šalį patekusi maždaug prieš dešimt metų, ji vis dar neturi nei tiksliai suformuoto apibrėžimo nei nėra moksliskai pagrįsta. G. Lee (2003) teigia, kad ugdomojo vadovavimo sąvoka (*coaching*) yra plačiai naudojama psichoterapijoje (Bluckert, 2005, p. 171-178).

Ugdomojo vadovavimo reiškinio naujumas. Manoma, kad iš esmės, ugdomasis vadovavimas nėra naujas dalykas. Žinoma, kad praeityje, profesionalai, specialistai konsultuodavo žmones, padėdavo jiems tobulėti, bet padėti žmonėms buvo sunkiau, nes asmenys besinaudojantys psichoterapeuto paslaugomis, jausdavo stigmą (Boyatzis, 2002). Norėdami jos išvengti dauguma žmonių mieliau asmeniškai konsultuodavosi su draugais ar pažįstamais. Dabar šią funkciją perėmė profesionalai, kitus ugdantys vadovai (Boyatzis, 2002). Ugdomojo vadovavimo praktika ir technologijos labai patobulėjo (Kilburg, 1996; Kilburg, 2000; Kampa-Kokesch and Anderson, 2001; cituota iš Boyatzis, 2002).

Ugdomojo vadovavimo sąvoka vartojama labai dažnai. 2002-12-12 atlikus paiešką internete, rasta daugiau kaip 99.400 interneto puslapių, kuriuose paminėta ugdomojo vadovavimo (angl. *executive coaching*) sąvoka. Kaip kurie žmogiškųjų išteklių ir organizacinio vystymosi konsultantai, psichoterapeutai, psichologai, socialiniai darbuotojai, mokytojai ir kiti profesionalai (teisėjai, finansininkai, slaugytojai) savo vizitinėse kortelėse pažymi esą ugdomojo vadovavimo arba karjeros vadovai (treneriai, konsultantai). Netgi tokiose šalyse, kaip Italija (Altomare, 2002), Ispanija (Serlavos, 2002), Japonija (Voigt, 2002), kur vadovavimo ir valdymo ugdymas yra vertinamas nepalankiai, šiuo metu ugdomasis vadovavimas yra viena iš greičiausiai besivystančių žmogiškųjų išteklių verslo vystymosi sričių (cituota iš Boyatzis, 2002).

Tyrimų ugdomojo vadovavimo srityje atlikta nedaug. Boyatzis (2002) aprašė daugiafunkcinį grįžtamojo ryšio įvertinimą (360 laipsnių tyrimas). Užsienio šalyse vis daugiau atliekama ugdomojo vadovavimo efektyvumo, stiliaus ir technikų mokslinių tyrimų. Ugdomojo vadovavimo efektyvumą parodo keletas pasitenkinimo ugdančiais vadovais tyrimų (Hall ir kt., 1999; Kampa-Kokesch ir Anderson, 2001, cituota iš Boyatzis, 2002). Deja, tyrimuose, dažniausiai nagrinėti ir vertinti ugdančiojo vadovo ir asmens, kuriam vadovaujama, tarpusavio santykiai, o ne ugdomojo

vadovavimo praktikos efektyvumas. Tik neseniai paskelbta keletas studijų, kuriose tyrinėti priklausomi kintamieji, t.y. ugdomojo vadovavimo poveikis asmens elgesiui, stiliui ir veiklai (Boyatzis, 2002).

1.1. Ugdomasis vadovavimas (cauching): tikslai, principai, technikos

Suvokiant ugdomąjį vadovavimą kaip sudėtingą žmogiškųjų išteklių sistemą, šiame poskyryje atskirai panagrinėsime ugdomojo vadovavimo tikslus, principus ir technikas (metodus).

Ugdomojo vadovavimo sąvoka. JAV lyderiai, politiniai veikėjai, daugelis kitų sričių profesionalų ugdomąjį vadovavimą pripažįsta kaip neatsiejamą sėkmės dalį. Kaip nurodoma „Personnel Financial Consulting Group“ interneto svetainėje, *ugdomasis vadovavimas versle* – svarbiausių specifinių įgūdžių ir gebėjimų sistema, egzistuojanti tam, kad padėtų kitam žmogui puikiai dirbti ir mokytis darbo procese. *Ugdantysis vadovas*, jaučiantis atsakomybę už kiekvieno komandos nario mokymą ir ugdymą darbo vietoje, norintis pasiekti efektyvaus kiekvieno darbuotojo dalyvavimo ir įsitraukimo į organizacijos tikslų įgyvendinimą, visose sprendimo reikalaujančiose situacijose naudojami šiuo efektyvaus motyvavimo metodu.

Ugdomojo vadovavimo metodas neleidžia vadovui priminėti visų sprendimų, nuolat nurodinėti darbuotojams. Nors šis metodas nepadeda išspręsti visų problemų, daugelį sprendimų randa patys darbuotojai. Žinodami savo tikslus ir suvokdami, kaip įmonė padeda jų siekti, jie tampa lojalūs. Jų nevilioja konkurentų pasiūlymai. Juos motyvuoja pats tikslas, o ne materialios gėrybės, kurias gali pasiūlyti daugybė įmonių. Juos motyvuoja vadovo dėmesys ir pastangos įgyvendinti ne tik įmonės, bet ir jų asmeninius tikslus. Kiekvienas talentingas vadovas privalo sugebėti priimti sprendimus, teikti nurodymus, reikalauti įgyvendinti tikslus. Tačiau yra situacijų, kai vadovo profesionalumas pasireiškia būtent ugdomasis vadovavimas (Aženeckaitė, 2007).

Vadovavimas, naudojant ugdantį stilių – tai ir pokalbis su darbuotoju apie asmeninius ir organizacijos tikslus, uždavinius (asmeninius ir organizacinius) bei formas jų pasiekimui (gebėjimų tobulinimą, konkrečių žinių siekimą, diskomforto šalinimą, pagalbos būdus), vidinius esamus bei mobilizuojamus resursus, etapines užduotis (planus), susitarimus apie kontrolinius susitikimus rezultatų aptarimui. Dėmesingoje aplinkoje vykstantis vadovo ir darbuotojo dialogas palengvina judėjimą link dominančių, siekiamų tikslų.

Darbas ugdomojo vadovavimo metodu pradedamas nuo asmeninių tikslų nustatymo, ieškoma sąsajų su įmonės tikslais. Vėliau nustatomos priemonės tikslams pasiekti, ieškoma neišnaudotų galimybių bei nepanaudotų išteklių. Vienintelė vadovo atsakomybė šiame procese – užduoti tinkamus klausimus, padėsiančius darbuotojui pačiam rasti optimalius atsakymus (Aženeckaitė, 2007).

M. Berard išskiria du ugdančiojo vadovavimo tipus: ugdantysis vadovavimas gali būti grindžiamas arba *rezultatais*, arba *stebėjimu* (M. Berard, 2005, p. 34). Kai ugdomasis vadovavimas grindžiamas rezultatais, vadovas atlieka pavaldiniui nustatytų tikslų ir faktinių rezultatų lyginamąją analizę. Ugdantysis vadovas analizuodamas darbuotojo rezultatus, stengiasi išvelgti įgūdžius ir žinias, kurias darbuotojas galėtų panaudoti siekdamas numatytų tikslų. Stebimasis ugdomasis vadovavimas įgalina vadovą stebėti, kaip darbuotojas atlieka savo darbą, skatina teikti pamokymus ir patarimus. Toks ugdomasis vadovavimas ypač naudingas klientus aptarnaujantiems darbuotojams (Berard, 2005, p. 34).

Mokslinėje literatūroje (žr. 1 lentelę) pateikiama įvairių ugdomojo vadovavimo apibrėžimų.

1 lentelė

Ugdomojo vadovavimo apibrėžimai

Autorius / šaltinis	Apibrėžimas
R.Witherspoon, R.P.White (1996, p. 33-124), cituotas P.Bluckert (2005, p. 171-178)	Tai aktyvus, gyvas mokymasis kaip pagerinti efektyvius veiksmus, naudojant refleksinius procesus.
Greene, Grant (2003), cituotas P.Bluckert (2005, p. 171-178)	Tai pozityvūs, teigiami pokyčiai.
S.A.Murphy (2004, p. 176)	Tai vadybos mokslo sritis, kuri apibrėžiama kaip veiksmas, ugdantys aukščiausio lygio vadovybės funkcionalumą, tobulinantys asmeninius įgūdžius, gerinantys verslo pažinimą bei supratimą, ir tokiu būdu padedantys maksimaliai panaudoti visą organizacijos potencialą.
C.Turner (2006, p. 1)	Tai populiarūs lyderiavimo tobulinimo strategija.
M.Berard (2005, p. 35)	Tai veikla, kurios pagalba atrandamas kiekvieno grupės nario vaidmuo, tokiu būdu grupė tampa pakankamai stipria komanda, kad pasiektų numatytų verslo rezultatų.
M.Downey (2003)	Tai darbuotojo įkvėpimo ir skatinimo veiklai menas bei praktika.
Pasaulinė Verslo Ugdančiųjų Vadovų Asociacija (Zweibel, 2005, p. 62)	Tai itin interaktyvus bendradarbiavimas, kuriuo siekiama profesinių, asmeninių bei organizacijos tikslų.
Neurolingvistinio programavimo Akademija (Penki paprasti žingsniai į sėkmę, 2006)	Tai menas padėti kitiems žmonėms tobulėti.

Pateikti apibrėžimai kompleksinį ugdomojo vadovavimo reiškinių vadyboje apima nepilnai. *Pateiksime apibendrinantį ugdomojo vadovavimo apibrėžimą:*

Ugdomasis vadovavimas – tai kompleksinė vadybos mokslų sritis, nukreipta į žmogiškųjų išteklių ugdymą visuose bet kurios verslo organizacijos lygiuose, taikant organizacinio vystymo dėsnius, tačiau kuriant originalią kiekvienai organizacijai ugdomojo vadovavimo kultūrą bei klimata ir tobulinant komandinį darbą, grįstą įgalinimu ir pasidalintu vadovavimu.

1.1.1. Ugdomojo vadovavimo tikslai

Ugdomojo vadovavimo, kaip kompleksinės struktūros, tikslai buvo apibrėžti remiantis ugdomojo vadovavimo poveikio tyrimais, siekiant atsakyti į klausimą, ar galima pagerinti darbuotojų kompetencijas ir, to pasėkoje, siekti verslo organizacijos sėkmės (Cherniss, Goleman, 1998).

Žmogiškųjų išteklių vertinimo tikslas. Japoniškos vadybos kaitos atveju, pastebėta, kad anksčiau daugelis organizacijų buvo pamiršę savo klientus, o dabar užmirštami darbuotojai. Patyrinėjus, kaip vertinami darbuotojai, pastebima, kad žmonės yra pasyvūs, neatsakingi ir neiniciatyvūs. Jie pasirenkę dirbti tikrai tiek, kiek gauna iš organizacijos pinigų arba kitų materialinių gėrybių, todėl juos reikia griežtai kontroliuoti. Ši nuomonė neretai yra tik išankstinė vadovo nuostata, kuri išprovokuoja darbuotojus elgtis taip, kaip iš jų yra tikimasi.

Įgalinimo tikslai. Mūsų nuomone ugdomojo ugdymo tikslas gali būti traktuojamas kaip įgalinimas¹. *Įgalinimas* suprantamas kaip kitokios, netradicinės darbo aplinkos ir santykių sukūrimas. Jis remiasi teigiamomis, optimistinėmis prielaidomis apie darbuotojus. Jos teigia, kad darbuotojai yra kūrybingi ir aktyvūs, jiems rūpi, ką jie dirba ir jie siekia atlikti svarbų, reikšmingą darbą. Iš esmės organizacijai ir vadovui, kaip ją atstovaujančiam asmeniui, reikia išnaudoti šiuos pavaldinių siekius ir sudaryti sąlygas jiems įvykdyti. Įgalinimas yra reiškinys, apimantis visą darbo padalinį, tačiau prasidedantis būtent nuo vadovo požiūrio į savo pavaldinius kaitos (Palivonienė, 2007).

Vadovavimo transformavimo tikslas. Kaip nurodo S. A. Murphy, „didžioji dalis to, o galbūt net viskas, ką apima ugdomojo vadovavimo veikla, gali būti labai tiksliai ir efektyviai paaiškinama naudojantis egzistuojančiomis lyderiavimo teorijomis“ (Murphy, 2004, p. 179). Ugdomasis vadovavimas gali būti siejamas su lyderiavimu. Tokiu atveju ugdomojo vadovavimo tikslai yra apibrėžiami panašiai, kaip ir vadovų ar lyderių, ir yra susiję su darbuotojų motyvavimu.

Dauguma vadovų žino, kad dėmesys bei pagarba darbuotojui yra viena iš stipriausių motyvavimo priemonių. Vis dėlto tyrimais nustatyta, kad svarbias pareigas įmonėje turintys darbuotojai dažniausiai keičia darbą todėl, kad nepasitiki savo vadovu, arba jų tarpusavio santykiai yra prasti ar neišplėtoti. Eiliniams darbuotojams galima pasiūlyti didesnę atlygį, karjeros galimybes, mokymus ar lankstų darbo grafiką, o patiems geriausiems ir svarbiausiems darbuotojams tai yra įprasta. Tą patį siūlo ir konkurentai. Kyla klausimas, kaip laimėti įmonės geriausių darbuotojų lojalumą? Jiems reikia nuolatinio vadovo dėmesio. Geriausiems ir rezultatyviausiems darbuotojams svarbu rasti būdų, kaip padidinti savo potencialą, efektyviau priimti sprendimus, praplėsti savo galimybes. Šių tikslų galime pasiekti vadovui su darbuotoju dirbant ugdomojo vadovavimo metodu (Aženeckaitė, 2007).

Tikslų įvairovė (nuo ugdymo iki terapijos). Įvairūs autoriai atkreipia dėmesį į skirtingus *ugdomojo vadovavimo tikslus*. Kai kada šie tikslai gali atrodyti panašūs tiek į darbuotojų

¹ Žodis įgalinti (angl. *to empower*) reiškia perduoti teisėtą valdžią, suteikti įgaliojimus, duoti teisę. Įgalinimas yra vienas iš terminų, kurie vis dažniau naudojami organizacijose, tačiau dar yra neįprasti vadovams bei pavaldiniams ir ne visada iki galo jiems suprantami. Delegavimas, tapęs įpročiu, pamažu kuria įgalinimo atmosferą darbo padalinyje ar komandoje. Vadovavime įgalinimas reiškia tam tikrą požiūrį į darbo santykius – vadovai, pavaldiniai ir visa organizacija traktuojama kaip darbo partneriai (Palivonienė, 2007). Kita vertus, jie dalinasi ir vadovavimu bei lyderystės funkcijomis (mūsų nuomone).

motyvavimo, tiek į jų ugdymo ar net terapinius tikslus. *Terapiniai tikslai* pasireiškia tuo, kad, anot S.A. Murphy, *ugdymu vadovavimu* (konsultavimo ar terapijos pagalba) vadovai siekia pakeisti asmenybę (Murphy, 2004, p. 179). Šiuo metodu dirbančio vadovo tikslas – padėti svarbiems įmonės darbuotojams didinti ir išnaudoti savo potencialą, siekiant asmeninių bei įmonės tikslų (Aženeckaitė, 2007). Ugdymu vadovavimu siekiama darbuotojams padėti formuoti tokį požiūrį, koks užtikrintų sėkmę ir skatintų efektyvią elgseną, kuris gerintų rezultatus (Wakefield, 2006, p. 9).

Pagrindiniai ugdymo vadovavimo tikslai. J.H. Stevens 2005 m. atliko tyrimą, kurio metu interviu metodu buvo apklausti ugdymo vadovavimo metodiką taikantys vadovai. Vienu iš tyrimo rengėjo užduotų klausimų buvo siekiama sužinoti, koks, praktikų nuomone, yra pagrindinis ugdymo vadovavimo tikslas. Susisteminius gautus rezultatus nustatyti pagrindiniai ugdymo vadovavimo tikslai vadovams yra šie (Stevens, 2005, p. 276):

- įgyti gilesnį, platesnį ir aiškesnį supratimą apie problemas, su kuriomis susiduriama;
- suprasti ir susidoroti su sudėtingomis ir dviprasmiškomis sistemomis;
- suformuoti ir nustatyti organizacijos kultūrą bei pobūdį;
- sudėtingus dalykus atlikti tinkamu būdu.

Kompleksiniai (socialinių ir emocinių kompetencijų) ugdymo tikslai. Svarbu nustatyti ir vertinti, kaip bus siekiama tikslų ir koku būdu įvertinti pasiekimai. Tuo tikslu, Fetzer instituto (JAV) finansuotame konsorciumo projekte buvo sudaryti 22 direktyviniai nurodymai (Cherniss, Goleman, 1998). Nustatyta, kad Amerikos verslo organizacijos nesilaikydamos šių nurodymų kiekvienais metais praranda nuo 5,6 iki 16, 8 bilijono dolerių. Tai ugdymo vadovavimo, grįsto nuo 1995 metų paplitusiu (Goleman, 2001) socialinių ir emocinių kompetencijų² ugdymu tikslai skiriasi nuo kognityvinio bei techninio ugdymo tikslų (Lekavičienė, 2007). Pastaraisiais dešimtmečiais asmenybės adaptyvumo ir socialinio elgesio efektyvumo problemos atsidūrė tyrinėtojų dėmesio centre. Socialinio elgesio analizei vartojamos pačios įvairiausios sąvokos: socialinė kompetencija, socialinis intelektas, tarpasmeninis intelektas, komunikacinė kompetencija ir pan. Būtinybė šiuolaikiniame didėjančios įtampos pasaulyje, kuris vis labiau pabrėžia tokias vertybes kaip atvirumas įvairovei, klaidoms ir konfliktams, kritinei savirefleksijai (Rudaitienė, Vyšniauskienė, 2002).

Mokslininkai nustatė, kad egzistuoja reikšmingi ryšiai tarp verslo organizacijos sėkmingos veiklos ir žmogiškųjų išteklių asmeninių bei socialinių kompetencijų, apibrėžiamų kaip emocinės inteligencijos kompetencijos ir apimančios 5 pagrindinius klasterius (Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999, cituota Bar-On, Parker, 2000, p. 343-362):

² Emocinė inteligencija apima apie 25 socialines ir emocines savybes, kurios, kaip parodė anksčiau atlikti tyrimai (Spencer, McClelland, Kelner, 1997, cituota iš Cherniss, Goleman, 1997), yra susiję su sėkminga veikla darbo vietoje.

Asmeninės kompetencijos klasteriai:

1) savęs suvokimas (savivoka – savo emocijų ir jų poreikio atpažinimas; savo stipriųjų ir silpnųjų asmenybinių pusių pažinimas);

2) savireguliacija (savęs valdymas ir vadovavimas sau, prisitaikomumas, lankstumas, kintant tikslams, situacijai, emocinė savikontrolė, optimizmas ir pozityvus gyvenimo ir ateities matymas;

3) savęs motyvacija;

Socialinės kompetencijos klasteriai:

4) socialinis suvokimas, savivoka (empatija, kitų supratimas ir aktyvus domėjimasis jais; vartotojų poreikių atpažinimas ir jų tenkinimas);

5) socialiniai santykių ir sąveikų valdymo įgūdžiai (vadovaujančių grupių ir žmonių „uždegimas“ lyderiavimo dvasia; pagalba kitiems pagerinant veiklą; pokyčių katalizavimas, inicijuojant ar vadovaujant pokyčiams; konfliktų valdymas; įtakojimas susitarti ir pritarti asmens pasiūlymams; komandinis darbas ir bendradarbiavimas komandoje – pasidalintos vizijos ir sinergija).

Ugdomojo vadovavimo principai ir technikos naudojamos šių kompetencijų vystymui.

1.1.2. Ugdomojo vadovavimo principai

Šiuolaikiniai ugdomojo vadovavimo principai yra grįsti emocinės inteligencijos (toliau, EI) svarba darbo vietoje (Goleman, 1998; 2001), tai yra (mūsų nuomone) jos vystymu (mokymu ir mokymusi) bei matavimu, kiek pasikeitė verslo organizacijos veiklos efektyvumas, kas gali vienaip ar kitaip sąlygoti sėkmę ar nesėkmę. Remiantis atliktais moksliniais tyrimais, galima pagrįsti, kad ugdomojo vadovavimo esminis principas yra EI ugdymas ir ugdomojo vadovavimo mokymo efektyvumo matavimai. Tai įtakojo emocinę inteligenciją įvertinančių kintamųjų matavimo instrumentų atsiradimą, pavyzdžiui 360 laipsnių vadovavimo ištyrimo klausimynas (Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999, cituota iš Sala, 2007). Praktikai, organizacijų konsultantai, remiasi savo patyrimu ir teigia, kad, naudojant šiuos klausimynus ir ugdomąjį vadovavimą pagerėja vadovų elgsena (Hazucha, Hezlett, & Schneider, 1993; London & Beatty, 1993 cituota iš Sala, 2007).

Ilgamečių tyrimų ir praktikų įtakoje susiformavo *ugdomojo vadovavimo esminiai principai*:

1. Ugdomojo vadovavimo sistemos diegimo visoje verslo organizacijoje principas, kuriuo grindžiama žmogiškųjų išteklių vadovavimo esminė kaita.

2. Vadovavimo, lyderiavimo ugdymo visuose verslo organizacijos lygiuose principas, kuris taikomas ugdant asmenines ir socialines kompetencijas individualiame, grupiniame/ komandiniame ir organizaciniame lygiuose.

3. Komunikavimo visuose verslo organizacijos lygiuose ugdymo principas, kuris taikomas kuriant ugdomuoju vadovavimu grįsta organizacine kultūra ir klimatu.

Aprašysime juos plačiau.

1. Ugdomojo vadovavimo sistemos diegimas verslo organizacijoje. Atlikti EI ugdymo ir ugdomojo vadovavimo mokymo efektyvumo matavimai parodė, kad ugdomasis vadovavimas yra naudingas, nes diegiant jį verslo organizacijoje gaunamas: 1) atgalinis ryšys apie asmenybines stipriąsias ir silpnąsias savybes, lyginant su kitais asmenimis toje pačioje organizacijoje, ar su tais, kurie atlieka tuos pačius vaidmenis, ir 2) šis atgalinis ryšys gali būti gaunamas esant verslo organizacijos veiklos pertrūkiams ar prieštaravimams, neatitikimams tarp asmens suvokimų ir išvalgų ir tarp to, kaip tą pačią situaciją mato ir suvokia kiti (Sala, 2007).

Ugdomasis vadovavimas turėtų apimti visus minėtus principus. Kadangi mokymai kaip įmanoma glaudžiau pritaikomi konkrečiai asmenybei, jie pritraukia dėmesį ir sudomina (Zenger, Stinnett, 2006, p. 44).

M. Berard (2005) nurodo, jog nepriklausomai nuo pasirinkto ugdomojo vadovavimo tipo (grindžiamo rezultatais arba stebėjimu), sėkmingai ugdomąjį vadovavimą taikančios organizacijos pateikia šiuos ugdomojo vadovavimo diegimo reikalavimus:

- aiškūs verslo rezultatai bei planas jiems pasiekti;
- ugdomojo vadovavimo darbotvarkės parengimas;
- kontroliuojami ir dalykiški ugdomojo vadovavimo užsiėmimai;
- savojo „aš“ atradimo skatinimas;
- realių veiksmų planų tobulinimas;
- ugdomasis vadovavimas tęsiamas pagal kalendorinį planą;
- ugdantysis vadovas turi elgtis kaip vadovas ir kaip pavyzdys savo darbuotojams. Jis turi paisyti tų pačių veiklos standartų kaip ir jų darbuotojai (Berard, 2005, p. 34-35).

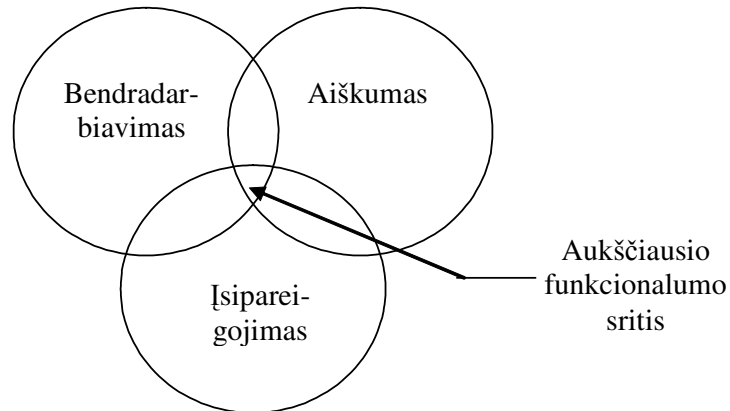
Vienos organizacijos praktika atskleidė, jog 94 proc. ugdančiojo vadovavimo mokymuose dalyvavusių respondentų pritarė teiginiui, jog „reguliariai numatytas ugdančiojo vadovavimo mokymo laikas lėmė susidomėjimą bei atsakingumą“ (Zenger, Stinnett, 2006, p. 44), todėl diegiant ugdančiojo vadovavimo metodiką įmonėje itin svarbu numatyti mokymo sesijų laiką.

Ugdomojo vadovavimo diegimo arba orientavimo proceso etapai (Pagrindiniai nacionalinės plėtros instituto jaunimo verslumo centrų koncepcijos aspektai, 2006):

- užduodami klausimai;
- fokusuojamasi į ateitį;
- atidžiai klausomasi, padedama atsiskleisti;
- kontroliuojamas laikas ir turinys;
- duodamos užduotys, bet netiesioginiu būdu;

- ugdantysis vadovas iš anksto neapibrėžia turinio diskusijos ir už pačius dalyvius nesprenžia problemų, neprisiima jų užduočių.

Siekiant efektyvaus ugdomojo vadovavimo, būtinos pagrindinės kompetencijos, kurios tarpusavyje yra labai susijusios. Ugdomojo vadovavimo kompetencijos – tai priemonės, kurios leidžia identifikuoti galimybes bei svarbiausius dalykus. Kompetencijos yra susijusios su žiniomis, įgūdžiais ir kitais verslo komunikacijos aspektais (Bcoach, 2007) (žr. 1 pav.).



1 pav. Pagrindinės ugdomojo vadovavimo kompetencijos (Bcoach, 2007)

Ugdomojo vadovavimo sistemos diegimo visoje verslo organizacijoje principas, kuriuo grindžiama žmoniškųjų išteklių vadovavimo esminė kaita yra toks ugdomasis vadovavimas, kuris skatina pačius proceso dalyvius ieškoti sprendimų remiantis dabartinės sėkmingos veiklos pavyzdžiais visuose verslo organizacijos lygmenyse.

2. Vadovavimo, lyderiavimo ugdymo visuose verslo organizacijos lygiuose principas.

Šis principas yra susijęs su vadovavimo bei lyderiavimo sąvokų samprata ir vadovavimo perėjimo iš autokratinio (kietojo – angl. *hard*) stiliaus labiau į demokratinį stilių (minkštąjį – angl. *soft*) inicijavimu. Principas realizuojamas, taikant ugdomąjį vadovavimą ir ugdant asmenines ir socialines kompetencijas individualiame, grupiniame/komandiniame ir organizaciniame lygiuose.

Vadovavimo ir lyderiavimo sampratos. Lyderystė, kaip visuomeninio gyvenimo reiškinys, žmones lydi beveik visose jų gyvenimo ir veiklos sferose. Stebint žmonių tarpusavio bendravimą, organizacijų darbą, galime identifikuoti tuos asmenis, kurie savo ypatingų savybių dėka išsiskiria iš kitų grupės narių ir yra pripažįstami kaip grupės lyderiai. Tokių lyderių buvimo reikšmingumu žmonių grupės veiklai jau nėra abejojama, todėl šis socialinio gyvenimo reiškinys susilaukia teoretikų ir praktikų dėmesio.

Įvairiausiose grupėse vienas arba keli nariai pasikeisdami atlieka lyderio vaidmenį, nustato grupės tikslus, elgesio normas, kontroliuoja grupės narių elgesį. Kiti grupės nariai savanoriškai paklūsta lyderiui, atsižvelgia į jo patarimus, klauso nurodymų ir panašiai. Teoriškai grupės lyderio

poziciją gali užimti bet kuris jos narys, tačiau dažnai atsitinka taip, kad kai kurie grupės nariai niekada netampa lyderiais, o kiti yra natūraliai pripažįstami, grupė jiems suteikia nemažus įgaliojimus.

Angliškas žodis *leadership* į lietuvių kalbą verčiamas dvejopai: vadovavimas arba lyderystė. Vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderystė - grupėje pripažinto žmogaus - lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė, 1996). A. J. DuBrin (1995) išskiria skirtumus tarp vadovavimo ir lyderiavimo, apibrėždamas lyderiavimą kaip gebėjimą įkvėpti, sutelkti ir palaikyti žmones, taip pat kaip meną įtakoti ir įtikinti, tuo metu vadovavimą sieja su administravimu. Anot Hughes, Ginnett, Curphy (1993), vadovas administruoja veiklą, o lyderis inicijuoja ir vykdo pokyčius. Vadovavimas – tai įvairių valdymo metodų taikymas, sutelkiant žmonių grupes ir nuteikiant jas vykdyti tam tikrus vadovų koordinuojamus veiksmus, siekiant užsibrėžtų tikslų (Martinkus, Žičkienė, Žilinskas, 2002, p.38). Martinkus ir Žilinskas leidinyje „Ekonomikos pagrindai“ vadovavimo veiklą apibrėžia kiek kitaip – „tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis“ (Martinkus, Žilinskas, 1997, p.340). Vadovavimui svarbu žmonių santykiai ir laikas, nes jis glaudžiai sieja vadovą su visais kitais darbuotojais. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda siekti darbuotojams geriausių rezultatų. D. Žvirdausko (2006) teigimu, lyderystė - tai poveikio žmonėms jėga, išryškėjusi sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kad žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrų tikslų siekio procese.

Kaip teigia Fiedler (1978), vidutiniškai palankiomis aplinkybėmis geriausių rezultatų gali pasiekti tie lyderiai, kurie sugebės pakeisti grupės narių nuotaikas ir pagerinti tarpusavio santykius, t.y. tie, kurie orientuoti į tarpusavio santykius. Kontingencinės teorijos kontekste nemažiau svarbūs ir lyderio pasekėjai. Hughes, Ginnett, Curphy (1999) akcentuoja lyderio pasekėjų ar grupės narių asmenines charakteristikas, jų psichologinį pasirengimą kito asmens lyderystei. Taigi kontingencinėje teorijoje išskiriamos trys svarbiausios lyderystės dimensijos: lyderis, situacija ir pasekėjai (Juodka, 2006).

Situacinės lyderystės teorijos šalininkai, Hersey, Blanchard (1993) teigė, jog lyderių veikla gali būti grindžiama orientacijomis į santykius arba tikslus. Bet kurioje lyderystės situacijoje galima išskirti du pagrindinius veiksnius – tikslą (arba užduotį) ir grupės narių tarpusavio santykius. Lyderis gali būti orientuotas į tikslo sprendimą arba į tarpusavio santykius grupėje. Remdamiesi prielaida, kad grupės narių gebėjimai ir motyvacija kinta, autoriai nurodo, jog lyderis turi keisti savo orientacijas taip, kad jos geriausiai atitiktų pavaldinių poreikius bei sukurtų palankiausią situaciją užsibrėžtam organizacijos tikslui pasiekti.

Blake ir Mouton (1964), tirdami vadovų elgseną bandė išskirti, kuris lyderystės stilius yra efektyvesnis organizacijos veikloje. Nustatyta, kad tiek orientacija į užduotį, tiek orientacija į darbuotojus pagrįsti vadovavimo stiliai gali būti efektyvūs, ypač – juos tinkamai derinant tarpusavyje. Autoriai šias išvadas pagrindė pasiūlydami lyderystės tinklėlį, kuris susietas su dviem pagrindinėmis dimensijomis: „rūpinimosi žmonėmis“ ir „rūpinimosi produkcija“, išreiškiančiomis vadovams būdingus vadovavimo stilius.

Pritardami Blake ir Morton (1964); Hersey ir Blanchard (1993), Yukl (1989) išskirtoms dviems orientacijoms: į darbuotojus ir į užduotį, Ekvall ir kt. (1987) bei Lindell, Rosenqvist (1992) išskyrė trečiąją dimensiją – orientaciją į tobulinimą.

Remiantis Jonsson (1996), tyrinėjusiu Skandinavijos šalių vadovams būdingą lyderystės raišką, organizacijos lyderio pagrindinės funkcijos reiškiasi per vadovo orientacijas, skiriamas į tris grupes: lyderio orientacijos *į užduotis (tikslą)*, *į darbuotojus* ir orientacija *į tobulinimą* (Juodka, 2006).

Lyderio orientacija į užduotis, Jonsson (1996), Ekvall (1987), Lindell, Rosenqvist (1992) manymu, atsiskleidžia per tokias jo veiklas ar funkcijas: tvarkos siekimą, aiškų išdėstymą, kas už ką atsakingas organizacijoje, nuoseklumą bei nuoseklų paaiškinimą, kaip atlikti darbą, būtinų veiklos taisyklių ir principų laikymąsi bei darbo reglamento apibrėžimą ir išaiškinimą kitiems organizacijos nariams, aiškių uždavinių iškėlimą, reiklumą įgyvendinant numatytus planus bei darbų kontrolę, atidų ir kruopštų planavimą, priimamų sprendimų išanalizavimą ir apgalvojimą, organizacijos narių informavimą apie pasiektus rezultatus (Juodka, 2006).

Orientacija į darbuotojus išreiškiama per tokias lyderio funkcijas kaip malonų bendravimą su pavaldiniais ir draugiškumą, pasitikėjimą savo bendruomenės nariais, jų įgalinimą, vadovo atvirumą ir sąžiningumą, dalykišką kritiką, gerai atlikto darbo įvertinimą, dėmesingumą bei laiko radimą individualiai su bendruomenės nariais aptarti jiems rūpimus klausimus, patikimumą, subordinacijos laikymąsi, teigiamos psichologinės atmosferos kūrimą organizacijoje.

Lyderio orientacija į tobulinimą atsiskleidžia per tokias jo funkcijas organizacijoje: idėjų ir pasiūlymų išklausymą bei jų aptarimą, atsakomybės už sprendimus prisiėmimą, perspektyvaus mąstymo skatinimą, dalijimąsi mintimis apie ateities planus, tobulėjimo siekimą, naujų projektų inicijavimą, atvirumą naujovėms ir eksperimentams, bei naujų ir gerų idėjų siūlymą, gebėjimą veikloje greičiau pastebėti galimybes nei problemas bei esant būtinumui priimti skubius sprendimus (D. Žvirdauskas 2006; Juodka, 2006).

Apibendrinant vadovo lyderystę galima teigti, jog lyderystės raiškai nusakyti yra svarbios tiek bruožų, tiek elgsenos teorijos. Tarp pastarųjų ypatingo dėmesio nusipelno situacinė teorija, ją pagilinti kontingentinė teorija bei lyderystės stilių ir tipų teorijos, ypač transformacinės ir

transakcinės lyderystės. Remiantis šiuo teoriniu pagrindu, vadovo lyderystės raišką galima nusakyti kaip trijų jėgų atstojamąją: *paties vadovo, pavaldinių ir situacijos* (D. Žvirdauskas 2006).

3. Komunikavimo visuose verslo organizacijos lygiuose ugdymo principas. Taikant šį principą, kuriama ugdymo vadovavimu grįsta organizacinė kultūra ir klimatas.

Ugdomojo vadovavimo kultūra. Kaip nurodo J.H. Zenger ir K. Stinnett, „daugumos JAV įmonių aukščiausiojo lygio vadovai bando tapti ugdančiais vadovais naudodamiesi išorinių konsultantų pagalba“ (2006, p. 45). Tačiau, suvokdamos ugdančiojo vadovavimo naudą organizacijai, vis daugiau įmonių ieško efektyvių būdų kaip ugdomąjį vadovavimą padaryti prieinamesniu didesnei darbuotojų daliai. To pasiekti galima kuriant tokią ugdančiojo vadovavimo kultūrą įmonėje, kuri skatintų ugdančiais vadovais taikyti ugdomąjį vadovavimą (Zenger, Stinnett, 2006, p. 45).

Išskiriami keli ugdomojo vadovavimo kultūros išsivystymo lygiai (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Ugdomojo vadovavimo kultūros išsivystymo pakopos organizacijoje

Organizacijos ugdomojo vadovavimo kultūros pakopos	Apibūdinimas
1. Pradedančioji	Ugdomasis vadovavimas taikomas atsitiktinai, trumpą laikotarpį, neinformuojami aukščiausio lygio vadovai, tačiau dažnai tikimasi gauti gerų rezultatų, bet jie nepasiekiami.
2. Taktinė	Nepakankamai suprantama ugdomojo vadovavimo sąvoka, priemonės ir jo įdiegimo organizacijoje procesas, tačiau taikymo organizacijoje nauda žinoma.
3. Strateginė	Darbuotojai pasikliauja ugdomojo vadovavimo teorijomis ir požiūriais įvairiose situacijose, aukščiausiojo lygio vadovybė kitiems darbuotojams rodo pavyzdį kaip reikia taikyti ugdomąjį vadovavimą.
4. Įsitvirtinusi	Ugdomasis vadovavimas taikomas ir formaliai, ir neformaliai, vykdamas funkcijas ir netgi bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis. Grįžtamasis ryšys veiksmingas.

(Create a coaching culture, 2005, p. 44; adaptuota A.Suodaitis, L.Suodaitienė, 2007)

Esminiai ugdomojo vadovavimo principai apibrėžiami kaip verslo organizacijos žmogiškųjų išteklių charakteristikų kaitą įtakojantys vadovavimo, lyderiavimo ir komunikavimo vystymo principai. Remiantis ugdomojo vadovavimo suvokimu šie esminiai principai taikomi, ugdant asmeninės ir socialinės kompetencijas individualiame, grupiniame/komandiniame ir organizaciniame lygiuose, vadovaujantis įvairiomis technikomis. Apibendrinus išanalizuotą mokslinę literatūrą ir konsultavimo, remiantis ugdymo vadovavimu išskyrėme 3 pagrindinius principus: 1) ugdomojo vadovavimo sistemos diegimo visoje verslo organizacijoje principas, kuriuo grindžiama žmogiškųjų išteklių vadovavimo esminė kaita; 2) vadovavimo, lyderiavimo ugdymo visuose verslo organizacijos lygiuose principas, kuris taikomas ugdant asmenines ir socialines kompetencijas individualiame, grupiniame/komandiniame ir organizaciniame lygiuose; 3) komunikavimo visuose verslo organizacijos lygiuose ugdymo principas, kuris taikomas kuriant ugdymo vadovavimu grįstą organizacinę kultūrą ir klimatą.

1.1.3. Ugdomojo vadovavimo technikos

Poskyryje pateikiama informacijos ugdomojo vadovavimo technikos. Negalima išskirti ir sureikšminti vienos ar kitos ugdymo technikos, nes priklausomai nuo ugdomojo vadovavimo tikslų ir principų, verslo organizacijos darbuotojų asmeninių ir socialinių kompetencijų vystymas yra skirtingas, todėl dažnai būtina apjungti kelias skirtingas vadovavimo technikas:

- kūrybinio pokyčio technika (Boyatzis & Akrivou, 2006, p. 624-642.);
- ugdomojo vadovavimo technika, remiantis neurolingvistiniu programavimu;
- ugdomojo vadovavimo technika, remiantis psichosinteze,
- ugdomojo vadovavimo technika, remiantis geštalt metodika;
- į sprendimus orientuota technika (Jackson, McKergow, 2006) ir kitos.

Pateikiame esminius šias technikas nusakančius bruožus ir procesus.

Ugdomojo vadovavimo įgūdžių įgijimas turi būti sukonzentruotas ne tik taktiniu, bet ir strateginiu aspektu, o taip pat turi siekti vystyti bendradarbiavimo santykius ir ilgalaikius karjeros planus. Būtina paminėti, jog ugdomojo vadovavimo principus ir priemones turėtų taikyti ne tik aukščiausiojo lygio vadovybė, bet ir kitų grandžių vadovai (Ashworth, 2006, p.42).

Įvairūs autoriai (Battley, 2006; Zweibel, 2005; Berard 2005; Murphy, 2004; Conchie, 2005; O'Neill, 2000; Bcoach 2007; Landsberg 2005; Goleman, Rhee, 1999, cituota Bar-On, Parker, 2000) pateikia skirtingus ugdomojo vadovavimo modelius.

S. Battley pateikia penkių etapų ugdančiojo vadovavimo techninius modelį (Battley, 2006):

1. Ugdomojo vadovavimo objekto, tikslų ir siekiamų rezultatų numatymas.
2. Esamos profesinės situacijos įmonėje įvertinimas
3. Tikslų įgyvendinimo planavimas ir priemonių jiems įgyvendinti numatymas
4. Tikslų siekimas paskirstant užduotis ir kitais veiksmais
5. Ugdomojo vadovavimo efektyvumo įvertinimas

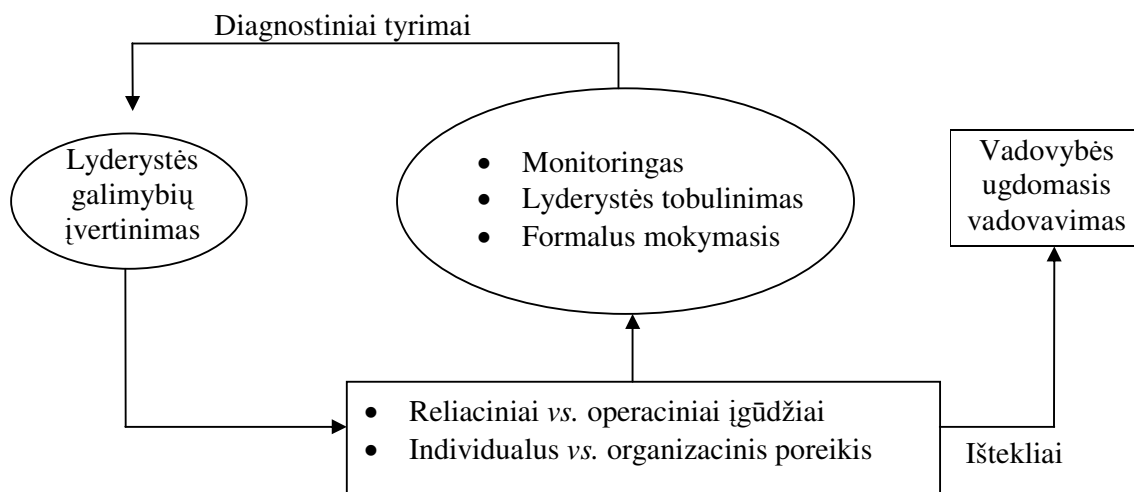
B. Zweibel pateikia penkių etapų ugdomojo vadovavimo proceso modelį, grindžiamą organizacijos ir vadovų siekiamais asmeniniais tikslais (Zweibel, 2005, p. 64). M. Berard (2005) išskiria šešis ugdomojo vadovavimo etapus (žr. 3 lent.) (Berard, 2005, p. 32-34). Autoriaus pateikta ugdomojo vadovavimo diegimo įmonėje seka labiau orientuota į organizacijos tikslus, todėl šis modelis praktiniu požiūriu yra labai svarbus.

Ugdomojo vadovavimo etapai

Etapas	Paaiškinimas
1. Vykdančiosios ir aukščiausiojo lygio vadovybės pritarimo gavimas	Rezultatais grindžiamos ugdančiojo vadovavimo programos įgyvendinimo procesui turi pritarti organizacijos lyderiai, priešingu atveju sėkmingas ugdančiojo vadovavimo programos įgyvendinimas neįmanomas.
2. Efektyvių ugdančiojo vadovavimo technikų mokymo sistemos vadybininkams sukūrimas	Geras vadybininkas nebūtinai yra geras ugdantysis vadovas. Bet būtina, kad vadybininkai būtų ekspertai kalbėdamiesi su pavaldiniais, sprendami problemas, teikdami grįžtamąjį ryšį ir kurdami įgyvendinamus veiksmų planus. Tam, kad vadovai įgytų šių įgūdžių būtini „mokytojai“, užtikrinantys, jog ugdomasis vadovavimas organizacijoje vyktų pilnu pajėgumu.
3. Pripažinimo ir apdovanojimų sistemos sukūrimas	Įmonės pripažinimo ir apdovanojimų programa, atspindinti įmonės verslo strategiją, turėtų motyvuoti darbuotojus, sutelkti jų pastangas bei nukreipti juos tinkama linkme. Efektyvus ugdomasis vadovavimas gali atskleisti paprastai nepastebimus pasiekimus.
4. Rezultatų stebėjimo ir vertinimo sistemos sukūrimas	Siekiant nustatyti, ar ugdantysis vadovavimas prisideda prie organizacijos tikslų siekimo, būtina sukurti rezultatų stebėjimo ir vertinimo sistemą. Stebėjimo ir vertinimo objektai turi būti glaudžiai susiję su įmonės verslo strategija bei darbuotojų įgūdžiais, elgsena ir veiksmais.
5. Žmogiškųjų išteklių atsakomybės ir atskaitomybės nustatymas	Jei darbuotojai nuolat jaučia savo veiklos sėkmę – tai gali būti vadinama atskaitomybe. Efektyvi ugdančiojo vadovavimo aplinka numato veiklos atsakomybę bei pasiekimų atskaitomybę.
6. Detalus ugdančiojo vadovavimo numatymas	Siekiant, kad darbuotojai suprastų savo vaidmenis, atsakomybes bei lūkesčius, su darbuotojais, susijusiais su ugdomojo vadovavimo procesu, turi būti nuolat bendraujama tarpusavyje. Aukščiausiojo lygio vadovybės įtraukimas į šį komunikacinį procesą yra svarbus ugdomojo vadovavimo iniciatyvos sėkmės veiksnys.

(Berard, 2005, p.32-34)

S.A.Murphy teigia, kad siekiant efektyvaus ugdomojo vadovavimo, svarbus vaidmuo tenka žmogiškiesiems ištekliams, plėtojant lyderystės organizacijoje galimybes, vertinant ir atliekant įvairius veiksmus, skirtus lyderystei plėtoti, o taip pat atliekant probleminių aspektų diagnostinius tyrimus (žr. 2 pav.) (Murphy, 2004, p.176).

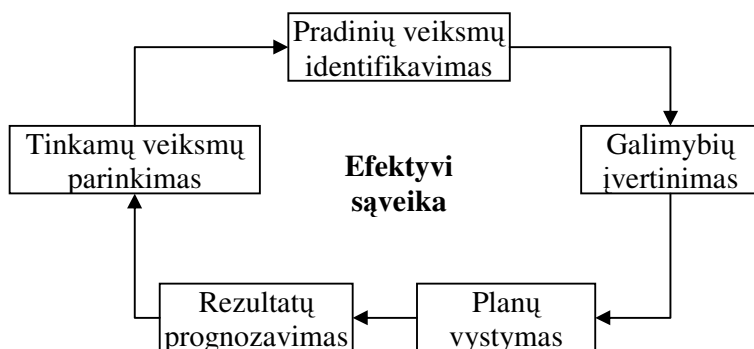


2 pav. Žmogiškųjų išteklių įsitraukimas į vadovybės ugdomojo vadovavimo procesą

(Murphy, 2004, p. 176)

Aukščiausiojo lygio vadovai ugdomąjį vadovavimą pradedama nuo detalios ugdomojo vadovavimo ryšio su įmonės verslo strategija analizės. Vadovybė padeda lyderiams esminius tikslus paversti žemiausiojo darbuotojų lygio veikla. Galutinai nustatomi ir tobulinami vertinimo kriterijai ir konkretūs laukiami rezultatai (Conchie, 2005, p. 2).

Ugdomojo vadovavimo procesas turėtų apimti keturis pagrindinius etapus: susitarimą, planavimą, veiksmų įgyvendinimą bei instruktažą (O'Neill, 2000). Ugdomojo vadovavimo sąveika yra nenutrūkstantis ciklas, apimantis pradinių veiksmų nustatymą, galimybes, planus, rezultatus bei tinkamus veiksmus (žr. 3 pav.) (Bcoach, 2007).

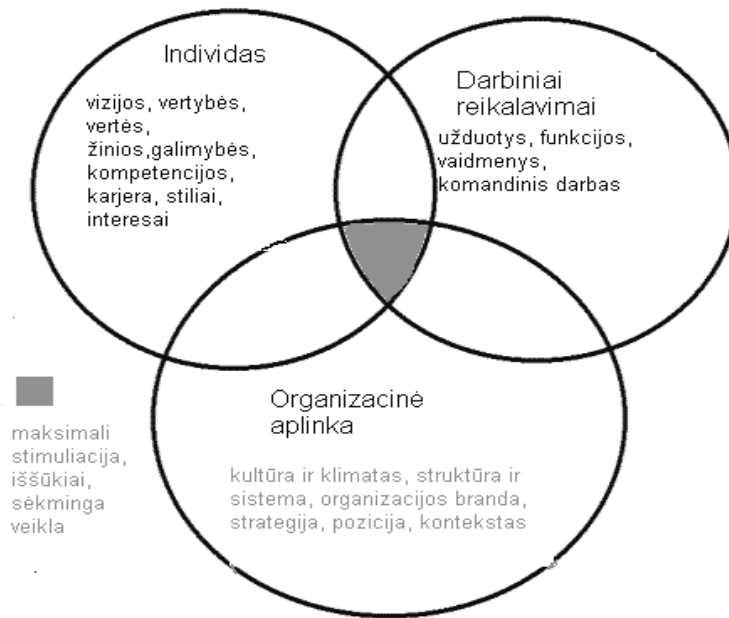


3 pav. Ugdančiojo vadovavimo sąveikos modelis (Bcoach, 2007)

Kiti autoriai išskiria tris esminius ugdomojo vadovavimo etapus: situacijos analizę, nuolatinį vadovavimą bei efektyvų užbaigimą (Landsberg, 2005).

Žmogiškųjų išteklių valdymo ir vadovavimo tikslus, principus ir technikas apibendrinantis modelis

Apibendrintas valdymo ir vadovavimo žmogiškiesiems ištekliams organizacijose modelis yra teorinių ir empirinių studijų rezultatas (Boyatzis, 1982; Boyatzis, Cowen ir Kolb, 1995, cituota iš Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999; Bar-On, Parker, 2000, p.343-362.). Modelio esmė yra išskirtų 25 asmeninių ir socialinių emocinės inteligencijos kompetencijų, suskirstytų į 5 klasterius (Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999, cituota Bar-On, Parker, 2000, p. 343-362), vystymas. Šis modelis (žiūr. 4 pav.) aiškinamas teorine atsitiktinumų koncepcija. Teigiama, kad racionaliai siekti atitikimo tarp visų trijų reikšmingų organizacijos dalių - individo, darbiniai reikalavimų ir organizacinės aplinkos – yra beveik neįmanoma (Boyatzis, 1982 cituota iš Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999). Esant didžiausiam atitikimui tarp individo (jo kompetencijų), organizacijos darbiniai reikalavimų (užduočių, funkcijų, komandinio darbo) ir organizacinės aplinkos (kultūros, klimato, struktūros, platesnio konteksto ir t.t.), tikėtinas didžiausias veiklos efektyvumas.



4 pav. Apibendrintas žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo ir ugdomojo vadovavimo organizacijoje modelis (Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999, cituota Bar-On, Parker, 2000, p. 343-362; adaptavo Suodaitienė, Suodaitis, 2007).

Apibendrinant šiame poskyryje išnagrinėtą mokslinę literatūrą apie ugdomojo vadovavimo tikslus, principus ir technikas, galima išskirti šiuos svarbesnius pastebėjimus:

- ugdomojo vadovavimo reiškinys užsienio autorių nagrinėjamas, maždaug nuo 1995 metų, tuo tarpu mūsų šalies mokslininkai lig šiol menkai atkreipia dėmesį į tai, išskyrus verslo organizacijas konsultuojančias firmas;
- pagrindiniai ugdomojo vadovavimo taikymo tikslai yra išsiaiškinti organizacines problemas tiek organizacijos viduje, tiek jos išorinėse kompleksinėse aplinkose; atitinkamai suformuoti organizacijos kultūrą ir klimata bei spręsti sudėtingas problemas tinkamu būdu, t.y įgalinant darbuotojus organizacijos pokyčių procese. Galima teigti, kad ugdomojo vadovavimo pagrindiniai tikslai panašūs į organizacijų vystymo bei konsultavimo tikslus;
- esminiai ugdomojo vadovavimo principai apibrėžiami kaip verslo organizacijos žmogiškųjų išteklių charakteristikų kaitą įtakojantys vadovavimo, lyderiavimo ir komunikavimo visuose verslo organizacijos lygiuose ugdymo principai. Jie taikomi ugdant asmenines ir socialines kompetencijas individualiame, grupiniame / komandiniame ir organizaciniame lygiuose;
- ugdomąjį vadovavimą taikant verslo organizacijose galima naudoti įvairias technikas, tokias, kaip: neurolingvistinį programavimą; geštalto konsultavimą; įvertinantį tyrimą ir pan.

- *ugdomojo vadovavimo tikslams nepasiteisinus, verslo organizacijoje nebus pastebėtas laukiamas poveikis ir rezultatai bus neapčiuopiami. Priešingai, gali pasireikšti chaosas. Taip atsitinka tais atvejais, kai šis reiškinys yra nepakankamai suvokiamas nei vadovu, nei darbuotojų lygmenyse ir taikomas neilgą laiką arba tik viename lygmenyje (dažniausiai – vadovu).*

1.2. Ugdomasis vadovavimas darbinėmis komandomis grįstoje organizacijoje

Šiuolaikinėse verslo bendrovių aplinkose vyksta žmogiškųjų išteklių pokyčiai. Susidariusią situaciją verslo organizacijose vaizdžiai nusako metafora, kad „vienišo liūto ar agresyvaus, pjaunančio buliaus“ laikas baigėsi. Tiek vadovų grupėms, tiek darbo komandų nariams ar savarankiškiems pavieniams verslininkams iškyla bendradarbiavimo ir kooperavimosi būtinybė (Robin, 2002).

Komandos ir komandinio darbo samprata tampa ne tik teoretikų, bet ir praktikų interesų objektu (Cohen, 1988; Ezzamel, 1998; Lye, 1998; Kain, 1998; Katzenbach, Smith, 1993; Katzenbach, 1998; Huczynski ir Buchanan, 1991; Sutton, 1999; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Margerison, McCann 2000; Cohen, Balley, 2000; Галкина, 2001, Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė, 2003; V.Žydžiūnaitė, 2003; 2005; 2006; Sapežinskienė, 2005 ir kt.). Skirtingų autorių pateikiamos sampratos tarpusavyje persipina. Viena iš teorijų teigia, kad ne kiekviena grupė yra komanda ir ne kiekviena komanda yra efektyviai veikianti (Галкина, 2001). Kiti autoriai nurodo, kad tik gavus komandinio darbo rezultatus, galima pasakyti ar komanda dirbo efektyviai. A.Boyett (cituota iš Bogatyriova, 2002) visus komandų tipus skirsto į tris pagrindines grupes: darbo, efektyvumo didinimo ir integruojančias komandas. Darbo komandas A.Boyett apibūdina kaip projektuojančias, gaminančias ir teikiančias produktą ar paslaugą išorės ar vidaus vartotojams. K.Stott, A.Walker darbo komandas apibrėžia kaip grupes, kuriose jos narių kūrybinės idėjos ir sumanymai yra aptariami bei palaikomi, o komandai vadovaujantis lyderis daugiau sustiprina ir palaiko komandą nei direktyviai vadovauja komandos atliekamai veiklai (Stott, Walker, 1999, 29-37, cituota iš Sapežinskienės, 2005). Pasak A. Boyett (cituota iš Bogatyriova, 2002), *efektyvumo didinimo komandos* teikia rekomendacijas, kaip reikėtų keisti organizacijos procesus, technologijas siekiant geresnės kokybės, mažesnių kaštų, geresnių pristatymo ar paslaugų teikimo terminų. Šios komandos yra laikinos – jos išyra, išsprendus problemą. *Integruojančios komandos* – tai koordinuojančios bei darbo ir efektyvumo didinimo komandos. Jos nustato strateginę kryptį ir iklus, stebi darbo ir efektyvumo didinimo komandų veiklą. Integruojančios komandos dar vadinamos *valdymo komandomis*.

Atsižvelgiant į šiame darbe suformuotą ugdomojo vadovavimo apibrėžimą, ugdomasis vadovavimas nukreiptas į darbuotojus ir jų vadovus siekiant pagerinti verslo organizacijos sėkmę. Kai organizacija yra grįsta darbo komandų struktūromis, siekiama, kad komandinis darbas būtų efektyvus (Robin, 2002). Šiuo atveju žmogiškieji išteklių tampa ne vien produktyvios veiklos veiksniumi, o svarbiausiu žmogiškosios efektyvios veiklos vystymo akcentu, kuriant naują atskirų darbuotojų, jų grupių bei komandų įgalinimo kultūrą. Ši nauja organizacinė kultūra apima organizacijos darbuotojų naujų kompetencijų įgūdžių, strategijų, dalinimosi valdžia ir atsakomybe mokymą ir mokymąsi bei įsipareigojimų prisiėmimą ir jų vykdymą, paremtą pasitikėjimu (D.Robin, 2002).

1.2.1. Poveikis vadovavimo stiliui

Tiriant ugdomojo vadovavimo poveikį vadovavimo stiliui išskyla keli klausimai: ar vyksta perėjimas nuo vadovavimo stiliaus *tradicinio* suvokimo lygmens, kai sąveika tarp vadovų ir tų, kuriems vadovaujama, vyksta, siekiant priversti žmones daryti tai, ko jie nenori daryti, prie naujo *demokratiškesnio*, atitinkančio ugdomojo vadovavimo *esmę*, lygmens, kuriame minėtos sąveikos dėka žmonės suvoks, kad jie efektyviau darys tai, ką nori daryti, bei sieks tapti tokiais, kokiais nori būti ir kokiais jie potencialiai gali būti.

Vadovavimo ir lyderiavimo sampratos. Lyderystė, kaip visuomeninio gyvenimo reiškinys, žmones lydi beveik visose jų gyvenimo ir veiklos sferose. Stebint žmonių tarpusavio bendravimą, organizacijų darbą, galime identifikuoti tuos asmenis, kurie savo ypatingų savybių dėka išsiskiria iš kitų grupės narių ir yra pripažįstami grupės lyderiais. Lyderių buvimu įvairiose žmonių grupėse neabejojama ir šis socialinio gyvenimo reiškinys susilaukia teoretikų ir praktikų dėmesio.

Įvairiausiose grupėse vienas arba keli nariai pasikeisdami atlieka lyderio vaidmenį, nustato grupės tikslus, elgesio normas, kontroliuoja grupės narių elgesį. Kiti grupės nariai savanoriškai paklūsta lyderiui, atsižvelgia į jo patarimus, klauso nurodymų ir panašiai. Teoriškai grupės lyderio poziciją gali užimti bet kuris jos narys, tačiau dažnai atsitinka taip, kad kai kurie grupės nariai niekada netampa lyderiais, o kiti yra natūraliai pripažįstami, grupė jiems suteikia nemažus įgaliojimus.

Angliškas žodis *leadership* į lietuvių kalbą verčiamas dvejopai: vadovavimas arba lyderystė. Vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderystė - grupėje pripažinto žmogaus - lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė, 1996). A. J. DuBrin (1995) išskiria skirtumus tarp vadovavimo ir lyderiavimo, lyderiavimą apibrėždamas kaip gebėjimą įkvėpti, sutelkti ir palaikyti žmones, taip pat kaip meną įtakoti ir įtikinti, o vadovavimą sieja su administravimu. Anot Hughes, Ginnett, Curphy (1993), vadovas administruoja veiklą, o lyderis ją inicijuoja ir vykdo pokyčius. Vadovavimas – tai įvairių

valdymo metodų taikymas, sutelkiant žmonių grupes ir nuteikiant jas vykdyti tam tikrus vadovų koordinuojamus veiksmus, siekiant užsibrėžtų tikslų (Martinkus, Žičkienė, Žilinskas, 2002, p. 38). Vadovavimui svarbu žmonių santykiai ir laikas, nes jis glaudžiai sieja vadovą su visais kitais darbuotojais. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda siekti darbuotojams geriausių rezultatų. D. Žvirdausko (2006) teigimu, lyderystė – tai poveikio žmonėms jėga, išryškėjusi sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kad žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrų tikslų siekio procese.

Vadovavimo ir lyderiavimo sampratų kaita. Tradicinis požiūris į organizaciją remiasi analize, išorine jėga ir technišku racionalumu. Moderniam požiūriui būdingas organizacijos, kaip biologinio nuolat besivystančio organizmo, kurio visos dalys organiškai susijusios ir sąveikauja tarpusavy, supratimas, atsižvelgimas į joje egzistuojančius žmogiškuosius veiksnius – emocijas, intuiciją, asmeninį patyrimą. Skirtingi požiūriai į organizacijas lemia ir skirtingas vadovavimo joms sampratas. Vadovavimo ypatumų pažangiose organizacijose tyrimai rodo, kad sėkmingiausiai funkcionuoja tos organizacijos, kurių lyderiai vadovauja ne autoritariniu stiliumi, o geba atsižvelgti į savo ir aplinkinių jausmus, kurie moka paveikti žmones remdamiesi asmenine įtaka - pavyzdžiu, emociniu organizacijos žmonių įtraukimu į bendrų tikslų realizavimą.

Vienas iš svarbių vadovo darbo momentų – įtikinti darbuotojus, jog siekti numatytų organizacijos tikslų yra būtina. Čia vienas iš vadovo tikslų yra “užkrėsti” darbuotojus energija, entuziazmu, tikėjimu siekiamo tikslo prasmingumu, jo svarba. R.Cooper ir A.Sawaf teigia, kad net jei iniciatyva (ypač jei ji tikrai novatoriška ir neįprasta) patiria nesėkmę, geriausios lyderių pastangos padaro kitokio pobūdžio įtaką, kurią aplinkiniai jaučia ir vertina. Verslo teorijos ir praktikos leidiniuose ugdomasis vadovavimas glaudžiai siejamas su lyderystės praktika (Zenger, Stinnett, 2006, p. 44). Veiksmingų komunikavimo įgūdžių mokymasis bei asmeninio supratimo gerinimas, taip pat yra ir esminiai sėkmingo lyderiavimo veiksniai (Murphy, 2004, p. 179), todėl būtina analizuoti esminius lyderystės teorijų aspektus.

Lyderiavimo sąvoka specialiojoje literatūroje naudojama dvejopai: 1) lyderis – asmuo; 2) lyderė – organizacija, įgijusi konkurencinį pranašumą. J.A.F. Stoner ir kt. lyderiavimą apibūdinamas kaip procesą, kurio metu grupės narių darbas veikiamas ir nukreipiamas tam tikra linkme (2000). Tie patys autoriai išskiria keturis pagrindinius lyderiavimo aspektus:

1. *kitų darbuotojų įtraukimas.*
2. *nevienodas galios (jėgos) paskirstymas tarp lyderio ir grupės narių.*
3. *lyderio įtaka pasekėjų elgesiui.*
4. *moralinių vertybių puoselėjimas (Stoner ir kt., 2000).*

M.P. Senge išskiria bendruosius lyderio tikslus – *atlikti uždavinius ir palaikyti efektyvius santykius* tarp vadovo ir grupės narių, bei grupės viduje. Šie santykiai efektyvūs tik tuo atveju, jei palaiko užduočių atlikimą. (Senge, 2006).

Nagrinėjant lyderių elgesį išskirtas funkcijos ir lyderiavimo stilius. Biheavioristinio požiūrio šalininkai išskiria du lyderiavimo stilius: į užduotį orientuotas (akcentuojama darbuotojų priežiūra, darbo atlikimas iškeliant aukščiau už profesinį darbuotojų tobulėjimą, bei asmeninis pasitenkinimas) ir į darbuotojus orientuotas (prioritetas teikiamas darbuotojų motyvacijai) (Kotter, 1996, p. 12).

Amerikiečių mokslininkai išskiria septynis būdingiausius lyderio bruožus:

1. *Sugebėjimas aplinkinius žmones priversti pasijusti svarbiems.*
2. *Aiški ateities vizija.*
3. *Su pavaldiniais pačiam elgtis taip, kaip reikalaujama iš jų.*
4. *Prisipažinti klydus.*
5. *Kritikuoti pavaldinius negirdint kitiems darbuotojams.*
6. *Dalyvauti kompanijos gyvenime.*
7. *Konkurenciją paversti žaidimu* (Vincevičius, 1999, p. 9).

Organizacinės elgsenos tyrimai parodė, kad lyderiai gali inicijuoti ir atlikti organizacinius pokyčius. Įrodyta, kad didesnis pelnas buvo pasiektas kompanijose, turinčiose efektyviai dirbančius lyderius. Kaip teigia J. Kotter, sėkmingam organizaciniam pasikeitimui reikia 70-90% lyderiavimo ir 10-30% vadovavimo (1996, p. 12).

Apibendrinant lyderiavimą vadyboje, labai įdomus atrodo E. Jaques ir S.D. Clement teiginys, jog “lyderiavimo galimybės niekada nebuvo visiškai išnaudotos. Tik nedaugelis kompanijų, keliose pasaulio šalyse sugebėjo priartėti prie maksimalios naudos gavimo iš savo lyderių ir tik nedaugelis lyderių sugebėjo išnaudoti vadybinio vadovavimo galimybes” (Jaques, Clement, 1991). Lyderiavimas vadyboje turėtų pasireikšti humanišku, produktyviu, protingu valdžios ir atsakomybės paskirstymu visuose lygiuose.

Vienas iš būdų suvokti valdymo sudėtingumą – suprasti, jog vadovai gali dirbti įvairiuose organizacijos lygiuose ir skirtingose organizacijos veiklos srityse. Ketvirtoje lentelėje apžvelgiami įvairūs valdymo lygiai, apibendrintai pateikta būdinga vadovų darbo specifika.

Valdymo lygiai ir jiems priklausančių darbuotojų kompetencija

Valdymo lygis	Uždaviniai	Vadovai
Aukščiausiasis valdymo lygis	Įmonės politikos formavimas ir įgyvendinimas. Atsako už visos organizacijos valdymą, kad būtų pasiektas bendras tikslas.	Savininkas, direktorių valdybos, stebėtojų tarybos nariai, administracijos vadovas.
Aukštesnysis valdymo lygis	Vadovavimas aukščiausiojo valdymo lygio deleguotai sričiai. Atsako, kad būtų pasiektas dalinis tikslas.	Krypčių direktoriai, vyresnieji meistrai.
Vidutinis valdymo lygis	Vadovavimas siauresnės specializacijos uždavinių vykdymui. Atsako, kad būtų išspręsti pavesti uždaviniai.	Skyrių vadovai, vyresnieji meistrai.
Žemutinis valdymo lygis	Vadovavimas ribotos kompetencijos ir atsakomybės užduotims. Atsako, kad būtų atliktos pavesto užduotys.	Meistrai, brigadininkai

(Šaltinis: Stoner, 2000, p. 15-16)

Vadovai taip pat gali būti skirstomi pagal atliekamas funkcijas arba jų visumą. Funkcijos – klasifikacija, taikoma organizacijos panašių veiklų grupėms, tokioms kaip marketingas ar operacijos, apibūdinti. *Linijiniai vadovai* – vadovai, atsakingi tik už vieną organizacijos darbo sritį, pavyzdžiui, finansus ar personalo valdymą. *Funkciniai vadovai* – asmenys, atsakingi už organizacijos ar jos dalies visas funkcinės sritis, pavyzdžiui, gamybą, marketingą. Tiek funkciniai, tiek ir linijiniai vadovai planuoja, organizuoja, vadovauja bei kontroliuoja, skiriasi tik jų veiklos apimtis.

Kiekvienam vadovui yra būtini pagrindiniai valdymo įgūdžiai: techniniai, darbo su žmonėmis ir koncepciniai. *Techniniai* įgūdžiai apima sugebėjimą panaudoti specializuotos srities procedūras, metodus bei žinias. *Darbo su žmonėmis įgūdžiai*, tai sugebėjimas dirbti su jais, suprasti juos, skatinti. *Koncepciniai* – sugebėjimas koordinuoti ir integruoti visus organizacijos interesus bei veiklas. Kuo aukštesnis valdymo lygmuo, tuo svarbesni vadovui yra visi koncepciniai įgūdžiai, tuo svarbiau suvokti santykių skalę bei organizacijos vietą laike.

Kiekvienam vadovui keliamas nelengvas uždavinys – suderinti prieštarigus kolektyvo, atskirų darbuotojų, valstybės ir savo asmeninius interesus. Spręsdamas šį uždavinį, vadovas turi naudoti efektyvų vadovavimo stilių, išsikovoti autoritetą. Vadovui neužtenka vien tik kompetencijos, jis turi būti geras organizatorius ir administratorius.

Ugdantysis vadovas. Anglų kalboje *vadovas*, taikantis ugdomąjį vadovavimą, vadinamas *coach*, tačiau lietuvių kalboje nėra tinkamo atitikmens. Publicistinėje literatūroje bei interneto šaltiniuose ugdantįjį vadovavimą taikantis vadovas yra vadinamas tiesiog *coacher'iu*. Penktoje lentelėje pateikiama ir daugiau šio termino apibrėžimų. Šio darbo autorių nuomone, minėtas terminas nėra tinkamas naudoti, todėl darbe naudosime *ugdančiojo vadovo* terminą. Procesas, kurio metu mokomasi būti ugdančiuoju vadovu lietuvių kalboje taip pat neturi tikslaus atitikmens, todėl mokymasis ugdomojo vadovavimo metodo šiame darbe bus vadinamas dar ir *ugdomuoju vadovavimu*.

Ugdančiojo vadovo sampratos

Autorius / šaltinis	Apibrėžimas
C. Chynoweth (2006, p. 27)	Asmuo, kuris naudodamasis bendradarbiavimo įgūdžiais bei pokalbiais, padeda kitiems tobulinti savo profesinę veiklą.
K. Gurchiek (2006, p. 28)	Tai asmuo (jis gali ir nebūti tiesioginiu darbuotojo vadovu), kuris numato darbuotojo perspektyvas ir padeda darbuotojui valdyti jo karjerą.
Goal Coaching. Personal Coaches (2007)	Tai profesionalus asmuo, valdantis ugdomojo vadovavimo metodus ir technikas, padedančias surasti efektyviausius būdus pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Nepaisant glaudaus intuityvaus ryšio tarp ugdomojo vadovavimo ir konsultavimo bei psichologinio ugdomojo vadovavimo pagrindo, vadybos mokslo literatūroje analizuojant ugdomojo vadovavimo sąvoką atsiribojama nuo konsultavimo (Murphy, 2004, p. 176). Mes savo darbe ugdomąjį vadovavimą grindžiame įgalinimo sąvoka (žiūrėti toliau).

Statistikos duomenimis 1996m. pasaulyje buvo apie 2000 profesionalių ugdančiųjų vadovų (Wellner, 2006, p. 88), 2002m. – apie 10.000 (Boyatzis, Smith, Blaize, 2006, p. 12). O L. Ashworth (2006, p. 42) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog 88 proc. organizacijų siekia, kad vadovai taptų ugdančiais vadovais. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog efektyviai dirbantis ugdantysis vadovas pasižymi šiomis savybėmis: geba užmegzti tvirtus santykius, efektyviai bendrauja, supaprastina darbuotojų veiklą ir inicijuoja rezultatus, teikia atskaitomybę apie savo veiksmus (Zenger, Stinnett, 2004, p. 45).

Ugdomuojų vadovavimu siekiama inicijuoti pokyčius, numatyti kryptis. Vadovas, kuris darbuotojui nurodo ką reikia padaryti, ir kaip tai atlikti, nėra ugdantysis vadovas. M. Berard nurodo, jog tikras ugdantysis vadovas užduoda klausimus, analizuoja į atsakymus, akcentuoja ir skatina darbuotojo įgūdžius ir elgseną, to pasėkoje išugdomi stiprūs, savarankiški darbuotojai, kurie tikslų siekia remdamiesi savo asmeniniais gabumais (Berard, 2005, p. 35).

Vadovavimo stilių įvairovė. Globalinėje besivaržančios rinkos ekonomikos visuomenėje išskiriami įvairūs vadovavimo stiliai.

Hierarchinis vadovavimo stilius. Daugybė institucijų ir organizacijų stengiasi vadovauti, panaudojant įsakinėjimo, kontrolės struktūras ir stilių, bei vengia bendradarbiavimo ir susitarimo metodų. Tačiau vadovaujant pagrindinė ašis yra – informacijos perdavimas. Didelėse organizacijose neįmanoma perduoti informacijos vien tik remiantis hierarchiniu vadovavimo stiliumi. Hierarchinis vadovavimo stilius yra ribotas, nelankstus, neproduktyvus, kuriantis ir didinantis žmonių priklausomybę nuo paskirtų vadovų. Siekiant panaikinti šias yra būtina kurti alternatyvinius vadovavimo metodus (Marshall, 1994, cituota iš Whitaker, 1998, p. 148-149).

Bendradarbiaujantis, pasidalinto vadovavimo stilius – tai toks vadovavimo būdas, kai vadovas ne tik įgalioja kitus komandos narius siekti asmeninių ir komandinių tikslų, bet, esant

reikalui, ir jiems padeda (Whitaker 1998, p. 82). Pastebima, kad kartu su vadovavimo stiliaus kaita, kinta ir vadovavimo koncepcija, kuri gali būti apibrėžiama daugiau kaip grupės, o ne kaip individo vaidmuo, kai tam tikro grupės ar individo elgesio dėka yra suteikiama jėga kitiems žmonėms, jie yra skatinami, dėl to padidėja individų ar grupių galimybė siekti pasirinktų vizijų ir tikslų. Aprašyto vadovavimo pagrindinė funkcija – yra padėti sukurti sąlygas, kurioms esant žmonės jaustųsi optimaliai motyvuoti darbui pagal savo energijos, interesų ir įsipareigojimų lygį (Whitaker 1998, p. 82).

Vadovavimo stiliaus demokratėjimas. Aprašytas vadovavimo stilius žymiai skiriasi nuo tradicinio vadovavimo stiliaus ir yra žymiai demokratiškesnis ir pasižymi penkiomis pagrindinėmis koncepcijomis: 1) demokratiškesnis vadovavimo stilius yra raktas į organizacijos sėkmę; 2) vadovavimas yra visų organizacijos narių funkcija; 3) kiekvienas iš organizacijos narių turi galimybę vadovauti ir tai daro įvairiuose savo gyvenimo etapuose; 4) vadovavimas yra dinaminis ir atėitį orientuotas procesas, susijęs su tobulėjimu, vystymu, meistriškumu; 5) toks vadovavimas apibrėžia ribas, kuriose gali pasireikšti potencialus žmogiškasis kapitalas.

Mes pateikiame apibendrintą ugdančiojo vadovo apibrėžimą:

ugdomojo vadovavimo principus naudojantis vadovas yra profesionalus asmuo, kuris yra įsisavinęs ugdomojo vadovavimo metodus ir technikas, padedančias tiek verslo organizacijos vadovams, tiek darbuotojams bei jų grupėms ir komandoms surasti efektyviausius būdus pasiekti jų ambicingiausias tikslus. Tai lyg kiekvieno asmeninis partneris, esantis šalia ir padedantis bei įgalinantis išsiugdytumėte naujus įpročius ir įgūdžius, reikalingus jų numatytiems tikslams pasiekti.

1.2.2. Poveikis organizaciniam klimatui

Šiuolaikinės verslo organizacijos, grįstos darbinėmis komandomis, yra priverstos reaguoti į aplinkos pasikeitimus. Prisitaikant prie aplinkos pokyčių ir reaguojant į juos, kaip į iššūkius, svarbų vaidmenį organizacijose įgauna organizacijos kultūra bei organizacinis klimatas, t.y. psichologinė atmosfera darbe.

Organizacijos klimato ir kultūros sąvokų gretinimas. Sąvoka *organizacijos klimatas* turi senesnę istoriją negu sąvoka *organizacijos kultūra*. Ji atsirado iš geštalt psichologijos (Levin, 1951), tačiau ilgainiui socialinė psichologija įgavo didesnį vaidmenį, o dėmesys organizacijos klimatui pradėjo mažėti. Kartu kilo susidomėjimas sąvoka *organizacijos kultūra*, kuri atsirado iš simbolinio interakcionizmo. XX a. antroje pusėje sąvokos „klimatas“ ir „kultūra“ pradėjo konkuruoti. Susidomėjimas šiais reiškiniais labai išaugo. Mokslininkai ir organizacijų vadovai pradėjo suvokti, kad *organizacijos sėkmės ir nesėkmės* priešasčių reikia ieškoti ne tik strategijoje, bet visų pirma organizacijos kultūroje ir klimate. Tačiau mokslininkai galutinai nesutaria dėl šių sąvokų vartojimo (Germanas, 2006).

Pirmiausiai tikslinga būtų aptarti pagrindines klimato sampratas. Organizacijos klimato sąvoka mokslinėje literatūroje (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 1996, cituota iš Germanas, 2006) neretai suvokiama kaip organizacijos socialinis kontekstas. Organizacijos klimatas yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, priešingai nei organizacijos kultūra, kuri pirmiausiai orientuota į vertybes ar normas.

Organizacinio klimato sąvoka išplito XX a. 6-ame dešimtmetyje, vadovams ėmus suvokti, jog siekiant efektyviausių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, būtina paisyti veiksmų, įtakančių žmonių elgseną organizacijoje. Palaipsniui buvo konstatuota, kad vienas svarbesnių veiksmų – nuo organizacinio klimato neatsiejama psichologinė atmosfera organizacijos padaliniuose, darbo grupėse bei komandose. Vadovo/lyderio pozicija yra ypač svarbi užtikrinant atitinkamą klimatą organizacijoje.

Kultūros sąvoka paprastai suprantama kaip visuotinai pripažintos vertybės ir elgesio normos. Mokslinėje literatūroje yra tyrinėjama plataus spektro įvairių formų kultūra įvairiose žmogaus veiklos srityse, tarp jų ir daugialypė organizacijos kultūros tipologija. Terminai, apibūdinantys kultūros sandarą, reiškia individualų požiūrį, tikėjimą, sentimentus, grupines ir organizacines normas. Organizacijoje susiformuoja tam tikri elgesio būdai. Grupės ir organizacijos randa priemonių, kaip veikti darbuotojus, kad jie nenukryptų nuo sukurtų normų (Barczyk, 1999, cituota iš Germanas, 2006).

Organizacijos klimatas, įtakojantis žmogiškuosius organizacijos išteklius, neretai laikomas savybe, kurią, nepaisant darbo specifikos, organizacijos struktūros, darbuotojai neišvengiamai jaučia kasdien. Pastebėtina, kad užsienio ir Lietuvos teoretikai samprotaudami apie organizacijos klimatą pirmiausia akcentuoja materialinę bei dvasinę terpę, patį klimatą gretindami su organizacijos psichologine būseną.

Organizacinio klimato konceptas pradėtas naudoti Lewin eksperimentiškai sukurto socialinio klimato tyrimuose. Lewin ir jo kolegos teigė, kad elgesys yra asmenybės ir aplinkos funkcija (Lewin, 1951). Vėliau pradėtos stebėti natūralių organizacijų kokybinės klimato charakteristikos (Barker, 1965; Likert, 1961). Vieną iš pirmųjų organizacijos klimato apibrėžimų pateikė Forehand ir Gilmer (1964). Jie teigė, kad organizacijos klimatas – tai charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, aibė, apibūdinama šiais bruožais: skiria vieną organizaciją nuo kitos, yra santykinai pastovi, įtakoja žmonių, esančių organizacijoje, elgesį. Šiomis charakteristikomis jie siekė atskleisti kiekvienos organizacijos savitumą, individualumą, skirtumus nuo kitų organizacijų. Šias charakteristikas galima ne tik apibrėžti, bet ir išmatuoti bei empiriškai iširti. Klimato stebėtojas šiuo atveju yra pats organizacijos narys. Tačiau Forehand ir Gilmer per daug dėmesio skyrė organizacijai kaip visumai ir nepakankamai akcentavo atskirų organizacijos narių suvokimus.

Klimato konceptas kito nuo pat jo atsiradimo. Pirmieji tyrėjai Litwin ir Stringer (1968) (Furhnam, 1999) klimatą apibrėžė kaip „rinkinį išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir tariamai įtakoja motyvaciją bei elgesį, parametrų“. Tagiuri (1968) teigė, kad klimatas – tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos charakteristika, kurią išgyvena jos nariai, kuri įtakoja jų elgesį ir kuri gali būti apibrėžta tam tikromis organizacijos charakteristikų ar savybių vertybėmis. R. Tagiuri pabrėžė, kad organizacijos klimatas yra tai, kaip organizacijos nariai interpretuoja darbinę aplinką ir jos kokybines savybes, kurias jie jaučia ir kurios lemia jų nuostatas ir motyvaciją (Germanas, 2006).

Shneider, Hall (1972) teigė, jog klimatas – tai individualus organizacijos suvokimas, priklausantis nuo organizacijos ir individo charakteristikų. James ir Jones (1974) klimatą apibrėžė kaip reikšmingą kognityvų situacijos pateikimą, suvokimą. Shneider (1975) teigė, jog klimatas – tai reikšmės, suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis. Joyce ir Slocum (1979) manė, jog klimatas gali būti 1) suvokiamasis, 2) psichologinis, 3) abstraktus, 4) aprašomasis, 5) įvertinantys (Germanas, 2006).

J. Lapė (1980) teigia, jog klimatas – tai psichologinė organizacijos darna, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu. Pasak Schneider, Reichers (1983) klimatas – tai įvertintas suvokimas arba tyrėjo išvados, pagrįstos konkretesniu suvokimu. Šepel (1984) teigė, jog tai kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu. N. Anikejeva (1988) klimatu vadina žmonių sąveikos būdus; socialinį psichologinį suderinamumą ir tarpusavio santykius grupėje (Germanas, 2006).

Jacikevičius (1995) apibrėžia, jog klimatas – tai bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių. Jucevičienė (1996) pateikia tokį klimato apibrėžimą – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacinis klimatas – tai elementų rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir įtakoja motyvaciją bei elgesį (Fey, Beamish, 2001). Martinkus (2003) teigia, jog klimatas – tai gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimas, gero kolektyvo subūrimas, tinkamai organizuotas kultūrinis, sportinis gyvenimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, grupinio darbo skatinimas ir darbuotojų įtraukimas į valdymą (Germanas, 2006).

West (1998) teigia, kad organizacijos klimatas nurodo, kaip organizacijos nariai suvokia pagrindinius organizacijos elementus (Kangis, 2000, cituota iš Germanas, 2006).

Pasak G. Merkio ir kt. (2005), *organizacinis klimatas* yra viena iš konkrečių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Tačiau abu konceptai turi ir panašumų, o kai kurie mokslininkai organizacijos klimato ir organizacijos kultūros sąvokas netgi tapatina (Denison, 1996; Furhnam,

1999; Fey, 2001; Zableckienė, 2005, cituota iš Germanas, 2006). E. Schein (1992) organizacijos klimata apibrėžė kaip organizacijos būdą ir jos kultūros išorinę išraišką. Organizacijos klimata viena iš skiriamų koncepcijų yra kultūrinė perspektyva (Moran ir Volkwein, 1992, cituota iš Germanas, 2006):

E. Schein organizacijos kultūrą apibrėžė kaip "bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įsisavino, sprendama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas". Organizacijos kultūra formuojasi dviejų pagrindinių faktorių įtakoje. Pirma – normų formavimasis kritinių incidentų įtakoje, ypač, kai įvyksta klaidos. Antra – identifikacija su lyderiais ir jų pažiūromis, su tuo, kaip jie reaguoja į kritines situacijas, nustato apdovanojimų ir statuso suteikimo, priėmimo į darbą ir atleidimo iš jo kriterijus ir kita. Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Galima teigti, kad organizacijos kultūra paveikia klimata (Merkys, 2005). Tačiau tarp organizacijos kultūros ir organizacinio klimato yra gana esminių skirtumų.

Kaip teigia G. Merkys (2005), organizacijos kultūros sąvoka pasižymi aukštesniu abstrakcijos laipsniu nei empirinė organizacinio klimato sąvoka.

Organizacijos klimatas iš esmės yra sąvoka, apibūdinanti, kaip organizacijos nariai suvokia ir charakterizuoja savo organizaciją specifinių charakteristikų atžvilgiu. Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškinys, susijęs su organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas, be to, ji siejasi ir su nacionaliniu kultūriniu kontekstu. Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų.

Dauguma autorių apibūdina organizacinį klimata kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizacijos kultūrą, besiklostančius socialinius santykius, dominuojančias vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas; užsienio tyrėjai pateikia nemažai darbų organizacinio klimato tematika bei jo sąryšiu su įvairiomis organizacijos veiklos (ekonominėmis, socialinėmis, technologinėmis, komercinėmis) charakteristikomis: tirtas organizacinio klimato ir produktyvumo (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; M. Patterson, P. Warr & M. West, 2004, cituota iš Germanas, 2006), organizacijos prisitaikymo (pereinamieji veiksmai ir rizikos prisiėmimas) ryšys (Gordon & DiTomaso, 1992), įtaka darbo pasitenkinimui (Batlis, 1980) ir kt. Lietuvoje panašūs tyrimai mažai vykdyti arba vykdyti nedidelėse imtyse.

Atliktas diagnostinis organizacinio klimato ir jo sąsajos su komandiniu darbu tyrimas Lietuvoje parodė, kad socialinių tyrinėtojų bendruomenėje vyksta diskursas dėl sąvokos „organizacinis klimatas“ traktuotės (Merkys, Kalinauskaitė, Beniušienė, Veinhardt, ir Dromantas, 2005). Bandoma pagrįsti, jog tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinio klimato“, egzistuoja gana aiški demarkacija (Merkys, Kalinauskaitė, Beniušienė, Veinhardt, Dromantas, 2005). Organizacijos kultūros sąvoka yra daugiau teorinio plano sąvoka, atspindinti organizacijos elgsenos

lygį, o organizacinio klimato sąvoka yra empirinio (psichometrinio) plano sąvoka, atspindinti grupinių procesų percepciją konkrečioje darbinėje.

Ugdomojo vadovavimo poveikis organizacijai. Ugdomojo vadovavimo nauda, skirtingai nuo kitų lyderystės skatinimo programų (simuliacinių žaidimų, grupės diskusijų, atvejo studijų), atsiskleidžia tik praėjus nemažai laiko. Tai ne vienos dienos trukmės procesas – ugdančiojo vadovavimo rezultatų gali tekti laukti keletą mėnesių ar net metų (Zenger, Stinnett, 2004, p. 45).

Verslo organizacijos veiklos įvertinimas. Vienas iš esminių ugdančiojo vadovavimo sėkmę organizacijoje lemiančių veiksnių yra formalus įvertinimas, atskleidžiantis privalumus ir trūkumus, motyvuojantis darbuotoją keistis ir pateikiantis esmines individualaus tobulinimosi gaires (HR Focus, 2006, p. 8). Pagrindinis ugdančiojo vadovavimo privalumas yra tas, jog šis vadovavimo metodas suteikia vadovams galimybę efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų motyvuojant jiems pavaldžius darbuotojus. Efektyvus ugdomasis vadovavimas padeda žmonėms realizuoti jau turimą, bet nepilnai išreikštą potencialą (Akademija NLP, 2004).

Ugdantysis vadovavimas išlaisvina darbuotojo vidinį potencialą (protą, vaizduotę, gebėjimą jausti, pragmatišumą) nuo išorinio spaudimo, baimės ir abejonių. Kai darbuotojas pajunta, kad turi pasirinkimo ir savirealizacijos galimybę, atranda pasitikėjimo savimi jausmą, tikėjimą galimais pritrenkiančiais veiklos rezultatais. Darbas vyksta nuosekliai su jėgų ekonomija, mokymasis vyksta natūraliai ir spontaniškai, atsiranda malonus savo jėgomis pasiektos pergalės jausmas.

Ugdančiojo vadovavimo tiesioginė nauda pasireiškia šiais aspektais: padidina darbuotojų lojalumą, sukuria ir palaiko pozityvią darbo aplinką, padidina pajamas (2006, p. 11).

Verslo praktikos tyrimai akcentuoja panašius ugdančiojo vadovavimo privalumus. 1999m. atliktas „Manchester Inc.“, tyrimas atskleidė, jog ugdantysis vadovavimas:

- 77 proc. pagerina vadovo ir darbuotojo bendradarbiavimą,
- 67 proc. patobulina komandinį darbą,
- 61 proc. padidina pasitenkinimą darbu,
- 52 proc. sumažina konfliktų,
- 44 proc. padidina darbuotojų lojalumą,
- 37 proc. padidina klientų pasitenkinimą.

93 proc. vadovų, kurie taiko ugdantįjį vadovavimą, teigia, jog tai pozityvu, o tai patvirtina daugybę permainų sukėlusį patirtis. Taip yra dėl to, jog jie patys mato savo vadovavimo rezultatus, kiti taip pat pastebi veiklos pokyčius (Homan, Miller, 2006, p. 11).

Šiame darbe jau minėto J.H. Stevens atlikto tyrimo metu, respondentų teirautasi, kokią naudą teikia ugdantysis vadovavimas. Nustatyta, jog ugdantieji vadovai akcentavo kiek kitokius privalumus:

- labiau apsvarstyti ir įvertinti sprendimai ir veiksmai;

- geresnės alternatyvos ir sprendimai;
- santūrumas disponuojant jėga ir pozicija;
- aiškesnis ir labiau sukoncentruotas atsakomybės paskirstymas;
- didesnis asmeninis pasitenkinimas savo vaidmeniui (Stevens, 2005, p. 276).

Nustatyta, jog didėjantis ugdančiojo vadovavimo efektyvumas teigiamai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu, darbuotojai ima labiau tikėti organizacijos sugebėjimais pasiekti numatytų tikslų. O darbuotojai, kurių tiesioginis vadovas neefektyviai taiko ugdančiojo vadovavimo principus, beveik 2,5 karto labiau yra linkę atsistatydinti iš pareigų arba keisti darbovietę negu tie darbuotojai, kurių vadovai pripažįstami efektyviais ugdančiais vadovais (Zenger, Stinnett, 2006, p. 45).

Nepaisant to, jog ugdančiojo vadovavimo stiliaus įdiegimo organizacijoje ROI (angl. – *return on investments*) apskaičiuoti gana sudėtinga, vis daugiau tyrimų pateikia teigiamus rezultatus (Toohey, Goldberg, 2005, p. 7, Anderson, 2005, p. 10). 2001m. atliktas tyrimas (Manchester Review study), kuriame dalyvavo 100 įmonių, savo veikloje įdiegusių ugdantįjį vadovavimą, atskleidė, jog ugdančiojo vadovavimo įdiegimo ROI vidutiniškai siekė 5,7 (Zenger, Stinnett, 2006, p.45), o M. Homan ir L. Miller teigimu, šis rodiklis gali siekti net 10 (2006, p. 11).

Nepaisant daugybės ugdomojo vadovavimo teikiamų privalumų, mokslinėje literatūroje pateikiama ir šio metodo trūkumų (žvelgiant iš individo ar organizacijos pozicijos). S. Berglas identifikavo keletą ugdomojo vadovavimo trūkumų, kuriuos apibendrino taip: „daugelyje situacijų ugdantieji vadovai, kurie stokoja tikslų psichologinių įgūdžių bei patirties, gali suteikti daugiau žalos negu naudos“ (2002, p. 3). Ir nors ugdomasis vadovavimas sėkmės siekėjams bei ugdančiajam personalui iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti greitas ir efektyvus sprendimas, ugdomojo vadovavimo trūkumai, jei jie neteisingai interpretuojami bei valdomi, gali sužlugdyti vadovo veiksmus ir sukelti chaosą organizacijoje.

Ugdomojo vadovavimo rezultatas – išaugęs kliento asmeninis, o tuo pačiu ir visos organizacijos efektyvumas. Jis remiasi bazinėmis kliento gyvenimo vertybėmis, jo siekiamais tikslais, jo sėkminga asmeninių pasiekimų strategija. Ugdomojo vadovavimo metu vyksta savojo asmeninio potencialo suvokimas ir savo sugebėjimų panaudojimas. Konsultanto užduotis – konsultacijos metu nukreipti kliento mąstymą tokia linkme, kad jis pats galėtų rasti ir susitelkti ties prioritetiniais jo veiklos ir gyvenimo momentais, atrasti turimus vidinius rezervus, naujai pažvelgti į save ir savo verslą, suvienyti savo, kaip asmenybės, ir organizacijos tikslus. Tokie rezultatai galimi, nes ugdomojo vadovavimo ideologija remiasi tuo, jog kiekvienas žmogus kasdien savo veikloje suvokia savo unikalumą ir bet kuriuo atveju jį realizuoja. Žmonės mėgsta aukštą produktyvumą, atsidavimą, bet dažnai galvoja, kad negali to pasiekti.

Jei organizacija, taikydama ugdantį vadovavimą, pasiekia optimalų investicijų grąžos (angl. – *return on investment*) lygį, ji savo veiklą pagerina 20-25 proc., sumažina darbuotojų kaitą, kas minimizuoja atleidimo / įdarbinimo kaštus, o taip pat įgyvendina didžiulius pokyčius (Coaching Chaos, 2006, p. 2).

Kaip kada vadovo vidiniai barjerai trukdo jam pačiam keistis ir tobulėti, tai atsiliepia ir jo vadovaujamai įmonei. Šis naujas vadovavimo stilius, būdas ir požiūris padeda vadovui įveikti tuos barjerus ir savo darbuotojus vertinti kaip asmenybes, galinčias priimti sprendimus. Ši sistema, kuri yra tarsi naujas požiūris į vadybą, padeda darbuotojams dirbti kaip krepšinio komandai, kur kiekvienas žaidėjas – asmenybė, turinti didelį potencialą, ir jie visi sklandžiai dirba įmonės tobulėjimo link. Pasikeitus vadovo supratimui apie įmonės kolektyvą, kai komanda formuojama atsižvelgiant į asmenybes ir atsiranda darbuotojų motyvacija, dingsta stagnacija įmonėje (Vasiliauskaitė, 2006, p.14).

1997 m. JAV atlikti tyrimai rodo, kad po tam tikrų mokymų darbo efektyvumas vidutiniškai padidėja 22 procentais, o po mokymų taikant ugdomąjį vadovavimą darbo vietoje – 88 procentais. Ugdomasis vadovavimas gerina santykius tarp vadovų ir darbuotojų, nes darbuotojams leidžiama patiems priimti sprendimus, kurie nesukelia tokio pasipriešinimo, kokį keltų nepopuliarus, nors ir teisingas vadovo sprendimas. Ugdomasis vadovavimas yra lojalumo skatinimo priemonė, nes vadovas skiria daug laiko ir pastangų darbuotojui (Aženeckaitė, 2007).

Tarptautinės kompanijos, tokios kaip *EDS*, *Chrysler* bei *Herman Miller* ugdančiuoju vadovavimu siekia sukurti aukšto lygio veiklos kultūrą, inicijuojant pokyčius bei mokymus. *Xerox*, *IBM*, *Microsoft* ir daugelis kitų įmonių moko vadovus ugdančiojo vadovavimo subtilybių (The Business Case for Coaching, 2001).

Organizacijų gebėjimas mokytis, taip tikintis sukurti pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį, suprantamas kaip šiuolaikinių organizacijų išlikimo prielaida, nes jos turi nuolat keistis iš vidaus, o taip pat prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių (Bakanauskienė, Balvočiūtė, Balčiūnas, 2006, p.37). Dėl šios priežasties ugdantysis vadovavimas yra svarbus sėkmės veiksnys.

Apibendrinant galima teigti, jog sąvokos organizacijos kultūra ir organizacijos klimatas, nors iš dalies gali ir sutapti, apibūdina skirtingus organizacijos elementus, tačiau ugdomojo vadovavimo poveikyje tai turėtų būti labiausiai kintančios žmogiškųjų išteklių charakteristikos.

1.2.3. Poveikis komandiniam darbui

Ugdomojo vadovavimo poveikio komandinio darbo efektyvinimui, panagrinėsime komandinio darbo tobulinimo aspektus, susijusius su kritiniu požiūriu į komandinį darbą ir analizuosime ugdomojo vadovavimo įtaką jam, bei su įgalinimo koncepcija, kaip tam tikros galios

suteikimo kažkam (asmeniui, grupei) be centralizuotos organizacijos koordinacijos ir prievartinės jėgos (Howard, 1997).

Diferencijuodamas „komandos“ ir „grupės“ sąvokas, G. Merkys akcentuoja veiklos kokybės kriterijų. *Darbinė grupė* tai – būrys organizacijos padalinio žmonių, kurie darbo sutartimi yra įpareigoti atlikti tam tikras funkcijas ir kaip kada veikti drauge. Ne kiekviena tokia formali darbinė grupė jau gali būti traktuojama, kaip komanda. Apie komandą galima kalbėti tik tuomet, kai pasiekama tam tikra bendros veiklos ir sąveikos kokybė, branda, tam tikras darbuotojų sutelktumo laipsnis (Merkys ir kt. 2002, cituota iš Juodka, 2006).

Kritiškas požiūris į komandinį darbą. Kritinis požiūris susiformavo, tiriant pokyčius šiuolaikinėje visuomenėje, susijusius su komandinio darbo organizavimu. Šiuolaikinėje kompleksinėje ir besivaržančioje ekonomikos bei rinkos aplinkoje, darbo organizacijų organizaciniai rezultatai pradėjo labiau priklausyti nuo *greito, efektyvaus ir kūrybiško komandos darbo* (Guerin, 1997). M.L. Guerin (1997) teigia, kad darbo organizacijos išsilaikys besivaržančioje organizacinėje aplinkoje, jei darbo organizacijų technologinių ar gamybos, klientų aptarnavimo ar pardavimų, mokslinių tyrimų kvalifikuoti specialistai dirbs drauge greitai ir kokybiškai tam, kad jų pagaminti produktai (ar paslaugos) tuoj pat patektų į rinką. Bet kuri valstybinė ar privati darbo organizacija, tiek socialinių paslaugų, sveikatos apsaugos, tiek kitose srityse, privalo veikti kompleksinėse organizacinėse aplinkose, iššaukiančiose poreikį jungtis ir susitarti. Dauguma autorių (Kanter, 1983; Weisbord, 1987; Sherwood, 1988) pripažįsta, kad įvairių kategorijų organizacijose komandinio darbo kompetencijos leidžia organizacijoms tapti pranašesnėmis, siekiant sėkmingai realizuoti organizacijos ir joje dirbančiųjų galimybes (cituota iš Guerin, 1997).

Įvairių kategorijų organizacijos, siekiančios išlikti besikeičiančioje lokaloje ir globalioje rinkoje susiduria su globalinės informacijos, gaunamos iš viso pasaulio priėmimo bei kitomis kompleksinėmis problemomis, reikalaujančiomis (mūsų nuomone) žmogiškųjų santykių vadyboje kritiškai atsižvelgti į komandinį darbą ir organizuoti bei tęsti specialistų komandinio darbo kompetencijų vystymą.

Komandinio darbo *kompetencijų integravimas* yra naujas kokybinis organizacinis perversmas šiuolaikinėje visuomenėje, panašus į industrinės revoliucijos integruotą individualistinę kompetenciją. Šis perversmas žmogiškųjų santykių vadyboje pasireiškia, kaip organizacijų struktūrinių procesų kaita, vadovavimo procesų kaita, specialistų, dirbančių komandose, mokymosi tendencijų kaita bei individualių darbuotojų kompetencijų papildymas ir kaita komandinėmis kompetencijomis.

Komandinio darbo reikšmingumas ir vertė integruojama į darbo organizacijų struktūrą, kuriant įvairių tipologijų komandas. Tokių komandų pavyzdžiai būtų:

- gaminio vystymo komandos;
- tarpusavyje sąveikaujančių darbinių užduočių vystymo komandos;

- savireguliuojančios tarpusavyje produkcijos vystymo komandos;
- globalios verslo vystymo komandos;
- verslo ir valstybės partnerystės komitetai;
- bendro kapitalo įmonių vadovų grupės / komandos.

Guerin (1997) nurodo, jog verslo organizacijų atveju – vyraujanti kryptis yra *komandinio darbo organizavimas* (Hackman, 1990; Hirschhorn & Gilmore, 1992; Orsburn, Moran, Musselwhite, & Zenger, 1990; Parker, 1990; Pasmore, 1988; Varney, 1989, cituota iš Guerin, 1997). Nežiūrint to, dažnai verslo organizacijų vadovai į komandinį darbą žvelgia *kritiškai* dėl šių priežasčių:

1. Vienos komandos išvysto palankų organizacijos sėkmei komandinį darbą ir pasiekia aukštų komandinės veiklos rezultatų;
2. Kitos komandos įklimpsta į neproduktyvius komandos susitikimus arba „užstringa“ ant konfliktuose

C. E. Larson ir F. M. J. LaFasto (1989) teigia, kad kai kuriose pramonės šakose technologinis išprusimas yra aukštas, tačiau atsilieka komandinio darbo efektyvumas (cituota iš Guerin, 1997). Jų nuomone, esant dideliai darbo organizacijų išgyvenimo rizikai, organizacijos negali sau leisti patikėti darbą, remiantis išvystytomis technologijomis ar „jautriomis“ politinėmis strategijomis į neefektyvios ar disfunkcionalios komandos rankas. Tokiu atveju, ugdomasis vadovavimas turi reikšmę ir prasnę, kaip komandinio darbo efektyvinimo būdas.

Įgalinimas kaip ugdomojo vadovavimo priemonė. Verslo organizacijose, grįstomis darbinėmis komandomis, pokyčiai nevyksta savaime. Net ir tose organizacijose, kur įvertinamas žmogiškųjų išteklių potencialas, dažnai tik kalbama apie įgalinimą. O tam, kad organizacija sėkmingai veiktų, būtina kovoti už įgalinimo filosofijos ir koncepcijos praktišką įgyvendinimą, kaip esminę daugelio organizacinių pokyčių įgyvendinimo metodiką (Howard, 1997). Įgalinimo koncepcija yra nesudėtinga: verslo organizacijos perleidžia sprendimų priėmimo atsakomybę tiems, kurie yra arčiau vidinių ar išorinių klientų, o darbuotojai įsipareigoja ir prisiima atsakomybę už savo atliekamą darbą. Įgalinimas yra motyvavimas, bet nesuderinamas su apdovanojimu (Howard, 1997). Įgalinimas, mūsų nuomone, aktyviai siejasi su pagrindinėmis ugdomojo vadovavimo esmėmis, nes perskirstoma galia, atsiranda sinergija tarp darbdavių ir darbuotojų interesų. Greit besikeičianti konkurencinė rinka skatina įgalinti arčiausiai vartotojų dirbančiuosius įgyti žinių, įgūdžių ir įgalina juos dirbti kūrybiškai, tokiu būdu sumažinti neefektyvumą ir nuostolius (Howard, 1995, cituota iš Howard, 1997).

Nepaisant padidėjusios rizikos ir komandinio darbo trūkumų, pasiekti geresnių sprendimų galima tinkamai organizuojant komandos darbą, kai visiems dalyviams suprantama problemos formulotė, parinktos tinkamos sprendimo strategijos ir metodai, pateikiama kokybiška ir optimali

informacija apie problemos esmę ir kitos sąlygos. Jei komandoms suteikta atsakomybė – tai prisideda prie įgaliojimų praplėtimo darbuotojų komandoje. Galima teigti, jog daugiau įgaliojimų turinčios komandos produktyvesnės nei mažiau įgaliojimų turinčios komandos (Seilius, 1999).

Komandos įgalinimas, kaip koncepcija, apima keturias dimensijas: potencija (kompetencija, asmeninio efektyvumo konstruktas); prasmingumas (komandos prasmingumo suvokimas); autonomija (laispnis, iki kurio komandos nariai patiria/suvokia laisvę, nepriklausomumą ir veiksmų savarankiškumą savo darbe); įtaka (nariai siekia, dalijasi ir suvokia grįžtamąjį ryšį iš kitų organizacijos narių). Įgalinimas taikomas todėl, kad bet kokio autoriteto pasiūlytam iš šono sprendimui žmonės linkę priešintis, o savo pačių rastus sprendimus įgyvendina noriai. Išskirtinis ugdomojo vadovavimo bruožas, kad sąmoningai atsisakoma ieškoti problemų, o vietoj to siekiama pastūmėti žmones konstruktyvių išeičių ieškojimo link (Gaižauskas, 2006, p.19).

Mūsų nuomone, komanda grįstoje verslo organizacijoje efektyvumo didinimui svarbus yra ugdomasis vadovavimas, kuris padeda žmonėms vadovautis savo pasirinkimais, o tai ir parodo, kad įgalinimas tampa tikrove (Robin, 2002). Ugdomojo vadovavimo 8 bruožai parodo, kuo jis skiriasi nuo kitų metodų (mokymo, konsultavimo, patarimų davimo ir pan.):



5 pav. Ugdomojo vadovavimo taikymo komanda grįstoje verslo organizacijoje bruožai pagal D.

Robin (Robin, 2002; adaptuota L. Suodaitienė, A. Suodaitis, 2007)

Komandinio darbo efektyvinimas. Kritinis požiūris į komandinį darbą, verčia kelti klausimą, kaip efektyvinti komandinio darbo atlikimą. Tai savo ruožtu pagrindžia mintį, kad komandinio darbo atlikimo efektyvinimas susijęs su jo diagnozavimu bei vertinimu ir yra svarbus veiksnys šiuolaikinėje visuomenėje.

Bet kuris komandinio darbo efektyvinimo procesas yra sudėtingas ir apima pagrindinius tris etapus (Tri-Dimensional Model of Team Development™, 2007):

1. Vadovavimą: komandos fokusavimas komandiniam darbui bendra kryptimi, apimančią balansavimą tarp kontrolės ir laisvės.

2. Savitarpio darbinius santykius: rūpesčio ir pagarbos lygis; suinteresuotumas ir pagalba komandos nariams; suderinant palaikymą ir atvirumą.

3. Metodus (technikas): tai procedūros, naudojamos komandinio darbo organizavime, struktūravime, suderinant ir palaikant pusiausvyrą tarp nuoseklumo, pastovumo ir lankstumo, kintamumo.

Siekiant efektyvinti komandinį darbą ir taikyti ugdomąjį vadovavimą yra svarbus komandinio darbo atlikimo diagnozavimas ir vertinimas (Brannick, Salas, Prince, 1997 p. 333) dėl šių priežasčių pagal A. Brannick, A. Prince, E. Salas ir C. Prince (1993):

1. Norint komandinį darbą įvertinti ne vien tik konceptualiai, remiantis teorinėmis priegomis, būtina išvystyti psichometrinę, teoriją atitinkantį, komandinio darbo matavimo instrumentą. Matavimas apima ir komandinio darbo konstravimo bei validavimo tikslus modelius. Vien tik remiantis teorine prieiga apie komandas apsiribojame tik konceptuali komandinio darbo vertinimu;

2. Be kiekybiškai įvertinančių komandinio darbo atlikimą rodiklių, sunku nustatyti kas skiria *gerai* ir *prastai* atliekamą komandinį darbą. Ypač toks vertinimas, anot Cannon-Bowers ir E. Salas (1997) reikalingas, rengiant komandas ir jas treniruojant, nes reikia joms suteikti atgalinį ryšį apie jų atliekamą komandinį darbą (Brannick, Salas, C. Prince, 1997);

3. Komandinio darbo diagnozavimas ir vertinimas būtinas, siekiant įvertinti komandų rengimo ir jų narių mokymosi instrukcinius metodus (vertinimo instrumentų validavimo būtinumas).

Dar viena svarbi priežastis – tai pakartotinas komandinio darbo diagnozavimas ir vertinimas, jau, nustačius komandos nefunkcionalumo priežastis ir įvykdžius instrukcijas pokyčių įgyvendinimui (darbo autorių nuomone).

Esminį komandinio darbo tyrimo instrumentų poreikį rodo komandinio darbo daugiadimensiškumas ir komandų daugiadisciplininis kontekstas.

Remiantis A. Zander (1983) atliktais Japonijos ir Amerikos darbo grupių palyginimais. Jų metu buvo nustatyta, kad japonams bendradarbiavimo vertingumas, grupinė priklausomybė ir pasididžiavimas grupiniais – komandiniais darbiniais pasiekimais grupėje/komandoje žymiai svarbesni nei individualūs išsipareigojimai ar apdovanojimai (cituota Hartley, 1997, p. 30 - 31). P. Hartley (1997) teigia, kad socialinis, psichologinis organizacinis, kultūrinis kontekstas apima, tiek dalyvaujančius komandiniame darbe darbuotojus, tiek organizacinę aplinką, kurioje dirba komanda, grupė, organizacija. Reikšmingas yra ir pasitikėjimo bei nepasitikėjimo kontinuumas. Remiantis J. Urguhart (2004) atlikto pasitikėjimo darbine aplinka tyrimais išskirti 7 lygiai, vedantys į stiprinančios pasitikėjimą darbinės aplinkos sukūrimą: 1) dialogas; 2) neišreikštos, paslėptos informacijos pripažinimas; 3) paslapčių gimdomi įtarimai; 4) pasižadėjimų – išsipareigojimų

laikymasis; 5) dviprasmiško, neapibrėžto elgesio eliminavimas; 6) vadovai turi demonstruoti (būti patikimais) pasitikėjimą, lygiai taip pat, kaip ir darbuotojai; 7) taisyklės turi būti traktuojamos kaip nurodymai, bet ne kaip sprendimai (Urguhart, 2004). L. G. Zucker (1986) nustatė tris skirtingus pasitikėjimo šaltinius: 1) pasitikėjimas procesu (priklausomai nuo patyrimo); 2) pasitikėjimas charakteristikomis (nepriklausomi nuo patyrimo); 3) pasitikėjimas institucija (konkretus tarpusavio bendravimo ir mainų patyrimas) (Sydow, 1996, p. 42 - 43).

Ugdomojo vadovavimo trūkumą rodo ir paskutinių 25 metų laikotarpiu organizacijų moksliniuose tyrimuose pastebimos dvi pagrindinės viena nuo kitos nepriklausomos kryptys (Pfeffer, 1983):

1. Komandos (tirtos vadovų komandos) kompozicijos *vidinėje organizacijos aplinkoje*³ (Hambrick ir Mason, 1984), nagrinėti organizacijos demografiniai duomenys;

2. Komandos (tirtos vadovų komandos) tyrimai *išorinėje aplinkoje* (Hannan & Freeman, 1977), nagrinėta organizacijų populiacijos įvairovė, organizacijų ekologijos kontekste.

Abi šios tradicijos atsispindi daugelyje atliktų empirinių ir teorinių studijų (Williams ir O'Reilly, 1998; cituota iš Boone, van Olffen ir van Witteloostuijn, 2004). Kiekvienoje studijoje buvo aiškiai pasirinktos tyrimo kryptys, atsižvelgiant į analizės lygmenį (mikro – išskirti individualus ir komandinis tyrimo; makro – išskirti organizacijų ir populiacijų tyrimo). Visapusiška organizacinės raidos teorija, nagrinėjanti organizacijų prisitaikymą arba išnykimą, reikalauja atsižvelgti į nagrinėjamų organizacinių procesų galimas sąsajas ir tuo tikslu tirti skirtingus procesus, atsižvelgiant į išskirtus analizės lygmenis (Baum & Singh, 1994; cituota iš Sapežinskienė, 2005).

Apibendrinus išsakytas mintis galime teigti, jog daugelis autorių pažymi, kad komandoje turi būti iškeltas aiškus tikslas, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, tinkamas vadovas. Taip pat daugelio autorių nuomone, svarbus yra mokymas ir mokymasis dirbti komandoje. Ugdomojo mokymo poveikis yra ypač reikalingas, kaip minėjome, darbinėmis komandomis grįstoje verslo organizacijose dėl pastoviai susidarančių skirtingų, (pasak S. Hinkle ir Brown, 1990, cituota iš Urguhart, 2004) ištisinių polinių aplinkų su prieštaringais poliais: individualizmo – kolektyvizmo; konkurencingumo – nekonkurencingumo; susitarimo ir bendradarbiavimo; pasitikėjimo bei nepasitikėjimo ir panašiai.

Teorinių ugdomojo vadovavimo verslo organizacijose pagrindų gvildenimas paskatino pateikti šiuos šio skyriaus apibendrinimus:

Išskirti 3 pagrindiniai *ugdomojo vadovavimo principai*: 1) ugdomojo vadovavimo sistemos diegimo visoje verslo organizacijoje principas, kuriuo grindžiama žmogiškųjų išteklių vadovavimo esminė kaita; 2) vadovavimo, lyderiavimo ugdymo visuose verslo organizacijos lygiuose principas,

³ Vidinė organizacijos aplinka (Sapežinskienė, 2003; 2005). – tai organizacijos viduje tarp organizacijos narių egzistuojantis jų santykių ir sąveikų laukas.

kuris taikomas ugdant asmenines ir socialines kompetencijas individualiame, grupiniame/ komandiniame ir organizaciniame lygiuose; 3) komunikavimo visuose verslo organizacijos lygiuose ugdymo principas, kuris taikomas kuriant ugdomuoju vadovavimu grįstą organizacinę kultūrą ir klimatą.

Pastebėta, kad gali būti įvertintas **ugdomojo vadovavimo poveikis įvairioms žmogiškųjų išteklių charakteristikoms**. Darbe daugiausiai dėmesio buvo skirta, nagrinėjant ugdomojo vadovavimo poveikį vadovavimo stiliui, organizaciniam klimatui ir komandiniam darbui verslo organizacijose:

poveikis vadovavimo stiliui. *Taikant ugdomąjį vadovavimą žmogiškųjų išteklių vystyme, senąjį autokratinį valdymo stilių ir jį remiančias struktūras turi keisti naujas vadovavimo stilius, nes pereinama nuo kitų valdymo prie aplinkos valdymo, t.y. kiekvienas darbuotojas skatinamas, motyvuojamas tapti vadovu savo veikloje. Pastebėti vadybinės veiklos sunkumai, susiję su žmogiškųjų išteklių valdymo naujovėmis. Hierarchiniu vadovavimu besiremiančių organizacijų lyderiai sunkiai atsitraukia (metaforiškai kalbant) nuo “organizacinės mašinos vairavimo”, nes vargiai tiki ar be jų kontrolės ši “mašina važiuos”;*

poveikis organizaciniam klimatui. *Ugdomojo vadovavimo poveikyje tai turėtų būti labiausiai kintančios žmogiškųjų išteklių charakteristikos;*

poveikis komandiniam darbui. *Kuriantis naujoms (pavyzdžiui, komandinio darbo) struktūroms arba tobulinant ir efektyvinant jau suformuotas darbinės komandas, reikalinga suformuoti naują kultūrą, įtakojančią organizacinio klimato kaitą. Ugdomojo vadovavimo poveikyje atsiranda naujas, mūsų nuomone, įgalinimo kultūros stilius. Šiuo atveju pastebėta, kad ugdomojo vadovavimo poveikis yra susijęs su tam tikrais organizacinių pokyčių įgyvendinimo sunkumais: komandinio darbo efektyvinimui, yra tikslinga sumažinti biurokratinį valdymą, grįstą galia, informacijos kontrole, padidinti individualią ir komandinę kiekvieno darbuotojo atsakomybę laiku perduoti veiklos duomenis ir kitą reikalingą informaciją tiems darbuotojams, kuriems jų reikia. Egzistuojantys prieštaravimai (kylantys dėl žinomų ir nežinomų, pasireiškiančių ir slepiamų individualizmo – kolektyvizmo; konkurencingumo – nekonkurencingumo; susitarimo ir bendradarbiavimo; pasitikėjimo bei nepasitikėjimo aplinkų ir panašiai) dažnai sukelia chaosą verslo organizacijose, o tai, savo ruožtu, padidina aukščiausio lygio vadovų nepasitenkinimą, baimę, pyktį, ir nepasitikėjimą kitais dirbančiaisiais bei „klaidingo įgalinimo“ atvejus.*

Pateiktas apibendrinantis ugdomojo vadovavimo ir vadovo apibrėžimai:

ugdomasis vadovavimas – *tai kompleksinė vadybos mokslų sritis, nukreipta į žmogiškųjų išteklių ugdymą visuose bet kurios verslo organizacijos lygiuose, taikant organizacinio vystymo dėsnius, tačiau kuriant originalią kiekvienai organizacijai ugdomojo vadovavimo kultūrą bei klimatą ir tobulinant komandinį darbą, grįstą įgalinimu ir pasidalintu vadovavimu;*

ugdomojo vadovavimo principus naudojantis vadovas yra profesionalus asmuo, kuris yra įsisavinęs ugdomojo vadovavimo metodus ir technikas, padedančias tiek verslo organizacijos vadovams, tiek darbuotojams bei jų grupėms ir komandoms surasti efektyviausius būdus pasiekti jų ambicingiausius tikslus. Tai lyg kiekvieno asmeninis partneris, esantis šalia ir padedantis bei įgalinantis išsiugdytumėte naujus įpročius ir įgūdžius, reikalingus jų numatytiems tikslams pasiekti.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO VERSLO BENDROVĖSE METODIKA

2.1. Tyrimui pasirinktų organizacijų ir jose paimtų imčių apibūdinimas

Tyrimui pasirinktos dvi organizacijos: UAB „Omnitel“ ir AB „Lietuvos draudimas“, kuriose buvo pradėtas diegti ugdomasis vadovavimas nuo 2005 metų. Pradžioje buvo mokymai tik vadovams, vėliau darbuotojams. Nuo mokymų pradžią iki šiol vyksta apmokytų vadovų, naudojant ugdomojo vadovavimo technikas, darbas su pavaldiniais. Kitose lig šiol tirtose organizacijose nebuvo kompleksškai diegtas ugdomasis vadovavimas.

2.1.1. AB „Lietuvos draudimas“ organizacinės charakteristikos

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta verslo bendrovė AB „Lietuvos draudimas“, kurioje ne pirmi metai diegiamas ir sėkmingai naudojamas ugdomasis vadovavimas, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo prielaida. Minėtos įmonės pasirinkimą lėmė priežastis, kad šio darbo vienas iš autorių ne vieneri metai ne tik dirba šioje kompanijoje, bet ir užima vadovaujančias pareigas, kas lemia geras žinias apie šią rinkos lyderę ir jos padalinių bei skyrių darbą. Būtent šie faktoriai garantuoja tikslų bei kontroliuojamą matavimų atlikimą, o pastaroji aplinkybė žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimuose yra labai svarbi.

Veiklos kokybė ir plėtra rinkoje. Bendrovė teikia įvairias ne gyvybės draudimo paslaugas ir toliau tęsia gyvybės draudimo polisų, sudarytų iki 1997 m. rugpjūčio 1 d., kai pagal Draudimo įstatymą ne gyvybės draudimo bendrovėms buvo uždrausta sudaryti gyvybės draudimo polisus, aptarnavimą. Bendrovei licencija draudimo veiklai vykdyti išduota 1997 m. liepos 18 d. Bendrovė vykdo veiklą šiose draudimo grupėse: draudimas nuo nelaimingų atsitikimų; ligos atveju; sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelio transporto priemones; geležinkelio transporto priemonių draudimas; laivų (jūrų ir vidaus vandenu) draudimas; vežamų krovinių draudimas; turto draudimas nuo gaisro ar gamtinių jėgų; turto draudimas nuo kitų rizikų; su sausumos transporto priemonių valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas; su laivų (jūrų ir vidaus vandenu) valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas; bendrosios civilinės atsakomybės draudimas; laidavimo draudimas; finansinių nuostolių draudimas.

Bendrovė turi vieną asocijuotą įmonę UAB DK Neris, kuri nuo 2005 m. sausio 1 d. nesudaro ir neatnaujina kreditų draudimo sutarčių, tik administruoja draudimo įvykius pagal draudimo sutartis, sudarytas iki 2004 gruodžio 31 d. Planuojama, kad iki 2007 m. gruodžio 31 d. AB „Draudimo kompanija Neris“ bus likviduota. AB „Lietuvos draudimas“ valdoma dalis sudaro 49%. AB „Lietuvos draudimas“ – draudimo rinkos lyderis Lietuvoje ir didžiausia draudimo kompanija Baltijos šalyse.

Kompanija priklauso vienai didžiausių ir solidžiausių pasaulyje draudimo grupių "Royal&SunAlliance". Praėjusių metų duomenimis, AB „Lietuvos draudimas“ aptarnauja apie 490 tūkstančių privačių ir verslo klientų. Bendrovė valdo ir plačiausią šalies draudimo rinkoje klientų aptarnavimo tinklą – 83 padalinius. AB „Lietuvos draudimas“ 2006 metais uždirbo 36 mln. litų neaudituito grynojo pelno – daugiau negu dvigubai palyginti su 2005 metais, kai jis buvo 17 mln. litų. Per metus bendrovės pasirašytų įmokų padaugėjo 28,9 proc. – nuo 262,9 mln. litų iki 339 mln. litų. Bendrovė ir toliau valdo didžiausią šalies ne gyvybės draudimo rinkos dalį – 34 procentus. Pernai AB „Lietuvos draudimas“ klientams atlygino nuostolių už 141,7 milijono litų – 38,5 proc. daugiau nei ankstesniais metais, kuomet bendrovė išmokėjo per 102,3 milijonus litų.

Partneriai ir didžiausi klientai: Koncernas „Achemos grupė“; UAB „Baltijos autolizingas“; AB „Baltijos laivų statykla“; UAB „Finėjas“ Hansabanko grupė; Hermis Capital; UAB „Kauno termofikacijos elektrinė“; AB „Klaipėdos nafta“; KRS-Group; Libros grupė; LUKOIL įmonių grupė; Koncernas „MG Baltic“; UAB „NEO GROUP“; UAB „Sanitex“; SBA grupė; Sostenos grupė; TEO įmonių grupė; Transimeksos įmonių grupė; Vičiūnų grupė; UAB „Vilniaus Energija“

Struktūra. Svarbiausieji draudimo brokeriai: UADBB „Altas draudimo brokeris“; UADBB „AON Lietuva“; UADBB „Arlina“; UADBB „Balto link“; UADBB „CITO draudimas“; UADBB „Draudimo efektas“; UADBB „Drauelita“; UADBB „Hansa draudimo brokeris“ UADBB „Jūsų spurtas“; UADBB „Lagedra“; UADBB „Legator“; UADBB „Lisandra“; UADBB „MAI Lietuva“; UADBB „Marsh Lietuva“; UADBB „Noxale“; UADBB RDD; UADBB RHEA; UADBB „Rizikos cesija“; UADBB „Tvirtų garantijų grupė“; UADBB „Voltera“.

Finansiniai rezultatai: 2006 metais didžiausia šalies draudimo bendrovė AB „Lietuvos draudimas“ įrodė, jog moderni ir norinti laimėti įmonė gali būti sėkminga net aktyvių pokyčių metu: grynasis pelnas 2006 metais buvo 36 mln. Lt – net 112 proc. daugiau nei 2005-aisiais, kai kompanijos pelnas siekė 17 mln. litų. Tai geriausias bendrovės pelno rezultatas per keletą pastarųjų metų. Jį pasiekti padėjo beveik trečdaliu išaugę pardavimai, efektyvus rizikos valdymas ir sėkminga investavimo programa. Pasirašytos ne gyvybės draudimo įmokos padidėjo 28,9 proc. ir siekė 339 mln. litų. 2005 metais šis skaičius siekė 262,9 mln. litų. Uždirbtos įmokos praėjusiais metais padidėjo 33,9 proc., iki 291,3 mln. Lt (2005 metais jos siekė 217,6 mln. litų). Bendrovės rinkos

dalis beveik nepakito – 2006-aisiais ji užėmė 34 proc. (2005 metais – 34,8 procento). Investicinės pajamos 2006 metais sudarė 23,9 mln. Lt (2005 metais –22,3 mln. litų).

Įmonės istorija. AB „“ grupė - didžiausia ne gyvybės draudimo bendrovė Baltijos šalyse. 1921 metais vasario mėn. buvo įkurtas „Lietuvos draudimo“ pirmtakas - Lietuvos valstybinio apdraudimo įstaiga. Tuometinė Valstybinio apdraudimo įstaiga buvo Vyriausybės įpareigota tvarkyti visus valstybinio draudimo reikalus, rengti pavienių draudimo rūšių taisykles ir prižiūrėti bei kontroliuoti kitas draudimo įstaigas. 1924 metais pasikeitė Bendrovės funkcijos ir pavadinimas - ją imta vadinti Lietuvos valstybiniu apdraudimu, ir ji neteko teisės prižiūrėti ir kontroliuoti kitas draudimo bendroves. Bendrovė tapo to meto turto draudimo nuo gaisro lydere ir surinkdavo apie 90 procentų šios draudimo rūšies įmokų šalyje. Bendrovė didino savo akcinį kapitalą ir toliau specializavosi, drausdama turtą nuo gaisro, kas leido jai išplėsti savo agentų tinklą, pasiekiant net mažiausius Lietuvos miestelius. 1939 metais Bendrovė užėmė 36% šalies draudimo rinkos. 1940 metais sovietų valdžiai nacionalizavus visas privačias draudimo įmones, Bendrovė įgijo draudimo paslaugų monopolį ir tapo sovietinio Gosstracho (valstybinės draudimo įstaigos) sudėtine dalimi. 1991 metais po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo Bendrovė atgavo ūkinį savarankiškumą ir nustojo būti priklausoma nuo centralizuotos kontrolės iš Maskvos. Ji įregistruojama kaip Lietuvos valstybinė draudimo įstaiga ir tampa didžiausia draudimo paslaugų tiekėja Baltijos šalyse. 1994 metais, vadovaujantis pirminio privatizavimo programa, 30 procentų Bendrovės buvo privatizuota viešai pasirašant akcijas. 70 procentų akcijų liko Lietuvos Vyriausybės nuosavybėje, o kiti 30 procentų buvo parduoti Bendrovės darbuotojams. 1996 metais Valstybinė draudimo įstaiga buvo reorganizuota į akcinę bendrovę AB „Lietuvos draudimas“. 1997 metais AB „Lietuvos draudimas“ akcijomis imta prekiauti Nacionalinėje vertybinių popierių biržoje. 1997 metais įsigijus dvi draudimo bendroves - UAB „Draudimo fondas“ ir UAB „Vaidra“, pirmoji kompanija tampa UAB „Lietuvos draudimo“ gyvybės draudimas, antroji - UAB „Lietuvos draudimo“ kreditų draudimas. Tokiu būdu buvo sukurta „Lietuvos draudimo“ grupė. 1999 metų birželio 11 dieną Lietuvos Respublikos Vyriausybė pardavė turėtą 70% Bendrovės akcijų paketą strateginiam investuotojui Codan Insurance Ltd. iš Danijos, kuris savo ruožtu priklauso pasaulinei draudimo grupei Royal & SunAlliance. Tokiu būdu AB „Lietuvos draudimas“ tapo visiškai privačia draudimo bendrove. 1999 metų lapkritį AB „Lietuvos draudimas“ pritraukė 60 milijonų litų lėšų išleisdamas naujas akcijas ir parduodamas jas Codan. Šiek tiek vėliau, danų kompanija, norėdama pritraukti daugiau stambių investuotojų kapitalo, pardavė dalį akcijų Europos vystymo ir rekonstrukcijos bankui bei Centrinės ir Rytų Europos investiciniam fondui, pasilikdama kontrolinį paketą ir šiuo metu valdo daugiau negu 51% bendrovės „Lietuvos draudimas“ akcijų. Taip AB „Lietuvos draudimas“ sustiprino savo poziciją kaip didžiausia ir geriausiai kapitalizuota universali draudimo bendrovė Baltijos šalyse. 2000 m. gruodžio 20 dieną AB „Lietuvos draudimas“ pasirašė sutartį su viena pajėgiausių ir

seniausių Europos kreditų draudimo bendrovių „Hermes Kreditversicherungs-AG“ (Vokietija) dėl dukterinės įmonės UAB „Lietuvos draudimo“ kreditų draudimo 49% akcijų pardavimo. Ši Vokietijos kompanija turi daugiau nei 80-ties metų patirtį draudimo sferoje ir šiuo metu valdo 40% Vokietijos privataus kreditų draudimo rinkos bei 12,7% pasaulio kreditų draudimo rinkos. Kompanijos apyvarta 1999 metais sudarė daugiau nei 1 vieną milijardą Vokietijos markių. Valstybinės draudimo priežiūros tarnybos duomenimis pagal tiesioginio draudimo įmokas, pasirašytas per 2005 m. sausio - rugsėjo mėn. AB „Lietuvos draudimas“ užima 34,3 proc. šalies ne gyvybės draudimo rinkos. 2003-ųjų metų viduryje AB „Lietuvos draudimas“ priėmė sprendimą koncentruotis į ne gyvybės draudimo verslą. 2003-ųjų m. spalio 9 d. AB „Lietuvos draudimas“ ir AB „Hansabankas“ pasirašė UAB „Lietuvos draudimo“ gyvybės draudimas 100 proc. akcijų pardavimo - pirkimo sutartį. 2006-ųjų m. liepos mėn. Danijos draudimo kompanija „Codan“, valdanti didžiausią „Lietuvos draudimo“ akcijų portfelį, iš kitų akcininkų (Europos plėtros ir rekonstrukcijos banko bei Rytų Europos investicijų fondo) įsigijo jų valdomas Lietuvos kompanijos akcijas ir savo turimą akcijų portfelį padidino iki 97 proc. Dabar - AB „Lietuvos draudimas“ – didžiausia ne gyvybės draudimo bendrovė Lietuvoje. Draudimo priežiūros komisijos duomenimis pagal pasirašytas AB „Lietuvos draudimas“ 2006 m. I pusmetį valdė 33 proc. šalies ne gyvybės draudimo rinkos. Pagrindinė „Lietuvos draudimo“ akcininkė yra Danijos kompanija „Codan“, priklausanti vienai didžiausių pasaulyje draudimo grupių „Royal&SunAlliance“. Po papildomo akcijų įsigijimo 2006 m. liepą, šiuo metu „Codan“ valdo 99 proc. „Lietuvos draudimo“ akcijų portfelį. Likusi dalis priklauso smulkiesiems akcininkams. 2005 metais „Lietuvos draudimo“ akcininkų nuosavybė sudarė beveik 160 mln. litų.

Aprašyta įmonės istorija parodo, kad AB „Lietuvos draudimas“ yra lyderė. Tam, kad nebūtų prarastos šios pozicijos, būtina dar labiau sustiprėti, tapti moderniaisiais, novatoriškais, lanksčiais ir pačiais geriausiai partneriais savo klientams. Šių tikslų siekti padės pačios svarbiausios vertybės, kurios ir apima ugdomojo vadovavimo sistemą (profesionalumas, atsakomybė, pagarba ir bendradarbiavimas, novatoriškumas, ambicingumas, noras laimėti, pokyčių programa, efektyvi veikla (AB „Lietuvos draudimas“ – pirmas kiekvieno pasirinkimas; moderniausias ir efektyviausias rinkoje, priimtinausias klientams, patraukliausias darbuotojams).

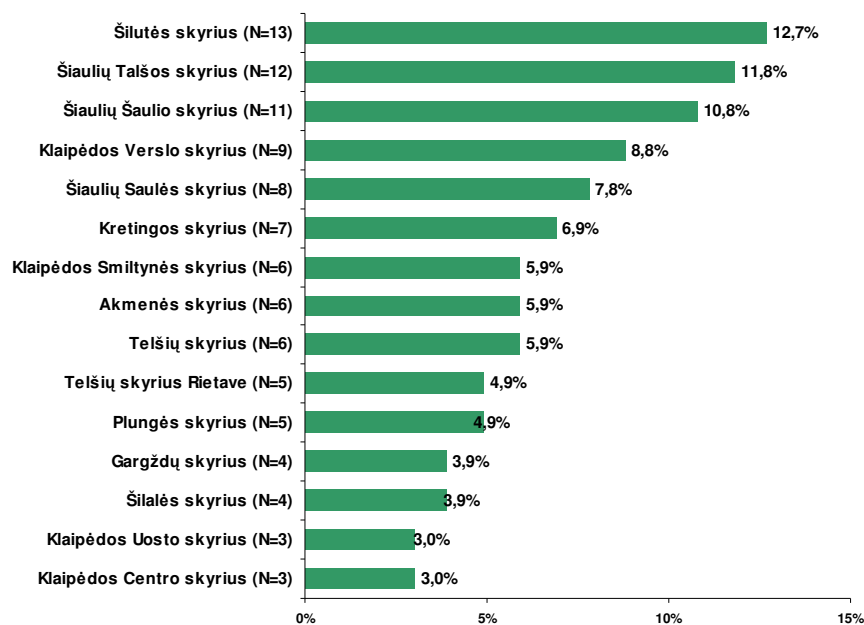
Įmonės efektyvumo ir sėkmės užtikrinimo aspektai. Vykdomos įvairios „Lietuvos draudimo“ pokyčių programos (pavyzdžiui, „Skydis“, „Kryptis“ ir t.t.). Šias programas inicijavo 2005 metų pabaigoje į „Lietuvos draudimą“ pakartotinai atvykę konsultantai iš geriausios pasaulyje verslo konsultacijų kompanijos „McKinsey&Company“. Kartu su jais inicijuoti 33 pokyčių projektai. Maždaug pusė projektų buvo įgyvendinta iki 2006 m. liepos 1 d., kiti - iki spalio 1 d. Dalis projektų tebevyksta iki šiol: 1) administravimo tobulinimas; 2) naujos apmokėjimo galimybės; 3) nešiojamieji kompiuteriai; 4) skyrių aptarnavimo standartai; 5) nauji pardavimų

procesai; 6) darbo su brokeriais tobulinimas; 7) brokerių palengvintas atnaujinimas; 8) produktų vystymas ir rizikos vertinimas ; 9) nuolaidų biudžetas; 10) privačių ir komercinių produktų kainodaros projektai; 11) VIS projektas ir kiti.

2.1.2. Darbuotojų imties AB „Lietuvos draudimas“ apibūdinimas

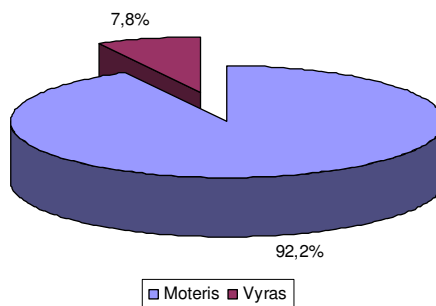
Tyrimas buvo atliktas 2007 m. vasario, kovo mėn. AB „Lietuvos draudimas“ Vakarų regiono skyriuose. Tyrimo metu remtasi savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Diagnostinio tyrimo generalinės aibės visuma – visi AB „Lietuvos draudimas“ Vakarų regiono darbuotojai. Tyrimo metu vadovų *lyderystės orientaciją, komandinio darbo, organizacinio klimato ir ugdomojo vadovavimo* testų pagalba anonimiškai buvo apklausti 102 respondentai iš 15 Vakarų regiono skyrių. Vakarų regiono skyrių pavadinimai ir apklaustų asmenų skaičius, procentinis dažnis pateikiamas 8 paveiksle. Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal skyrius, daugiausiai respondentų apklausta Šilutės skyriuje – 13 darbuotojų (12,7 %), mažiausiai – Klaipėdos uosto ir Klaipėdos centro skyriuose – po 3 darbuotojus (3 %). Kiti skyriai paskirstė taip: Šiaulių Talšos skyrius – 12 darbuotojų (11,8 %), Šiaulių Šaulio skyrius – 11 darbuotojų (10,8 %), Klaipėdos Verslo skyrius – 9 darbuotojai (8,8 %), Šiaulių Saulės skyrius – 8 darbuotojai (7,8 %), Kretingos skyrius – 7 darbuotojai (6,9 %), Klaipėdos Smiltynės skyrius – 6 darbuotojai (5,9 %), Akmenės skyrius – 6 darbuotojai (5,9 %), Telšių skyrius – 6 darbuotojai (5,9 %), Telšių skyriaus Rietave – 5 darbuotojai (4,9 %), Plungės skyrius – 5 darbuotojai (4,9 %), Gargždų skyrius – 4 darbuotojai (3,9 %), Šilalės skyrius – 4 darbuotojai (3,9 %).

Respondentų skaičius atskirose komandose svyravo nuo 3 iki 13, vidutiniškai viename padalinyje testuota 7 darbuotojai. Kadangi dirbama su standartizuotu klausimynu, galima teigti, kad tyrimo imtis atskirose tyrimo lizduose yra pakankama.



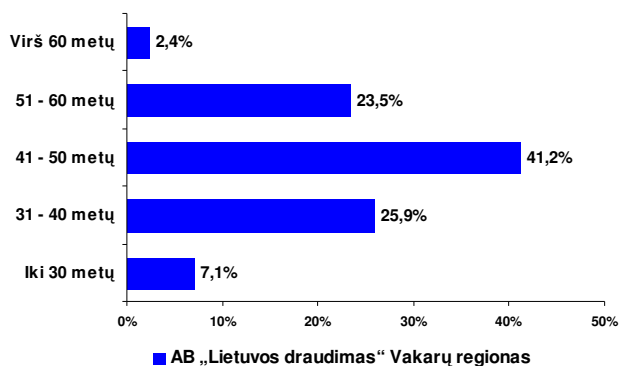
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal skyrius AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono skyriuose (N= 102)

Toliau aptariamos sociodemografinės tirtųjų charakteristikos.



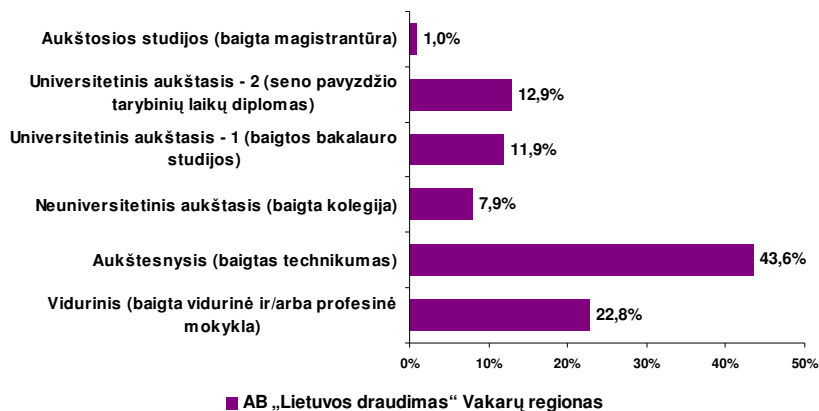
7 pav. Pasiskirstymas pagal lytį (N= 102)

Daugiau kaip 90 proc. respondentų, dalyvavusių apklausoje buvo moterys. Toks pasiskirstymas atitinka faktines tirtos įmonės veiklos funkcijas. Apklaustųjų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių vaizduojamas 10 paveiksle. Didžioji respondentų dalis – net 41,2 %, priklauso 41 – 50 amžiaus grupei. Kita didžioji respondentų dalis priklauso 31 – 40 (25,9 %) ir 51 – 60 (23,5 %) metų amžiaus grupėms. Mažiausiai respondentų priklauso virš 60 (2,4 %) metų amžiaus grupei.

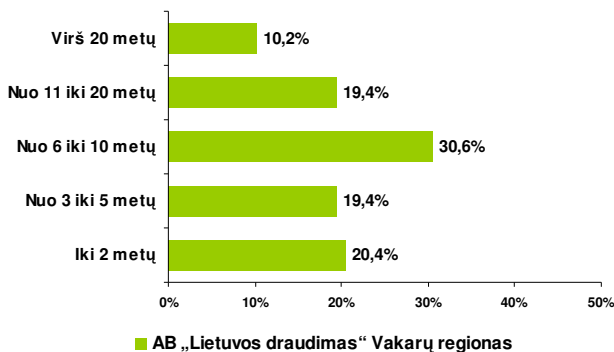


8 pav. Pasiskirstymas pagal amžių (N= 102)

Beveik pusė respondentų turi aukštesnįjį (43,6 proc.) išsimokslinimą. Vidurinį išsilavinimą turi 22,8 % respondentų, universitetinį aukštąjį diplomą turi apie 12 proc. respondentų (seno pavyzdžio tarybinių laikų diplomą – 12,9 % respondentų, bakalauro studijų diplomą – 11,9 % respondentų). Neuniversitetinį aukštąjį turi tik 7,9 % respondentų.



9 pav. Pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (N= 102)



10 pav. Pasiskirstymas pagal darbo stažą AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regione (N= 102)

Daugiau nei 20 proc. respondentų yra išdirbę iki 2 metų, daugiau kaip 6 metus yra išdirbę trečdalis AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono apklaustųjų darbuotojų (30,6 proc.). Nuo 3 iki 5

ir nuo 11 iki 20 metų išdirbo po 19,5 % darbuotojų. Mažiausias skaičius įmonėje yra dirbančių virš 20 metų (10,2 %).

Apibendrinant galima daryti šias išvadas:

- *AB „Lietuvos draudimas“ – didžiausia ne gyvybės draudimo bendrovė Lietuvoje ir Baltijos šalyse. Kompanija priklauso vienai didžiausių ir solidžiausių pasaulyje draudimo grupių „Royal&SunAlliance“. Praėjusių metų duomenimis, AB „Lietuvos draudimas“ aptarnauja apie 490 tūkstančių privačių ir verslo klientų. Bendrovė valdo ir plačiausią šalies draudimo rinkoje klientų aptarnavimo tinklą – 83 padalinius.*
- *Apklausa buvo atlikta AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono 15 skyrių. Apklausti 102 šio regiono darbuotojai. Tyrimas atskleidė, kad šiuose skyriuose dirba 94 moterys ir 8 vyrai. Beveik pusė respondentų priklauso 41 – 50 metų amžiaus grupei. Darbuotojai iki 30 metų sudaro 7,1 % (6 darbuotojai). Tai rodo, kad įmonėje dirba vyresnio amžiaus kolektyvas, kurio pagrindą sudaro, turintys aukštesnį ir vidurinį išsilavinimą darbuotojai. Pagal darbo stažą dominuoja vidutiniškai išdirbę įmonėje nuo 6 iki 10 metų.*

2.1.3. UAB „Omnitel“ organizacinės charakteristikos

UAB "Omnitel" patogaus ir patikimo ryšio bendrovė. Tyrimui pasirinkta telekomunikacijų bendrovė UAB "Omnitel" – didžiausia mobiliojo ryšio bendrovė Baltijos šalyse, susivienijimo "TeliaSonera" grupės narė.

Veiklos kokybė ir plėtra rinkoje. UAB „Omnitel“ kuria bei teikia patikimas, naujoviškas, lengvai ir paprastai naudojamas plataus spektro telekomunikacijų paslaugas, skirtas perduoti balsą, vaizdus, duomenis, informaciją, pramogas ir finansines operacijas. Bendrovės paslaugos apima visas gyvenimo sritis – namus, laisvalaikį, darbą, mokslą, verslą – todėl padeda ir išspręsti kasdienes buitines klausimus, ir efektyviai valdyti stambius verslus.

Bendrovė siekia, kad kiekvienas klientas gautų tinkamiausias paslaugas, kuriomis lengva būtų naudotis, aukščiausią produktų ir aptarnavimo kokybę bei maksimalią naudą. „Omnitel“, remiantis paskutiniaisiais viešai skelbtais Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis, yra neabejotina Lietuvos telekomunikacijų rinkos lyderė. Pagal gautas pajamas „Omnitel“ užima mobiliojo ryšio (46,12 proc.) bei mobiliojo interneto vartotojų (51,4 proc.) rinkos. „Omnitel“ paslaugomis naudojami 2,05 mln. vartotojų. „Omnitel“ ryšys apima 99,4% Lietuvos teritorijos, o tarptautinis tinklinis ryšys veikia 114 pasaulio šalių. „Omnitel“ turi daugiau kaip 200 įvairių paslaugų.

Minėtos įmonės pasirinkimą lėmė aplinkybė, jog viena šio magistro darbo autorių jau 2 metus dirba šioje įmonėje, užima vadovaujančias pareigas. Per du metus yra gerai susipažinta su šios bendrovės ir jos padalinių veikla. Be to, UAB „Omnitel“, buvo galima garantuoti precizišką ir

autoriaus kontroliuojamą matavimų atlikimą, o pastaroji aplinkybė diagnostinio pobūdžio žmogiškųjų išteklių ugdančiojo vadovavimo tyrimuose yra pakankamai svarbi.

Trumpa UAB „Omnitel“ istorija. UAB „Omnitel“ įkurta 1991 metais. Jos įkūrėjai buvo išeivijos lietuviai verslininkai – ekonomikos mokslų daktaras Juozas P. Kazickas ir Viktoras Gediminas Gruodis. Tai buvo pirmoji Rytų Europoje privati telekomunikacijos įmonė, suteikusi galimybę Lietuvai, ką tik atgavusiai Nepriklausomybę, užmegzti nepriklausomus ryšius su Vakarų pasauliu.

Šiuo metu “Omnitel” – viena didžiausių ir geriausiai dirbančių bendrovių šalyje, turinti 2 milijonus vartotojų. Nuo 1996 m. „Omnitel“ stabiliai užima Lietuvos mobiliojo ryšio rinkos lyderio pozicijas, o nuo 2001 metų yra didžiausia mobiliųjų telekomunikacijų bendrovė Baltijos šalyse.

2004 metais “Omnitel” tapo “TeliaSonera” grupės nare. “TeliaSonera” šiuo metu valdo 100 proc. “Omnitel” akcijų. Įsiliejusi į “TeliaSonera” grupę “Omnitel” perėmė didžiausio Šiaurės Europos mobiliojo ryšio operatoriaus patirtį kuriant naujas paslaugas, diegiant naujus sprendimus ir technologijas.

Įmonės efektyvumo ir sėkmės užtikrinimo aspektai. „Omnitel“ teikia paprastas naudoti paslaugas, kurios visose gyvenimo situacijose leidžia žmogui jaustis lengvai ir užtikrintai. Rūpindamasi klientų kasdieniu gyvenimu ir verslu, bendrovė įkvepia juos geriau išnaudoti telekomunikacijos paslaugų teikiamus pranašumus ir suteikia galimybę pirmiesiems išbandyti pasaulio naujoves. Bendrovė dirba taip, kad kiekvienas jaustųsi gavęs maksimalią naudą ir geriausią aptarnavimą. Tai pasiekama remiantis išsamiais žiniomis apie klientus, partnerystės ryšiais ir ypač efektyvia veikla.

Norint užtikrinti efektyvią veiklą ir auštą klientų aptarnavimo kultūrą, UAB „Omnitel“ laikomasi nuostatos, kad įmonėje turi dirbti tik aukštos kvalifikacijos, turintys aukštąjį išsilavinimą darbuotojai. Įmonės darbuotojams nuolat yra sudaromos sąlygos papildomai kelti reikiamą kvalifikaciją. Verslo klientų projektų vadovai, verslo klientų vadybininkai, verslo klientų duomenų perdavimo vadybininkai, pardavimų projektų vadovai, bendraujantys su klientais, specialiais testais buvo patikrinti, ar jie turi būtinas asmenines savybes ir vertybes, bei ar yra teigiamai nusiteikę atžvilgiu klientų, kolegų, įmonės. Po rezultatų apibendrinimo pardavimuose dirbantiems darbuotojams buvo surengti tiksliniai bendravimo su klientais, pardavimo, laiko planavimo, etiketo *mokymų kursai*. Jie dalyvavo mokymuose apie darbuotojo įvaizdį, veiksnius, įtakančius klientų elgesį, sudėtingas situacijas, jų valdymą, atliko praktines užduotis, kurios stiprina bendravimo įgūdžius. Kaip rodo įvairūs tyrimai, kompanijos darbuotojų klientų aptarnavimo kokybė pagerėjo, atkreipus dėmesį į tapatybes atributus. UAB „Omnitel“ savo klientus įvairiomis progomis apdovanoja bendrovę primenančiais atributais, suvenyrais, kviečia klientus į kasmetinius „Deluxe“ renginius, įspūdingiausius Lietuvos pramoginius ir sporto renginius (Siemens arenos renginiai,

krepšinis, futbolas) pasiūlome klientų hobius atitinkančius laisvalaikio renginius (medžioklės, žūklės), organizuojame sportines pramogas (išskirtines narystes „Golfo“ klube, teniso kortuose), organizuojame keliones į užsienį (į koncertus, rungtynes, parodas) ir kt.

„Omnitel“ - aktyvi pilietinės visuomenės narė. Kaip įtakinga Lietuvos rinkos dalyvė ir verslo lyderė, "Omnitel" jaučia atsakomybę už visuomenės ir šalies gerovę. Bendrovė inicijuoja ir remia svarbius visuomenės gyvenimo projektus.

Ryšiai su visuomene ir labdaros akcijos. Dalyvaudama Lietuvos Respublikos Prezidento inicijuotoje programoje "Mokykla - informacinei Lietuvai", bendrovė daugiau kaip dviems šimtams šalies bendrojo lavinimo mokyklų ir švietimo įstaigų dovanuoja kompiuterius, įrengė interneto ryšį. Šiai programai skirta 8 mln. Lt. "Omnitel" nuolat teikia paramą šalies universitetams, garsiausiems muzikos festivaliams (Vilniaus festivaliui, Klaipėdos džiaz festivaliui, Pažaislio festivaliui), LTOK ir LKL, svarbiems pramoginiams renginiams Vilniuje ir kituose miestuose bei rajonuose.

Iniciatyvų kūrimas. „Omnitel“ - viena iš *informacinės visuomenės kūrimo* šalyje iniciatorių.

Bendrovė aktyviai dalyvauja verslo bendrovių aljanse „Langas į ateitį“, kurio tikslas – skatinti interneto naudojimą Lietuvoje, kelti šalies gyventojų kompiuterinį raštingumą, mokyti visuomenę naudotis internetu ir pasiekti Lietuvoje Europos Sąjungos interneto skverbties vidurkį. Skatindamas interneto naudojimą, Aljansas Lietuvoje kuria nemokamus viešojo interneto taškus. Šiuo metu jau veikia 172 viešieji interneto centrai, 20 000 žmonių baigė nemokamus interneto kursus, o į Aljansą jau suburta 12 verslo partnerių ir 234 projekto dalyviai.

„Omnitel“ formuoja ir šalies įvaizdį pasaulyje. Bendrovės specialistai, dalyvaudami įvairiuose pasauliniuose renginiuose ir dalindamiesi patirtimi, kaip diegti naujausias technologijas, atlieka savitą verslo ambasadorių vaidmenį. Jie padeda kurti Lietuvos kaip technologiškai pažangios šalies įvaizdį įtakingiausiose specialistų konferencijose ir kituose tarptautiniuose renginiuose.

“Omnitel“ paslaugas lengva surasti ir nusipirkti, nes turime plačiausią klientų aptarnavimo tinklą. Geriausiai iš visų mobiliojo ryšio operatorių išplėtotas prekybos tinklas – 30 „Omnitel“ prekybos salonų, apie 300 partnerių prekybos tašku visoje Lietuvoje, moderniausias klientų kontaktų centras, į kurį klientas paskambinęs sulaukia reikiamos pagalbos ir gauna informaciją, patogus atsiskaitymas už paslaugas ID kortele.

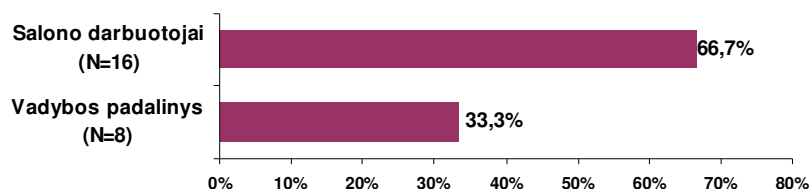
Ypač svarbus dėmesys „Omnitel“ yra teikiamas klientu aptarnavimo kokybei. „Omnitel“ salonai ir francize turi vieningą „KAP“ standartą. „Omnitel“ vysto efektyviausius kanalus: telemarketingą, savitarną („WEB“, „WAP“), stiprina trečiųjų šalių, mobiliojo interneto platintojų ir pardavėjų tinklą. Lietuvoje kuriama „Gero aptarnavimo“ asociacija, padėsianti įmonėms gerinti klientų aptarnavimo kultūrą mūsų šalyje. Asociacijos iniciatyvinę grupę sudaro telekomunikacijų bendrovė „Omnitel“, SEB Vilniaus bankas ir projektas „GerasAptarnavimas.lt“, kovo mėnesį

rengęs akciją „Pagirk gerą aptarnavimą“. Visą kovo mėnesį vyko akcija "Gero Aptarnavimo Mėnuo", kurios metu klientai turėjo galimybę pagirti juos aptarnaujančius darbuotojus. "Omnitel" ne tik dalyvavo, bet ir buvo pagrindinis šios akcijos partneris. "Omnitel" pavyzdžio įkvėptos, akcijoje dalyvavo 32 Lietuvoje plačiai žinomos kompanijos.

UAB „Omnitel“ dėmesys tiek klientui, tiek darbuotojui – yra prioritetas dalykas ir laikomas sėkmės garantu. Natūralu, kad esant ambicingiems veiklos užmojams, svarbu diegti modernias personalo valdymo sistemas, darbuotojų ugdymo mokymus. Principine svarba čia įgauna žmogiškųjų išteklių diagnostiniai tyrimai.

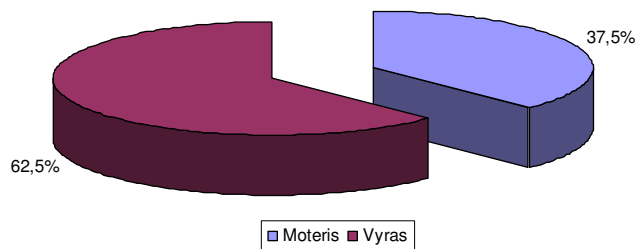
2.1.4. Darbuotojų imties UAB „Omnitel“ apibūdinimas

Testavimas buvo atliktas 2007 m. vasario, kovo mėn. UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono atstovybėje. Tyrimo metu remtasi savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Diagnostinio tyrimo generalinės aibės visuma – visi UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono atstovybės darbuotojai. Tyrimo metu vadovų *lyderystės orientacijų, komandinio darbo, organizacinio klimato ir ugdomojo vadovavimo* klausimynų pagalba anonimiškai buvo apklausti 24 respondentai iš 2 padalinių. Šiaulių regiono padalinių pavadinimai ir apklaustų asmenų skaičius, procentinis dažnis pateikiamas 13 paveiksle. Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal padalinius, daugiausiai apklausta salono darbuotojų (66,7 %), vadybos padalinį apklausti 8 (33,3) darbuotojai.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono atstovybėje (N= 24)

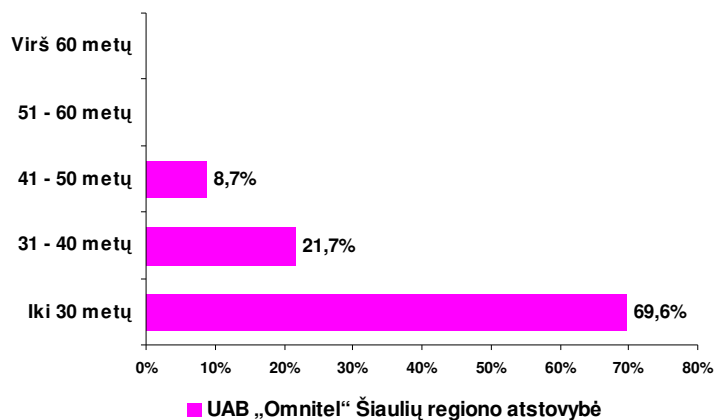
Toliau aptariamos sociodemografinės tirtųjų charakteristikos.



12 pav. Pasiskirstymas pagal lytį (N= 24)

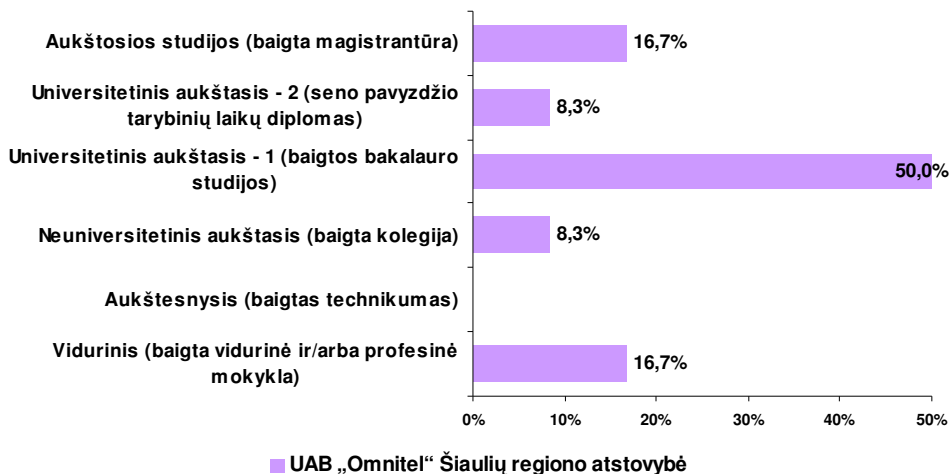
Daugiau kaip 60 proc. respondentų, dalyvavusių apklausoje buvo vyrai. Toks pasiskirstymas atitinka faktines tirtos įmonės veiklos funkcijas. Apklaustųjų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

vaizduojamas 15 paveiksle. Didžioji respondentų dalis – net 69,6 %, priklauso iki 30 amžiaus grupei. Kita didžioji respondentų dalis priklauso 31 – 40 (21,7 %) metų amžiaus grupei. Mažiausiai respondentų priklauso 41 – 50 (8,7 %) metų amžiaus grupei. Virš 50 metų darbuotojų atstovybėje nedirba.

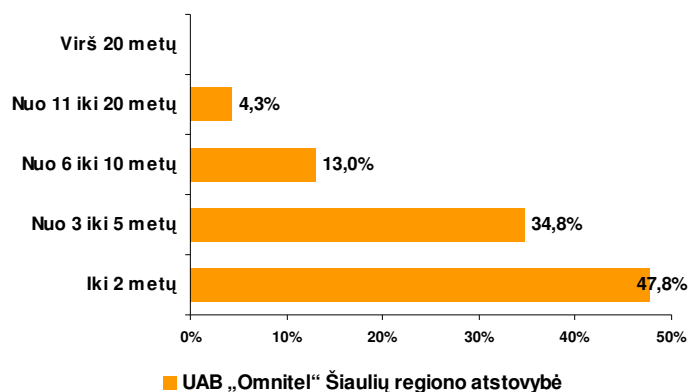


13 pav. Pasiskirstymas pagal amžių (N= 24)

Pusė respondentų turi aukštąjį, bakalauro studijas, (50 proc.) išsimokslinimą bei 16,7 respondentų pabaigę magistro studijas. Vidurinį išsilavinimą turi 16,7 % respondentų, Neuniversitetinį aukštąjį turi tik 8,3 % respondentų. Šioje atstovybėje nėra nei vieno darbuotojo, kuris turėtų aukštesnįjį išsilavinimą.



14 pav. Pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (N= 24)



15 pav. Pasiskirstymas pagal darbo stažą UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono atstovybė (N= 23)

Daugiau nei 40 proc. respondentų yra išdirbę iki 2 metų, daugiau kaip 3 metus yra išdirbę trečdalis UAB „Omnitel“ Šiaulių regiono atstovybės apklaustųjų darbuotojų (34,8 proc.). Nuo 6 iki 10 metų išdirbo 13,0 % darbuotojų. Mažiausias skaičius įmonėje yra dirbančių nuo 11 iki 20 metų (4,3 %).

Apibendrinant galima daryti šias išvadas:

- UAB „Omnitel“ – didžiausia mobiliojo ryšio bendrovė Baltijos šalyse, susivienijimo „TeliaSonera“ grupės narė. UAB „Omnitel“ kuria bei teikia patikimas, naujoviškas, lengvai ir paprastai naudojamas plataus spektro telekomunikacijų paslaugas, skirtas perduoti balsą, vaizdus, duomenis, informaciją, pramogas ir finansines operacijas. Bendrovės paslaugos apima visas gyvenimo sritis – namus, laisvalaikį, darbą, mokslą, verslą – todėl padeda ir išspręsti kasdienes buitines klausimus, ir efektyviai valdyti stambius verslus.
- Apklausa buvo atlikta AB „Lietuvos draudimo“ Šiaulių regiono atstovybėje. Apklausti 24 šios atstovybės darbuotojai. Tyrimas atskleidė, kad šiuose skyriuose dirba 9 moterys ir 15 vyrų. Beveik 70 procentų respondentų priklauso iki 30 metų amžiaus grupei. Tai rodo, kad kolektyvas yra pakankamai jaunas, nes vidutinis darbo stažas siekia tik 2 metus. Darbuotojai nuo 31 metų iki 40 sudaro 21,7 % (5 darbuotojai). Pagal išsilavinimą dominuoja bakalauro studijas pabaigę darbuotojai (50 %).

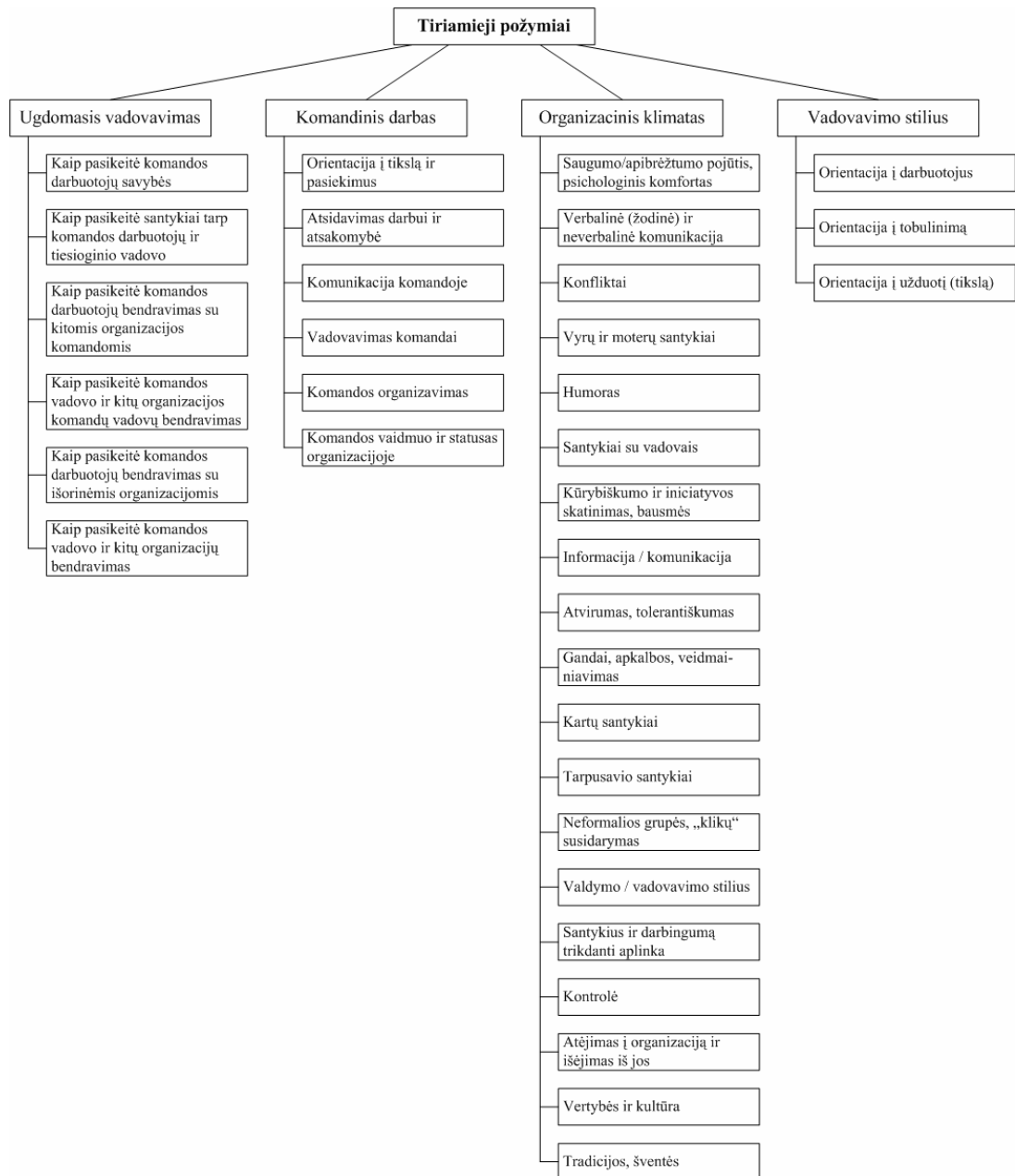
2.2. Tiriamų požymių ir klausimų apibūdinimas

Parinkti tiriamieji požymiai, atsižvelgus į šio darbo teorinėje dalyje pateiktą apibendrintą valdymo ir vadovavimo žmogiškiesiems ištekliams organizacijose modelį (Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999, cituota Bar-On, Parker, 2000, p. 343-362). Tiriamieji požymiai ir atitinkami tyrimo klausimynai atitinka modelio esmę, t.y. kad bus didžiausias veiklos efektyvumas (ir tai lems

organizacijos sėkmę) esant didžiausiam atitikimui tarp individo (jo kompetencijų), organizacijos darbinių reikalavimų (užduočių, funkcijų, komandinio darbo) ir organizacinės aplinkos (kultūros, klimato, struktūros, platesnio konteksto ir t.t.).

Tiriamieji požymiai yra pateikti 16 pav. „Tiriamieji požymiai“.

Testavimui buvo naudoti prof. G. Merkio mokslinės grupės adaptuoti komandinio darbo diagnozavimo „Team Puls“ (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000, cituota iš Merkys ir kt., 2005), vadovų lyderystės orientacijų nustatymo (Ekvall, 1987, Lindell, Rosenqvist, 1992; cituota iš Žvirdauskas, 2005), ir originaliai sukurti organizacinio klimato (Merkys ir kt., 2005) bei ugdomojo vadovavimo, mokymų įvertinimo klausimynai



16 pav. Tiriamieji požymiai.

Glaustai aprašome naudotus klausimynus:

Komandinio darbo klausimynas. Komandinio darbo klausimyną Kauno technologijos universiteto profesorius G. Merkys adaptavo 1997-1999 m. vokiečių J. Wiedemann, E. Watzdorf, P. Richter (2000) sukurtą komandinio darbo „Team - Puls“ klausimyną, grįstą įvairių teorijų ir konceptų deriniu (tikslų suderinimo, darbinių charakteristikų, tematiškai centruotų sąveikų, situacinės brandos, autonomiškumo ir kt.) ir atliko jo transkultūrinio tinkamumo patikrinimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje (Merkys ir kt., 2005). Klausimynas „Team - Puls“ sudarytas iš (taip pat atitinkamai ir subskalių struktūra) yra sudaryta iš 6 skalių, kurių kiekviena apima 11 subskalių (viso 66 klausimus) (žr. 1 priede testo pavyzdį). Klausimyno kintamųjų (skalių ir subskalių) aptarimas pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

Komandinio darbo klausimyno požymių aptarimas

Testo požymiai	
Skalės	Subskalių aptarimas
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	Parodo komandos santykį ir jos integraciją bei reikšmę bendrojoje verslo organizacijoje. Tai svarbūs, esminiai požymiai, parodantys, kokie išoriniai poveikiai (išorinė komandos aplinka ⁴) veikia komandą
Komandos organizavimas	Apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo darbą, apimantį elementus: pasiskirstymas darbais; dalykiniai susitarimai; t.t.
Vadovavimas komandai	Atspindi vadovo elgseną (stilių) bei psichosocialinį poveikį komandai kaip grupei, kaip vadovas komandoje yra suvokiamas ir vertinamas, įvertinant jo sąveikas ir santykius ne tik komandos vidinėje, bet ir išorinėje aplinkoje.
Komunikacija komandoje	Rodo tarpasmeninius santykius, t.y. komunikacijos procesų komandoje intensyvumą bei atvirumą, taip pat socialinės elgsenos ypatumus darbo pasitarimų metu, konfliktų sprendimo ir sprendimų priėmimo atvejais.
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Apibūdina darbuotojo ryšių su komanda ir su užduotimi tamprumą. Čia priskirtina ir parama, kurią vienas kitam teikia komandos nariai, darbuotojo asmeninė atsakomybė, jo rodoma iniciatyva bei darbuotojo tobulėjimo perspektyvos.
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Parodo kokių būdu ir kas suformuoja komandos darbo tikslus ir kaip yra nustatoma, kad jie yra įgyvendinti.

Adaptuota A.Suodaitis, L.Suodaitienė, 2007.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai⁵, t.y. atspindi stipriąsias, gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas (kitais tarant, - jungtinis skalės įvertis) skaičiuojamas, sumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Didesnis testo balas atspindi efektyvesnę komandos funkcionavimą ir, atvirkščiai, kuo mažesnis testo balas kiekvienoje

⁴ Išorinė organizacijos aplinka (Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė, 2003; Sapežinskienė 2005). – tai organizacijos santykių ir sąveikų su organizacijos išorėje esančiomis kitomis grupėmis, komandomis, organizacijomis laukas.

⁵ Tik penkių testo klausimų (teiginių) formulotės yra negatyvios. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami negatyviai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei, siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

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“ klausimynas numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau, vienas po kito pateikiami 66 įvairias situacijas komandoje atspindintys teiginiai (žr. 1 priede testo pavyzdį).

Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų:

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

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Анастаси, 2001; Бурлачук, Морозов, 1999; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1994; Merkys 1995). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Paminėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

„Team - Puls“ autoriai J. Wiedemann, E. Watzdorf, P. Richter (2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, Klausimyno patikimumas yra l. aukštas (matuota, naudojant Cronbach α^6) Cronbach koeficientas yra populiarus⁷ testo vidinės konsistencijos matas: kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \cong 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo klausimynas matuoja tiksliau. Empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tuomet laikoma, jog klausimynas, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Ne mažiau įspūdingi ir „Team - Puls“ autorių pateikti klausimyno validumo (tinkamumo) rodikliai. „Team - Puls“ testo autoriai savo klausimyno tinkamumui pagrįsti, kaip išorinius kriterijus, panaudojo objektyvius tirtų verslo organizacijų ekonominius rodiklius.

Jei darbinė komanda gera, ji turi pasiekti gerus darbo rezultatus ir aukštus ekonominius rodiklius. Vadinas tarp testo įverčių ir organizacijos bei komandos ekonominių rodiklių tikėtina aukšta ir pozityvi koreliacija. Štai šešių „Team - Puls“ požymių testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos:

- su pelnu: nuo $r_{\min} = 0,55$ iki $r_{\max} = 0,86$;

⁶nagrinėta skirtingų autorių (Бююль, Цефель, p. 410-417; Bryman, Cramer, p. 64-68; Hedden, 2004).

⁷ Koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotiniu matavimu, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) (Lienert, Raatz 1993, cituota iš).

- su pasiekimais per laiko vienetą (Vokietijos markės per valandą): nuo $r_{\min}=0,62$ iki $r_{\max}=0,77$;
- su rentabilumu: nuo $r_{\min}=0,50$ iki $r_{\max}=0,76$.

Toliau „Team - Puls“ autoriai nurodo ir kitą testo validacijos išorinį kriterijų: ekspertų, žinančių faktinę padėtį tirtose komandose, pateiktus įvertinimus. Vieno eksperto įverčių koreliacijos su šešiomis testo dimensijomis svyravo nuo $r_{\min}=0,50$ iki $r_{\max}=0,66$, o kito eksperto įverčių koreliacijos atitinkamai svyravo $r_{\min}=0,31$ iki $r_{\max}=0,59$. Kaip matome, objektyvūs ekonominiai rodikliai su testo įverčiais koreliuoja gerokai aukščiau nei ekspertų vertinimai.

Vis dėlto abu klausimyno autorių pasirinkti validacijos metodai bet kuriuo atveju įtaigiai parodo, jog „Team - Puls“ klausimynas yra validus (tinkamas) ir jis tikrai matuoja įvairių darbinių komandų veiksmingumą.

„Team Puls“ autoriai J. Wiedemann, E. Watzdorf, P. Richter (2000) atliko ir faktoriinę testo validaciją, kurios statistiniai duomenys bei faktoriinės analizės rezultatai patvirtina, kad klausimynas yra tinkamas (Watzdorf, Richter, 2000). Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1994; cituota iš Merkys 1995). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu klausimynas buvo sukurtas ir sunormintas. Iš „Team - Puls“ autorių pateiktų duomenų matome, kad šis klausimynas 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, kita.

Pateiktos charakteristikos leidžia manyti, kad klausimynas yra kokybiškas ir tinkamai pasirinktas bei adaptuotas Lietuvoje ir tinka tiriant komandinio darbo raišką lietuviškoje terpėje.

Vadovo lyderystės orientacijų klausimynas. Vadovo lyderystės orientacijų (arba kitaip „Vadovo stiliai“ žiūr. pav. „Tyrimo požymiai“) nustatymo (Ekvall, 1987, Lindell, Rosenqvist, 1992; cituota iš Žvirdauskas, 2005) klausimynas (žr. 2 priede).

Vadovo lyderystės orientacijų nustatymo klausimyno požymių aptarimas

Tyrimo požymiai		
Skalės	Skalių aptarimas	Subskalės
Orientacija į darbuotojus	Parodo kad vadovas draugiškas, palaikantis kitus ir besirūpinantis grupės ar organizacijos narių gerove.	1. Draugiškas 2. Paitiki savo bendradarbiais 3. Atviras ir sąžiningas 4. Kritikuoja dalykiškai ir pagrįstai t.t.
Orientacija į tobulinimą	Parodo, kad vadovo stilius lankstus bendradarbiaujantis, komunikabilus, vadovas generuoja idėjas ir siekia žinių, inicijuoja naujus projektus savo komandoje.	1. Išklauso idėjų ir pasiūlymų 2. Prisiima atsakomybę už padaliniui svarbius sprendimus 3. Skatina perspektyvų mąstymą 4. Mėgsta aptarinėti naujas idėjas ir t.t.
Orientacija į užduotį (tikslą)	Parodo vadovo stilių, orientuotą daugiau į užduotį (tikslą) ir į formaliųjų grupės, komandos ar organizacijos tikslų (užduočių) pasiekimą.	1. Siekia tvarkos 2. Aiškiai išdėsto, kas už ką atsakingas 3. Nuoseklus 4. Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus ir t.t.

Šis klausimyno adaptavimas Lietuvoje vyko 2004 – 2005 metais. Visi 36 teiginiai buvo išversti iš anglų kalbos į lietuvių kalbą ir kalbiškai adaptuoti Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis. Klausimynas išbandytas ne tik verslo organizacijose, bet ir švietimo institucijose diagnozuojant bendrojo lavinimo mokyklų vadovų lyderystės orientacijas. Kaip matyti iš 7 lentelės vadovo lyderystės orientacijų testo statistiniai parametrai pilnai tenkina visus diagnostinio instrumento reikalavimus.

Organizacinio klimato klausimynas. G. Merkys ir kt. (2005) sukūrė ir pristatė visiškai naują organizacinio klimato klausimyną, skirtą Lietuvos organizacijoms (žr. 3 priedą).

Šiame tyrime naudojamas organizacijos (arba organizacinio) klimato krizės klausimynas buvo sukurtas Lietuvoje, atsižvelgiant į žmoniškųjų išteklių valdymo moksle turimas mokslines žinias apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimatą. Profesoriaus G. Merkio vadovaujama mokslinė grupė sudarė anoniminį klausimyną (Merkys ir kiti, 2005), susidedantį iš 147 požymių, sudarytų subskalių ilgis svyruoja nuo 5 iki 12 požymių. Sutrumpintąją versiją sudaro 65 požymiai. Klausimyne naudojamas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Didžioji dalis organizacinio klimato požymių buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, o likę 26 % požymių – teigiamus (Merkys ir kiti, 2005). Būtent todėl šis instrumentas leidžia išmatuoti organizacijos klimato krizinę situaciją. Požymiai aprašyti 8 lentelėje :

Organizacinio klimato klausimyno požymių aptarimas

Tyrimo požymiai	
Skalės	Subskalių aptarimas
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Parodo ar darbuotojai jaučia psichologinį komfortą, kai kolektyve vienas kitą palaiko, vyrauja optimistinė nuotaika, kai jo darbas vertinamas ir reikalingas; tai jį nuteikia emociškai ir motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų, nes kiekvienas žmogus, dirbantis organizacijoje, siekia organišką priklausomybę nuo visumos nei įrodyti savo profesinį tinkamumą, tuo pačiu patenkinant savo asmeninio emocinio saugumo poreikį, sietiną su psichologiniu komfortu (Grigas, 1995; Šimanskienė, 2000; Matuzienė & Šavareikienė, 2002, cituota iš Germano, 2006).
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Nustato verbalinės ir neverbalinės komunikacijos (kaip dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveikos, naudojant verbalinės kalbos, t.y. žodžio, rašto ženklus arba neverbalinės, naudojant kūno kalbos, t.y. gestus, mimikos, akių kontakto, garsinių signalų, judėjimo ir išraiškos ženklus (Baršauskienė, 1999, Germanas, 2006), emocinį ir motyvacinį poveikį, stiprinantį arba silpninantį darbuotojo tarpusavio komunikacijas, parentas vienas kito klausymusi ir girdėjimu.
Konfliktai	Parodo organizacinių atvirų ir paslėptų, dalykinių ir nedalykinių konfliktų, kaip tarpasmeninių individų ir grupinių - grupių, komandų, organizacijų, priešingų, tarpusavyje nesuderinamų tendencijų, tikslų, nuostatų, interesų, elgesio motyvų, kuriuos gali įtakoti vyraujanti konkurencinė kova, susidūrimą.
Vyrų ir moterų santykiai	Parodo vyrų ir moterų skirtinumą bei seksualinio priekabiavimo kaip vienos iš vyrų ir moterų bendravimo formos pasireiškimą, draudžiamo įstatymų numatyta tvarka, emociškai bloginantį organizacinį klimatą, prieštaraujantį dalykiniam etiketui, naudojamą konkurencinėje kovoje.
Humoras	Parodo ar humoras naudojamas kaip organizacinį klimatą gerinanti (pakelia darbuotojų nuotaiką, pagerina kolektyvo klimatą; pasitikėjimą stimuliuojanti) ar bloginanti priemonė (įžeidinėjimai, smukdymas, emocinis skaudinimas).
Santykiai su vadovais	Nustato, ar vadovų santykiai su pavaldiniais yra teigiami ar neigiami, kas atitinkamai emociškai veikia darbuotoju ir pasak J. Guščinskienės (2002) tiesiogiai veikia organizacinį klimatą.
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baumės	Parodo, kaip vadovai motyvuoja darbuotojus ir ar darbinė motyvacija yra susijusi su emociniu darbuotojų stiprinimu, skatinant inovacijas ar su emociškai neigiamai veikiančiomis, keliančiomis baimę ir nepasitikėjimą bausmėmis.
Informacija/ komunikacija	Parodo, ar vyksta nenutrūkstamas komunikacijos procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys (James A., Stoner F., Frieman R., 1999; R. Jucevičius, 1998, cituota iš Germanas, 2006), kas emociškai teigiamai veikia, ar priešingai informacija slėpiama, ja nesikeičiama, meluojama.
Atvirumas, tolerantiškumas	Parodo, kiek užtikrinamas palankus, mažinantis gandus ir skatinantis atvirai išsakyti savo nuomonę bei pareikšti iniciatyvą organizacinis klimatas ir ar vadovai tolerantiški savo pavaldinių atžvilgiu.
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Parodo ar vyksta neformali komunikacija, tampanti informacijos vienetu ir patiems organizacijos darbuotojams, ir vartotojams išorėje, veidmainiavimo poveikyje susiformuojant neigiamam organizaciniam klimatui, bei konfliktinėms situacijoms.
Kartų santykiai	Parodo ar yra ryškios ribos tarp atskirų kartų, kas gali lemti profesinę paramą arba, priešingai emociškai neigiamus jausmus ir klimatą.
Tarpusavio santykiai	Parodo organizacinio klimato kokybę, kaip tarpasmeninį, tarpgrupinį sukibimą arba jo nebuvimą.
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Parodo kaip susiformavę neformalios (grupotės) veikia organizacinį klimatą.
Valdymo/ vadovavimo stilius	Parodo vadovavimo stiliaus emocinį poveikį darbuotojams.
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Parodo ar yra ar nėra organizacinė tvarka kaip suprasta būtinybė. Organizacinį klimatą neigiamai veikia triukšmas, netvarka, kolegų neigiami įpročiai. Sėkmingą organizacijos funkcionavimą lemia rami aplinka (James A., Stoner F., Frieman R., 1999, cituota Germanas, 2006).
Kontrolė	Nustato valdymo pobūdį, kaip vieną iš emocinių poveikio darbuotojams ir susiformavusiam organizaciniam klimatui būdų. Tačiau organizacijos klimatą neigiamai veikia vadovų perdėtas nepasitikėjimas savo darbuotojais ir kontrolė kiekviename žingsnyje.
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Nustato ar vadovai bei darbuotojai padeda naujiems darbuotojams sėkmingai adaptuotis naujoje darbovietėje ir ar sugebama tinkamai išleisti darbuotojus iš jos, nutraukus darbinę sutartį.
Vertybės ir kultūra	Parodo esmines būdingas darbuotojų vertybes, interesus, susiformuojančius darbinėje aplinkoje, suvokiant asmeninius norus ir derinant organizacinėje aplinkoje su kitais (t.y. išgyvenant tam tikrus jausmus bei emocijas). Žemiausias orientacijos formavimosi lygis yra tuomet, kai žmogus perima vertybę, žinodamas apie ją, ją remdamasis gali aiškinti savo elgesį, bet pasikeitus situacijai, jos atsisakyti. Tai pažintinis lygis. Aukštesnis lygis – emocinis – kai vertybę individas vertina teigiamai. Aukščiausias lygis – elgesio – tiesioginis pasirengimas veiksmui.
Tradicijos, šventės	Nustato ar vyksta turingas laisvalaikio praleidimas, kaip periodiškai pasikartojanti darbuotojų sociokultūrinė veikla ne darbo vietoje ir ne darbo laiku, padedanti organizacijai ar komandai išlaikyti savitumą ir pastovumą, o keičiantis organizacijos nariams, naujiems darbuotojams greičiau pasijusti šios organizacijos nariais motyvuojuojant darbuotojus geriau dirbti, būti lojalesniais, padeda siekti komandos vieningumo, kas vėliau padeda, siekiant numatytų tikslų.

Klausimyno patikimumas (kaip tiksliai jis matuoja vieną ar kitą savybę, ar atitinka matuojamų savybių skirtumus ir kiek testavimo skirtumai gali būti priskirti atsitiktiniams) nustatytas koreliacinės analizės būdu, nes buvo tikrinti klausimyno požymių homogeniškumas ir vidinė konsistencija (Merkys, 1995, cituota Merkys ir kiti, 2005). Pasirinktas klausimynas (G. Merkys ir kt., 2005) pasižymi labai aukšta, beveik visų subskalių vidine konsistencija, svyruojančia nuo Cronbach 0,71 iki 0,93. Beje, dominuoja labai aukšti klausimyno požymių faktoriniai svoriai. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti, ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Faktorių paaiškinta sklaida siekia 50-60 %. 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ parinktas taip, kad aukštas komentuojamojo požymio įvertis rodo organizacijos klimato krizės apraiškas. Ir, žinoma, priešingai – žemas įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Norint įvertinti klimato raišką, greta klausimyno požymių įverčių standartizuotoje Z-skalėje⁸, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams.

Ugdomojo vadovavimo mokymų poveikio nustatymo klausimynas. Klausimynas buvo sudarytas, atsižvelgus į jau atliktų mokslinių tyrimų rezultatus, kurie parodė, kad ugdomojo vadovavimo mokymas, grįstas emocinių kompetencijų ugdymu, reikšmingai keičia įvairias žmogiškųjų išteklių charakteristikas. Buvo nustatyta, kad egzistuoja ryšiai tarp verslo organizacijos sėkmingos veiklos ir žmogiškųjų išteklių asmeninių bei socialinių kompetencijų, apibrėžiamų kaip emocinės inteligencijos kompetencijos ir apimančių 5 pagrindinius klasterius (žr. 4 priede klausimyno pavyzdį) (Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999, cituota Bar-On, Parker, 2000, p. 343-362). Ugdomojo vadovavimo mokymų poveikio nustatymo klausimynas buvo sudarytas, atsižvelgiant į L.Sapežinskienės (2005) komandos organizacijoje tyrimo metodiką ir jos adaptuotą A. Baterman (1999) 12 skalių tyrimo instrumentą (pasižymintį aukštu Cronbach alfa koeficientu), buvo atitinkamai suformuotos 6 skalės (žr. 9 lentelę):

⁸ Duomenys yra normuojami, panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Šiame kontekste verta prisiminti, kad taikomuosiuose 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. 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. Jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretimamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį.

Ugdomojo vadovavimo mokymų poveikio vertinimo klausimyno požymiai ir jų aptarimas

Testo požymiai		
Skalės	Subskalių aptarimas	Subskalės
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų savybės	Tiriami požymiai parodo, koks ugdomojo vadovavimo poveikis <i>vidinėje komandos aplinkoje</i> .	Pasitenkinimas komandos / padalinio darbo procesu
		Dalykiškumas ir nuoširdumas, sprendžiant konfliktus
		Suinteresuotumas komandos / padalinio sėkme
		Atvirumas, derinant ir svarstant svarbias darbinės situacijas
		Įsitraukimas į naujų idėjų problemoms spręsti paiešką
		Tarpasmeniniai santykiai, bendradarbiavimas
Kaip pasikeitė santykiai tarp komandos darbuotojų ir tiesioginio vadovo	Parodo pokyčius <i>vidinėje komandos aplinkoje</i> , t.y. ugdomojo vadovavimo poveikio vadovams kokybę, nes patikrinama, kiek po mokymų efektyviau ir kokybiškiau vystomi tarpasmeniniai santykiai su pavaldiniais, t.y. ar demokratėja vadovavimo stilius ir ar kuriami atviresni, tarpasmeniniu palaikymu ir pasitikėjimu paremti santykiai ir sąveikos. Parodo ne tik vadovų elgsenos pokyčius, bet ir pavaldinių gebėjimus reaguoti į vadovus bei komunikuoti atviriau, labiau pasitikint. Parodo kaip buvo diegtas ugdomas vadovavimas, ar su vadovų pritarimu.	Jautrumas komandos narių individualiems rūpesčiams ar problemoms
		Geranoriškas keitimasis informacija, reikalinga darbiui
		Abipusis pasitikėjimas
		Dalykinė parama komandos ar padalinio darbuotojams sudėtingose darbinėse situacijose
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su kitomis organizacijos komandomis	Parodo pokyčius <i>tarp vidinės komandos aplinkos</i> (pavaldinių) ir <i>organizacijos kurioje suformuota tiriamą komanda, padalinys, aplinkos</i> trimis aspektais (komunikavimo atvirumo, bendradarbiavimo, konstruktyvių konfliktų sprendimo).	Komunikavimo atvirumas
		Bendravimas, darbiniai santykiai
		Konstruktyvus konfliktų sprendimas
Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijos komandų vadovų bendravimas	Parodo pokyčius tarp <i>komandos vadovo</i> ir <i>organizacijos kurioje suformuota tiriamą komanda, padalinys, aplinkos</i> įvairiais aspektais (komunikavimo atvirumo, bendradarbiavimo, konstruktyvių konfliktų sprendimo; pagalbos teikimo, abipusio mokymosi ir patirties perteikimo).	Komunikavimo atvirumas
		Bendravimas, darbiniai santykiai
		Abipusis pagalbos teikimas ir partnerystė
		Konstruktyvus konfliktų sprendimas
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su išorinėmis organizacijomis	Parodo pokyčius tarp <i>vidinės komandos aplinkos</i> (pavaldinių) ir <i>išorinės komandos aplinkos</i> (kitos išorės organizacijomis – klientais, partneriais ir pan.) trimis aspektais (komunikavimo atvirumo, bendradarbiavimo, konstruktyvių konfliktų sprendimo).	Mokymasis vieniems iš kitų ir dalinimasis patirtimi
		Konstruktyvus konfliktų sprendimas
		Bendravimas, darbiniai santykiai
Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijų bendravimas	Parodo pokyčius tarp <i>komandos vadovo</i> ir <i>išorinės komandos aplinkos (kitų išorės organizacijų, komandų)</i> įvairiais aspektais (komunikavimo atvirumo, bendradarbiavimo, konstruktyvių konfliktų sprendimo; pagalbos teikimo, abipusio mokymosi ir patirties perteikimo).	Konstruktyvus konfliktų sprendimas
		Bendravimas, darbiniai santykiai
		Abipusis pagalbos teikimas ir partnerystė
		Komunikavimo atvirumas
		Mokymasis vieniems iš kitų ir dalinimasis patirtimi
		Konstruktyvus konfliktų sprendimas
		Bendravimas, darbiniai santykiai

2.3. Naudojamų statistinių metodų ir rodiklių apibūdinimas

Grafiškai vaizduodami duomenis, naudojome histogramas, linijines, stulpelines ir stačiakampes (angl. Box-and-Whisker plot) diagramas (Čekanavičius, 2000, p. 31-32; 54-60).

Statistiniai kriterijai. Lyginant dvi nepriklausomas imtis, naudotas Stjudento t-kriterijus (Čekanavičius, 2000, p. 172-176), tikslus Fišerio kriterijus nominaliniams kintamiesiems (Čekanavičius, 2002, p. 210-212).

Tikrinant statistines hipotezes, buvo iš anksto pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha=0,05$ (atitinkantis minimalų statistinį patikimumą), remiantis tuo, kad šis darbas yra vienas pirmųjų tokio pobūdžio tyrimo darbų, ir jo išvados bei rekomendacijos nėra visiškai griežtos ir absoliučiai neginčijamos.

Naudota faktorinė analizė, vykdant koreliacijų tarp kintamųjų analizę ir pradinės kintamųjų erdvės transformavimą į mažesnio išmatavimo (faktorių) erdvę, nustatant faktorių svorius. (Čekanavičius, 2002, p. 237-255; Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 162).

Statistinių ryšių tyrimo metodai. Buvo naudotas daugiamatės regresijos analizė – kaip ryšio tarp vieno ar daugiau nepriklausomų kintamųjų ir vieno priklausomo kintamojo (Čekanavičius, 2002, p. 123-193; Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 161).

Tikrinant hipotezes apie ryšio buvimą, iš anksto pasirenkamas statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha=0,05$.

Statistinių kriterijų ir statistinio ryšio koeficientų pasirinkimas. Tyrimo kintamųjų analizėje naudotas validacijos ir vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach alfa. Visi testavimo duomenys pateikti statistikai normuoti. Normavimo matas – standartinio normaliojo skirstinio Z įverčiai. Taikant statistinių išskirčių metodą, nustatyti pirmaujantys (ir atsiliekantys) pagal matuojamą kompleksinį požymį įmonių departamentai, padaliniai ir darbinės komandos.

Skalių validumo ir vidinio patikimumo analizės metodas. *Skalės validumas* (teisingumas, tikrumas) – tai yra , kaip tikrai teisingai skalė matuoja tą reiškinį, bruožą, savybę, kurią turi matuoti. Naudoti būdai – tikrinta, kaip skalės reikšmės koreliuoja su kitais požymiais, matuojančiais tą pačią sąvoką; ir ar skiriasi skalės vidurkiaio grupėse, kurios tikrai turi skirtis matuojama savybe.

Analizuojant naudotų tyrimo klausimynų patikimumą, buvo naudotas skalių vidinio patikimumo analizės metodas, vertinant Cronbach α koeficientu (Бююль. Цефель, p. 410-417); (Bryman, Cramer, p. 64-68). *Skalės vidinis patikimumas* – tai jos vientisumas ir matavimo rezultatų stabilumas. Nustatant vidinį patikimumą, tikrinama ar skalės elementai matuoja vieną dalyką, ir ar skalės elementai (pavyzdžiui klausimai) tikrai yra tarpusavyje susiję. Taip nustatomas skalės vientisumas. Cronbach alfa koeficientas apibendrina skalės klausimų tarpusavio koreliacijas ir artėja prie vieneto, didėjant skalės klausimų tarpusavio koreliacijoms (kitaip tariant, didėjant skalės

vientisumui). Nėra vieningos nuomonės, nuo kokios Cronbach alfa koeficiento reikšmės skalė yra patikima. Ši riba priklauso nuo numatomo skalės panaudojimo (individams tirti ar grupėms, komandoms, organizacijoms lyginti), nuo tyrimo tikslų, nuo reikalavimų išvadų tikslumui ir t.t. Jei skalė naudojama individualiai diagnostikai, reikalavimai jos patikimumui žymiai aukštesni: Cronbach alfa turėtų būti bent jau 0,8. Naudojant skalę tik statistinei analizei, pavyzdžiui, respondentų grupėms lyginti, Cronbach alfa gali būti mažesnė už 0,7, bet pageidautina, kad būtų bent jau 0,5. Šiame darbe rėmėmės R. Vaitkevičiaus, A.Saudargienės (2006) ir S. Hedden skalių vidinio patikimumo įvertinimo rekomendacijomis (Hedden, 2004).

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO VERSLO BENDROVĖSE REZULTATAI

3.1. Klausimynų metodologinės kokybės rodikliai AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono skyriuose

Žvelgiant naudotų tyrimo instrumentų kokybės charakteristikas (5, 6, 7, 8 priedai), galima teigti, kad klausimynų požymiai yra pakankamai aukšti, nepasiekiantys žemiausios ribos 0,50.

Pavyzdžiui, pirmą kartą naudojamo ugdomojo vadovavimo klausimyno charakteristikos ypatingos tuo, kad buvo pasiekta labai aukšta atskirų subskalių vidinė konsistencija. Kaip rodo rezultatai, (5 priedas): Cronbach- α įvertis 0,87, 0,90, 0,90, 0,94, 0,94, 0,93. Komandinio darbo testo metodologinės kokybės rodikliai yra truputį kuklesni, tačiau visumoje priimtini: (6 priedas) Cronbach- α įvertis 0,67, 0,68, 0,80, 0,87, 0,81, 0,66. Interpretuojant komandinio darbo testo metodologinės kokybės rodiklius svarbu atsižvelgti į tai, kad buvo taikoma sutrumpinta testo versija. Vietoje 66 klausimų pilnos versijos buvo taikoma 44 klausimų sutrumpinta versija, kurią pasiūlė tyrėjai, adaptavę minėtą testą Lietuvoje (Merkys et.al. 1996). Klausimyno metodologinė kokybė (patikimumas) yra ilgio funkcija (Lienert&Raatz 1993). Kitaip tariant, kuo klausimynas turi daugiau požymių (klausimų), tuo jis matuoja patikimiau. Trumpinant, jis pasidaro ekonomiškesnis, jį patogiau naudoti personalo vertinimo praktikoje, tačiau tenka taikytis su tuo, kad šiek tiek sumažėja matavimų patikimumas. Yra susitarta, kad Cronbach- α koeficiento galima žemutinė riba yra 0,50. Ši kraštutinė riba, kaip matyti iš duomenų, nebuvo pasiekta.

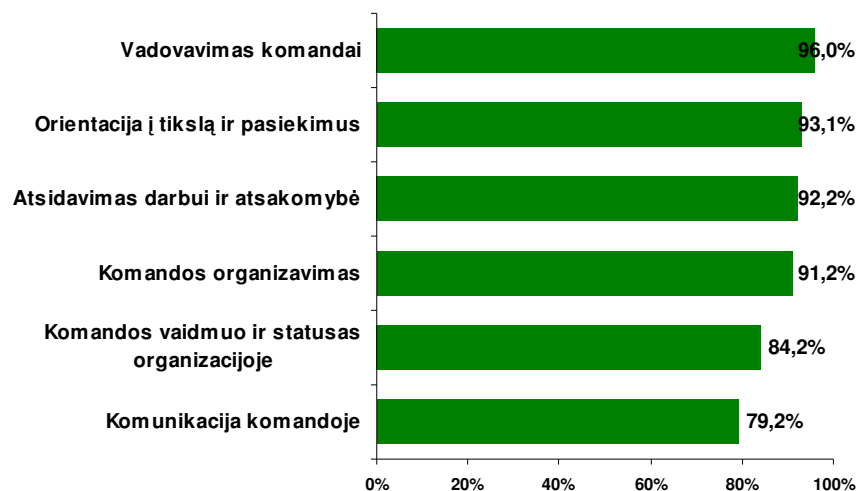
Vadovų lyderystės orientacinio testo metodologinės testo charakteristikos yra taip pat aukštos (7 priedas): Cronbach- α įvertis 0,95, 0,94, 0,94. Organizacinio klimato testo metodologinės charakteristikos yra prasčiausios iš visų atliktų testų (8 priedas): Cronbach- α įvertis 0,72, 0,57, 0,56, 0,77, 0,57, 0,8, 0,65, 0,73, 0,58, 0,82, 0,79, 0,77, 0,85, 0,6, 0,71. Tai rodo, kad klausimyno charakteristikos nėra labai švarios.

Kaip matyti iš 5, 6, 7, 8 priedų, dominuoja gana vidutiniai klausimyno žingsnių faktoriniai svoriai (faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6). Ugdymo vadovavimo faktorių paaiškinta sklaida aukšta – siekia 61,21 procentų ir daugiau. Visi išdėstyti argumentai rodo, kad ugdomojo vadovavimo, komandinio darbo ir vadovų lyderystės orientacijų klausimynai šiame tyrime pasižymi gana aukšta metodologine kokybe. Žemesne metodologine kokybe pasižymi organizacinio klimato testo rezultatai.

Taigi galima teigti, kad šie ugdomojo vadovavimo, komandinio darbo ir lyderystės klausimynai apima gana platų ugdomojo vadovavimo, vadovų lyderystės orientacijų ir komandinio darbo raiškos spektrus ir gali užtikrinti pakankamai tikslų šių svarbių žmogiškųjų išteklių charakteristikų diagnozavimą.

3.2. Tiriamų požymių raiška AB „Lietuvos draudimas“

Komandinio darbo požymių raiška. Analizuojant komandinio darbo klausimynu gautus rezultatus pateikiame ne tik bendrąsias atskirų komandinio darbo požymių raiškos tendencijas, bet ir atskirų tyrimo požymių pozicijas. Kaip matyti iš 17 pav., visi šeši komandinio darbo raiškos požymiai išreikšti pakankamai stipriai. Stipriausiai išreikštas vadovavimas komandai (96,0 %), o silpniausiai išreikšta komunikacija komandoje (79,2 %). Kaip matyti iš 18 pav., įmonės darbuotojai labiausiai pritaria šiems komandinio darbą apibūdinantiems teiginiams: „vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros – ir pagiria, ir pakritikuoja“ (95,0 %), „komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti“ (95,0 %). Mažiausiai įmonės darbuotojai pritaria šiems komandinio darbą atspindintiems teiginiams: „klaidų pripažinimą laikome labiau stiprybe nei trūkumu“ (65,3 %), „komandos nariai pripažįsta vienas kito pasiekimus ir mato savo klaidas“ (63,8 %). *Gautų rezultatų interpretacija būtų tokia: nors įmonėje AB „Lietuvos draudimas“ buvo mėginta diegti ugdomojo vadovavimo sistemą, tačiau čia yra ir išsėsknijęs tradicinis vadovavimo stilius, kuris yra darbuotojams gerai suprantamas ir lengvai atpažįstamas.*



17 pav. Komandinio darbo charakteristikų raiška (N = 102)

Šias interpretacijas grindžiame tuo, kad viena, darbuotojai labai aukštai įvertino vadovus ir jų organizuojamą tvarką, antra, - daugiau nei pusė darbuotojų nepripažino ugdomojo vadovavimo bei komandinio darbo vystymo ir efektyvinimo esminių principų komanda grįstoje organizacijoje, t.y. tiek vadovų, tiek darbuotojų gebėjimo atsiverti, būti atviresniems, gebėti pripažinti klaidas ir galimybę klysti bei diskutuoti tomis temomis.

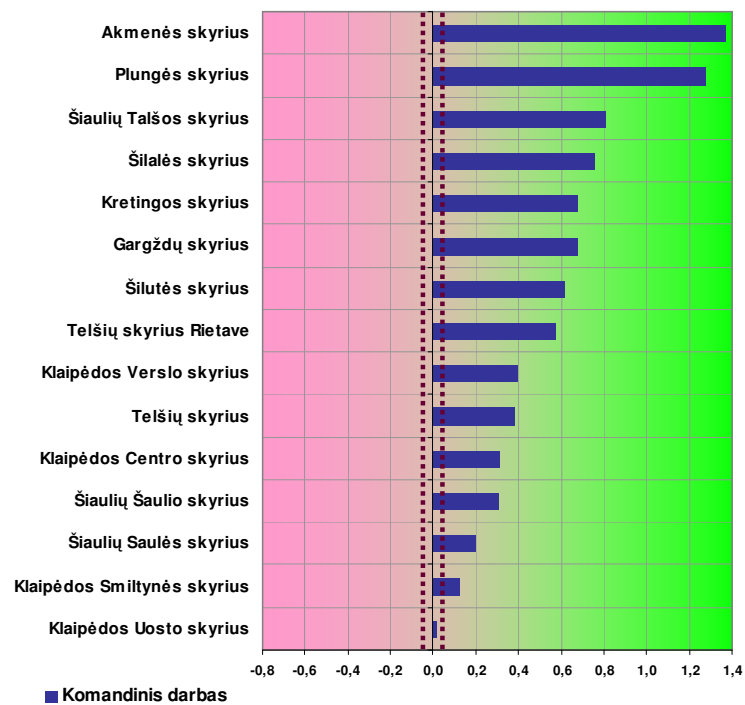


18 pav. Komandinio darbo vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai) (N = 102)

Analizuojant komandinio darbo požymių raišką atskiruose skyriuose, duomenys buvo transformuoti į Z įverčius: tai yra standartizuoto normaliojo skirstinio z įverčiai, kai vidurkis yra lygus nuliui, o standartinis nuokrypis yra lygus vienetui. Jų reikšmės gali svyruoti nuo -3 iki +3.

Neigiami įverčiai rodo, kad atitinkamas skyrius, padalinys, darbo komanda (jo vadovas) pagal vertinamą požymį yra žemiau vidurkio, kitaip tariant, matuojamas požymis yra išreikštas silpnai. Teigiamos reikšmės rodo, kad matuojamas požymis yra išreikštas stipriai. Pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija. Pasikliaujamasis normavimo imties intervalas svyruoja nuo -0,05 iki +0,05, konkrečiu atveju pasikliaujamas intervalas lygus 0,1.

Kaip matyti iš 19 pav., įmonės komandinio darbo požymių raiška atskiruose Vakarų regiono skyriuose išties skiriasi. Akmenės skyriuje komandinio darbo požymiai išreikšti stipriausiai (1,37), o silpniausiai Klaipėdos Uosto skyriuje (0,02).



19 pav. Komandinio darbo raiška AB „Lietuvos draudimas“ Vakarų regiono skyriuose (N = 102)

Kaip matyti iš 19 paveikslo, tyrinėtos įmonės atskiri skyriai išsiskiria pakankamai aukštais komandinio darbo testo vertinimais.

Komandinio darbo atskirų sričių (požymių) vertinimas AB „Lietuvos draudimo“ skyriuose, statistinės išskirtys (N = 102)

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Plungės skyrius	1,07	0,65	1,06	1,42	1,13	1,25
Šiaulių Talšos skyrius	0,68	0,69	0,58	0,79	0,53	0,93
Šiaulių Saulės skyrius	0,21	0,20	0,17	0,23	0,11	0,10
Šiaulių Šaulio skyrius	0,16	0,23	0,13	0,47	0,22	0,35
Šilalės skyrius	0,94	0,52	0,22	0,45	1,65	0,23
Telšių skyrius	0,63	-0,13	-0,33	1,04	0,27	0,43
Akmenės skyrius	1,34	1,26	0,89	1,04	1,30	1,35
Klaipėdos Verslo skyrius	0,19	-0,04	-0,01	0,76	0,46	0,63
Klaipėdos Smiltynės skyrius	0,19	0,22	0,16	0,38	-0,02	-0,32
Klaipėdos Centro skyrius	0,19	-0,73	-0,09	0,65	0,98	0,52
Klaipėdos Uosto skyrius	-0,33	0,13	0,03	0,19	0,46	-0,48
Kretingos skyrius	0,24	-0,02	0,87	1,51	0,65	0,07
Gargždų skyrius	-0,25	0,65	0,22	0,96	0,78	1,10
Telšių skyrius Rietave	0,44	0,06	0,40	0,33	1,21	0,55
Šilutės skyrius	0,28	0,09	0,28	0,96	0,71	0,43

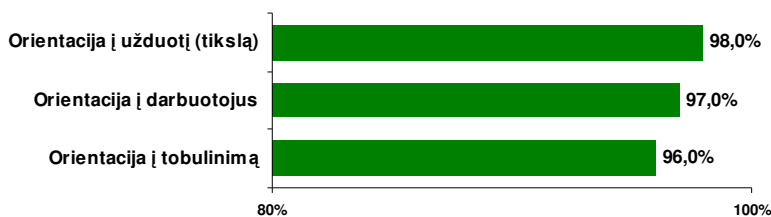
x>0,5

x<-0,5

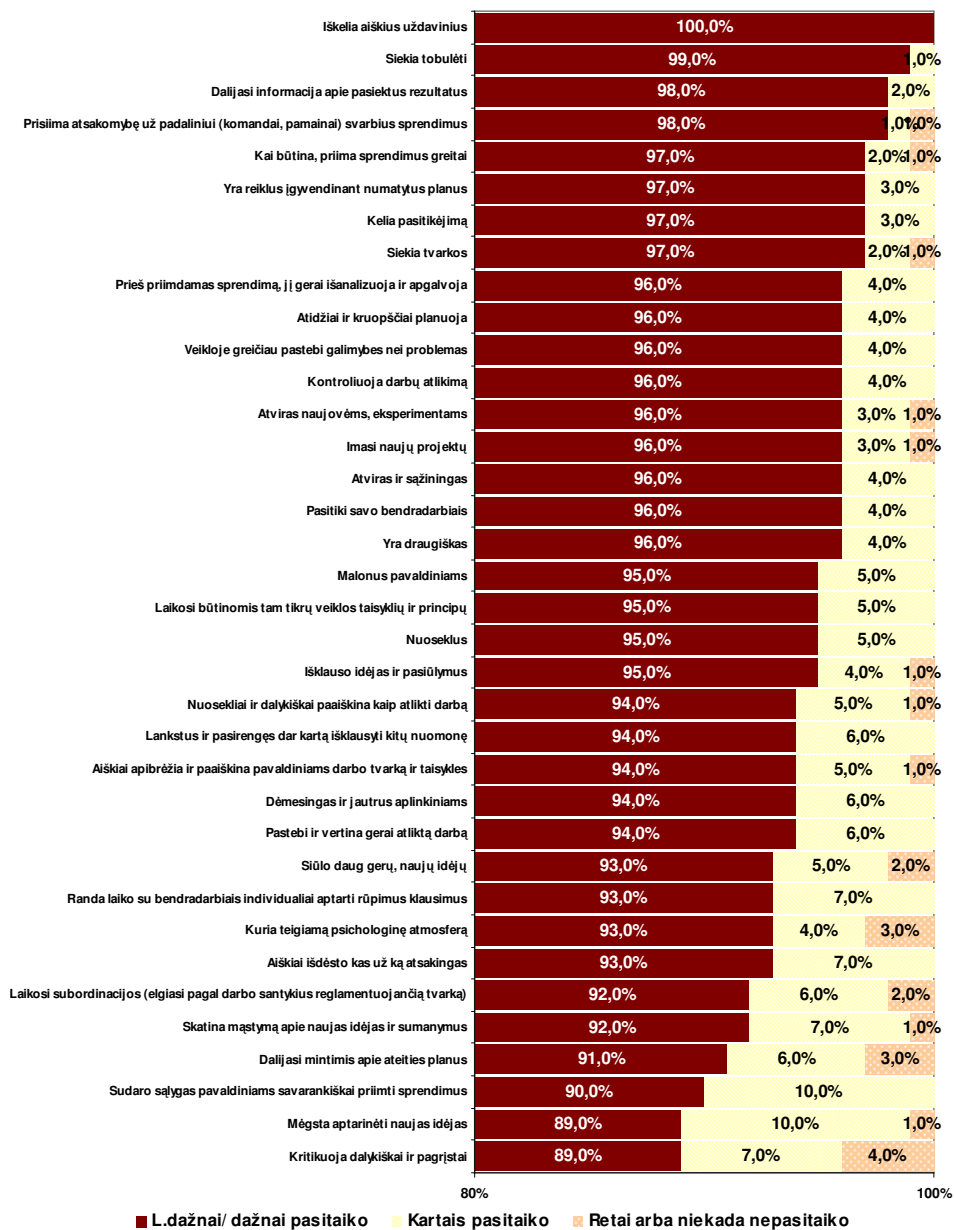
Analizuojant komandinio darbo statistines išskirtis skyriuose galime konstatuoti, kad žemiausi įverčiai priskiriami Klaipėdos Centro skyriui ir Klaipėdos Uosto skyriui (žiūr. 10 lentelę). Aukščiausi įverčiai pastebimi Akmenės skyriuje, Plungės skyriuje ir Šiaulių Talšos skyriuje. Pateikti rezultatai parodo sąlyginai pirmaujančius ir atsiliekančius įmonės skyrius bei komandas, gauti skirtumai tarp komandinio darbo dimensijos vertinimų statistiškai reikšmingi.

Vadovų lyderystės požymių raiška. Analizuojant vadovų lyderystės orientacijas tikslinga pateikiame ne tik bendrąsias atskirų lyderystės orientacijų raiškos tendencijas, bet ir atskirų tyrimo požymių pozicijas. Visos trys vadovų lyderystės orientacijos išreikštos pakankamai stipriai (žiūr. 22 pav.) ir beveik nesiskiria. Stipriausiai išreikšta lyderystės orientacija į *užduoti* (98 %), silpniau orientaciją į *darbuotojus* (97 %) ir silpniausiai orientacija į *tobulinimą* (96 %). Kaip matyti iš 23 pav., įmonės darbuotojai labiausiai pritaria šiems lyderystės orientacijas apibūdinantiems teiginiams: iškelia aiškius uždavinius (100 %), siekia tobulėti (99 %), dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus (98 %). Mažiausiai įmonės darbuotojai pritaria šiems savo vadovų lyderystės orientacijas atspindintiems teiginiams: sudaro sąlygas pavaldiniams savarankiškai priimti sprendimus (90 %), mėgsta aptarinėti naujas idėjas (89 %), kritikuoja dalykiškai ir pagrįstai (89 %).

Taigi kaip matyti iš 20 pav., labiausiai įmonės darbuotojai akcentuoja savo vadovų lyderystės orientacijas į užduotį, o mažiausiai vadovų lyderystės orientacijas į tobulinimą apibūdinančius indikatorius.



20 pav. Lyderystės orientacijų raiška (N = 102)

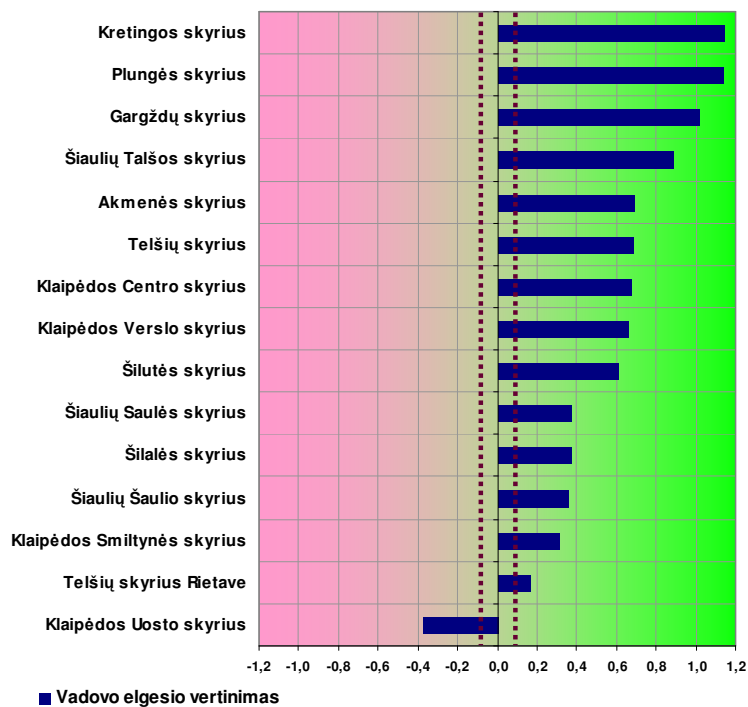


21 pav. Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai) (N = 102)

Interpretacija: galime teigti, kad įmonės skyrių vadovų lyderystės orientacijos ypatingos tuo, kad labiausiai pasireiškia orientacija į užduotį, o mažiausiai į tobulinimą. Pavieniai tyrimo požymiai taip pat atspindi didesnę vadovų lyderystės orientacijos į užduotį raišką.

Aukštas lyderystės orientacijų krizės testo įvertis rodo vadovų lyderystės orientacijų palankias apraiškas, o žemas atvirkščiai – neigiamas apraiškas.

Kaip matyti iš 22 pav., įmonės vadovų lyderystės orientacijų raiška atskiruose skyriuose ištis skiriasi. Kretingos skyriuje visos trys orientacijos išreikštos stipriausiai, o silpniausiai Klaipėdos Uosto skyriuje. Šiame skyriuje galime aptikti pačią mažiausią lyderystės orientacijos į užduotį raišką (-0,38).



22 pav. Lyderystės orientacijos atskiruose įmonės skyriuose (N = 100)

Žemiau esančiose lentelėse pateikiamos Z-reikšmės pagal atskirus organizacijos skyrius ir pagal atskiras vadovo lyderystės orientacijų subskales. Šios lentelės leidžia nustatyti, kuriuose padaliniuose ir pagal kurias dimensijas lyderystės orientacijos yra labiau išreikštos (teigiamas balas) (neigiamos z-reikšmės), mažiau išreikštos. Ypač palankus rezultatas nurodytas žaliai nuspalvintuose langeliuose ir jų reikšmės yra daugiau nei 0,75 ($\alpha < 0,75$). Mažiau teigiamas lyderystės orientacijų raiškos rezultatas nurodytas raudonuose langeliuose ir jų reikšmės yra mažesnės už -0,75.

Analizuojant atskirų įmonės skyrių vadovų lyderystės orientacijų raiškos statistines išskirtis galime konstatuoti, kad aukščiausi įverčiai priskiriami Kretingos skyriui, Plungės skyriui, Gargždų skyriui ir Šiaulių Talšos skyriui, o Klaipėdos Uosto skyriui.

Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas atskiruose skyriuose, statistinės išskirtys (N = 100)

	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Plungės skyrius	1,07	1,13	1,10
Šiaulių Talšos skyrius	0,80	0,92	0,87
Šiaulių Saulės skyrius	0,38	0,37	0,33
Šiaulių Šaulio skyrius	0,29	0,53	0,21
Šilalės skyrius	0,26	0,37	0,46
Telšių skyrius	0,66	0,83	0,49
Akmenės skyrius	0,58	0,73	0,70
Klaipėdos Verslo skyrius	0,76	0,69	0,44
Klaipėdos Smiltynės skyrius	0,14	0,33	0,46
Klaipėdos Centro skyrius	0,60	0,71	0,65
Klaipėdos Uosto skyrius	-0,16	-0,27	-0,69
Kretingos skyrius	1,07	1,13	1,12
Gargždų skyrius	1,04	1,00	0,89
Telšių skyrius Rietave	0,24	0,11	0,14
Šilutės skyrius	0,59	0,63	0,54

$x > 0,75$
 $x < -0,75$

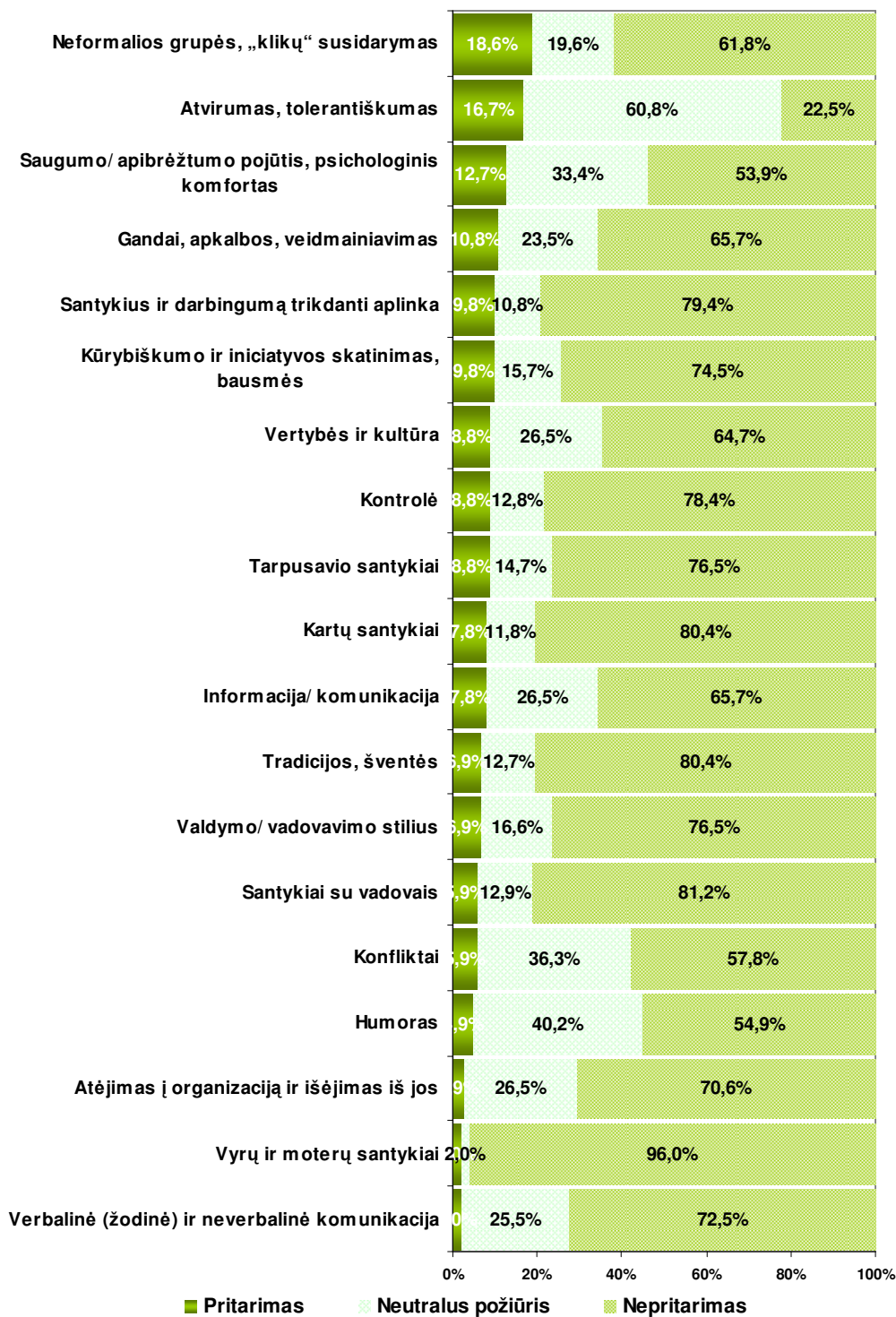
Organizacinio klimato požymių raiška. Pritarimo reitingai pagal atskiras subskales tirtoje organizacijoje pateikiami 23 paveiksle. Norint įvertinti klimato raišką, tikslinga skaičiuoti ir vidutinį pritarimo procentą, tenkantį konkrečioje skalėje apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visiems klausimyno požymiams.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, tirtoje organizacijoje praktiškai nėra klimato krizės apraiškų. Apie tai liudija tamsiai žalias „pritarimo“ procentų plotas 23 paveiksle, kuris, proporcingai lyginant jį su neutralios nuomonės ir nepritarimo klimato krizei vidutiniais procentais, yra labai mažas. Sąlyginai daugiau pritarimo sulaukė tik tokios dimensijos kaip „neformalios grupės, klikų susidarymas“ (18,6 %), „atvirumas, tolerantiškumas“ (16,7 %), „saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas“ (12,7 %). Kiek daugiau nei po dešimtadalį respondentų neigiamai vertina „gandus, apkalbas, veidmainiavimą“ (10,8 %), „santykius ir darbingumą trikdanti aplinka“ (9,8 %) bei „kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės“ (9,8 %), „santykius ir darbingumą trikdančią aplinką“ (9,8 %).

Ypač teigiamai klimatas vertinamas pagal tokias dimensijas kaip „vyrų ir moterų santykius“ (96 %), „santykis su vadovais“ (81,2 %), „tradicijos, šventės“ (80,4 %), „kartų santykiai“ (80,4 %).

Daugiausia neutralaus vertinimo procentų sulaukė šios dimensijos: „atvirumas, tolerantiškumas“ (60,8 proc.), „humoras“ (40,2 proc.), „konfliktai“ (36,3 proc.) ir kt.

Pastaba: pateikiamo grafiko interpretavimui taip pat galioja taisyklė – „pritarimas“ žymi neigiamą vertinimą, „nepritarimas“ žymi teigiamą, palankų organizacinio klimato vertinimą.

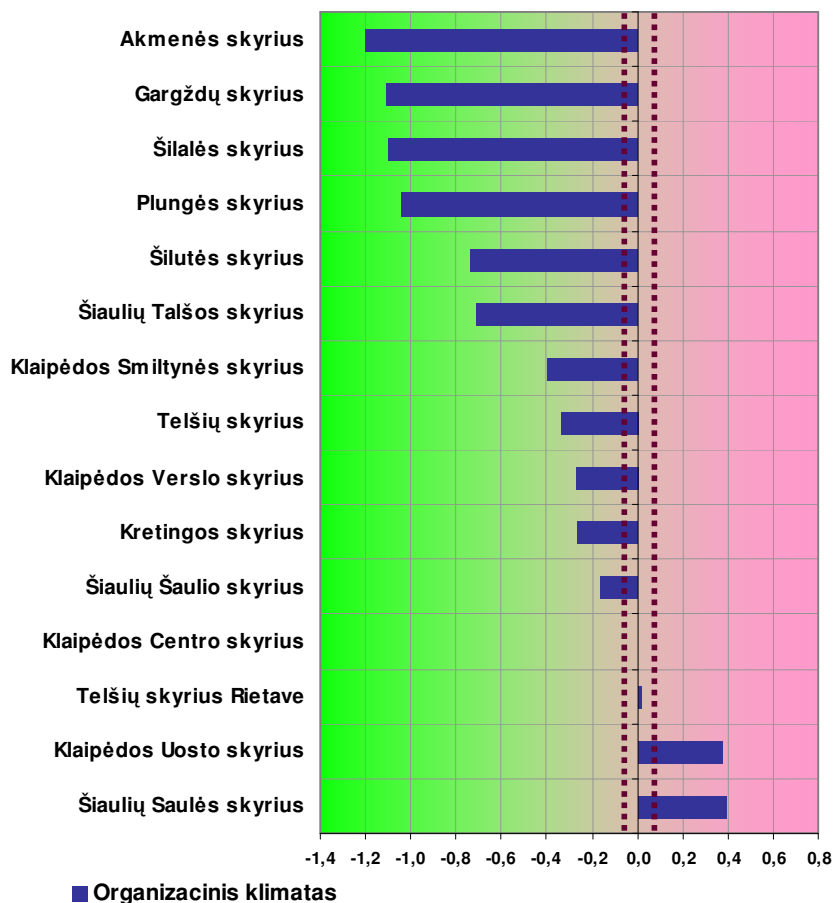


23 pav. Vidutinis pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 102)

Apibendrintai galima teigti, jog pagal pritarimo procentus klimato vertinimas pagal atskirus požymius taip pat yra teigiamas, sąlyginai prasčiausiai vertinama „gandai, apkalbos“ bei atvirumo, tolerantiškumo“, „kontrolės“ subskalės.

Interpretuojant šio testo duomenis, kaip minėta, galioja tokia testo rakto taisyklė – kuo aukštesnis gautas įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Taip yra todėl, jog didžioji dalis pirminių teiginių (klausimų) turėjo neigiamą prasmę, kitaip tariant atspindėjo nepalankius organizacinio klimato raiškos aspektus. Atsakymas „visiškai nesutinku“ buvo vertinamas 0, o atsakymas „visiškai sutinku“ – 4 (pirminiais balais).

Koduoiant informaciją pirminiais balais, lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Tokiu atveju tikslinga rezultatus pateikti standartizuoto normaliojo skirstinio z-įverčiais. Klimato raiškos vidurkis, vadovaujantis standartizuoto z-įverčio taisykle, buvo transformuotas į 0, o standartinis nuokrypis į 1. Pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija (kai $\alpha=0.05$).



24 pav. Organizacinio klimato z-skalės įverčiai atskiriems įmonės departamentams (N = 102)

Aukštas klimato krizės testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas, t. y. prastą organizacijos klimatą, ir atvirkščiai - žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Tokiu būdu raudona spalva 24 pav. žymi nepalankų organizacinio klimato vertinimą, o žalia spalva atitinkamai žymi palankų klimato vertinimą. Z-reikšmių grafikas rodo (24 pav.), jog visuose padaliniuose klimatas yra teigiamas. Praktiškai visi įverčiai ženkliai nukrypsta nuo pasikliautino intervalo į žalią palankaus vertinimo sritį išskyrus Klaipėdos Uosto ir Šiaulių Saulės skyrius.

Žemiau esančioje 12 lentelėje pateikiamos z-reikšmės pagal atskirus organizacijos skyrius ir pagal atskiras organizacinio klimato subskales.

12 lentelė

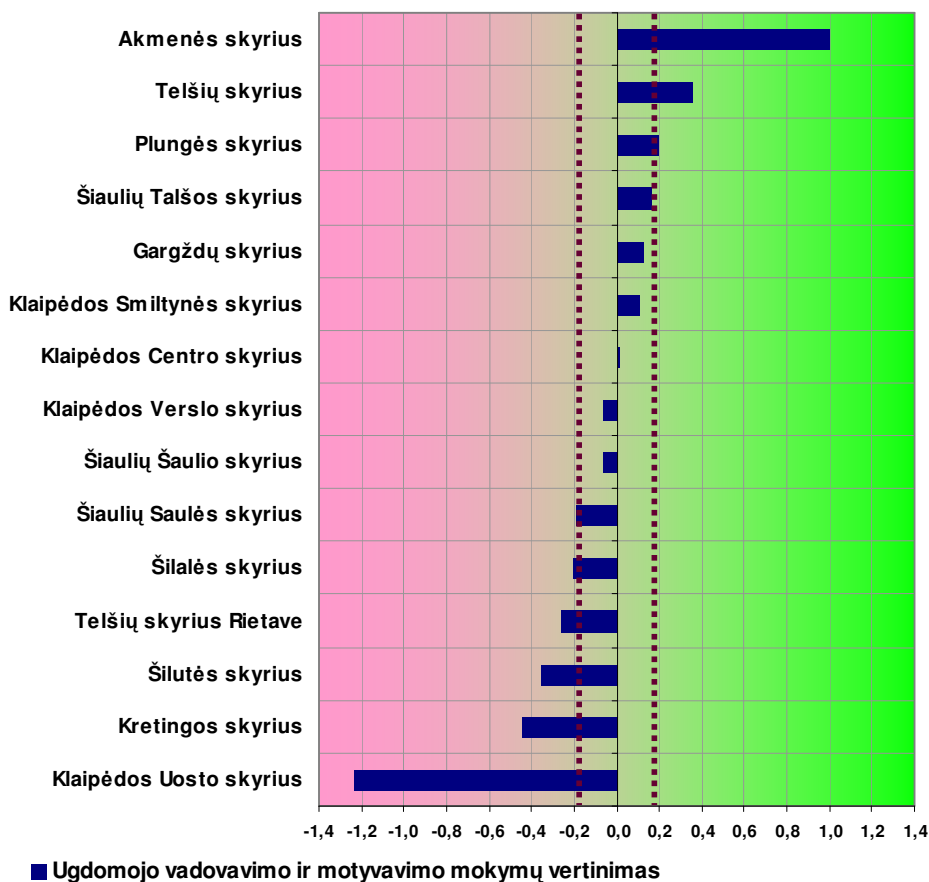
Organizacinio klimato vertinimai pagal departamentus, statistinės išskirtys

	Plungės skyrius	Šiaulių Talšos skyrius	Šiaulių Saulės skyrius	Šiaulių Saulio skyrius	Šilalės skyrius	Telšių skyrius	Akmens skyrius	Klaipėdos Verslo skyrius	Klaipėdos Smiltynės skyrius	Klaipėdos Centro skyrius	Klaipėdos Uosto skyrius	Kretingos skyrius	Gargždų skyrius	Telšių skyrius Rietave	Šilutės skyrius
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,97	-0,47	0,33	-0,16	-1,30	-0,14	-0,90	-0,14	0,52	0,37	0,57	0,58	-0,47	-0,97	-0,17
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	-0,56	-1,24	0,24	-0,07	-0,90	-0,39	-0,90	-0,30	-0,34	0,34	-0,34	-0,03	-0,39	0,18	-0,54
Konfliktai	-0,46	-0,52	-0,05	-0,18	-0,84	-0,42	-0,73	0,18	-0,21	1,26	-0,31	-0,70	-0,76	-0,08	-0,18
Vyrų ir moterų santykiai	-0,52	-0,52	-0,33	0,39	-0,27	-0,52	-0,52	-0,46	-0,52	-0,52	-0,02	-0,52	0,10	0,88	-0,52
Humoras	-0,34	0,67	0,76	0,61	1,12	0,57	0,43	0,82	0,71	0,36	0,77	0,85	1,12	0,58	0,85
Santykiai su vadovais	-1,21	-0,52	0,22	-0,44	-1,14	-0,72	-1,21	-1,09	-0,41	-1,21	0,30	-1,21	-1,47	-0,52	-0,80
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	-1,30	-0,10	0,17	0,03	-0,65	-0,91	-0,91	-0,71	-0,33	0,19	0,06	-1,17	-1,13	-0,07	-0,75
Informacija/komunikacija	-0,84	-0,70	0,19	0,12	-1,52	-0,53	-1,21	-0,14	-0,43	-0,33	0,25	0,28	-1,30	-0,31	-0,39
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,16	-0,03	0,35	0,12	-0,21	-0,12	0,40	0,16	-0,21	1,29	0,44	0,51	0,21	0,24	0,20
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,62	-0,09	0,68	-0,07	-1,10	-0,39	-1,08	-0,12	0,13	0,77	1,03	0,14	-0,97	-0,26	-0,44
Kartų santykiai	-0,81	0,14	0,77	0,00	-0,93	0,03	-1,21	-0,38	-0,35	0,33	0,84	-0,61	-1,12	-0,25	-0,94
Tarpusavio santykiai	-0,59	-0,26	0,31	-0,27	-1,11	-0,36	-1,30	-0,40	-0,63	0,39	0,23	-0,40	-0,99	-0,21	-0,72
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-1,01	-0,31	0,50	0,12	-1,20	-0,15	-0,88	-0,07	-0,07	0,42	0,58	0,32	-0,96	1,03	-0,61
Valdymo/vadovavimo stilius	-1,00	-0,62	0,44	-0,13	-1,26	0,08	-0,87	-0,29	-0,58	-0,94	0,52	0,41	-1,09	0,53	-0,67
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,21	-0,34	0,56	-0,14	0,08	0,77	-0,71	0,34	-0,34	0,40	-0,16	-0,74	-0,90	0,77	-0,51
Kontrolė	-0,90	-1,03	0,23	-0,30	-0,70	-0,70	-0,87	-0,04	-0,54	-0,54	0,62	-1,06	-0,83	0,09	-0,86
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,84	-1,01	1,00	0,25	-0,67	0,21	-0,81	0,14	-0,81	-0,13	0,14	-0,85	-1,18	0,14	-0,92
Vertybės ir kultūra	-1,01	-0,73	0,53	-0,06	-1,04	-0,51	-1,08	-0,03	0,21	-0,22	0,73	0,74	-1,18	0,02	-0,78
Tradicijos, šventės	-0,73	-1,31	-0,56	-0,96	-0,68	0,27	-1,39	-0,39	-0,52	-1,07	-0,44	-0,24	-0,91	-0,63	-0,59

x>0,75
x<-0,75

Šios lentelės leidžia nustatyti, kuriuose skyriuose ir pagal kurias dimensijas klimatas yra palankus (neigiamos z-reikšmės), ar nepalankus (teigiamas balas). Ypač palankus klimatas nurodytas žaliai nuspalvintuose langeliuose, ir jų reikšmės yra mažiau 0,75 ($x < -0,75$). Ypač nepalankus klimatas nurodytas raudonuose langeliuose ir jų reikšmės yra didesnės už 0,75. Z įverčiai, nukrypstantys nuo normavimo vidurkio į vieną ar kitą pusę per 0,75 skalės punktus (t.y. bemaž per 1 standartinį nuokrypį), šioje normavimo bazėje buvo laikomi statistinėmis išskirtimis.

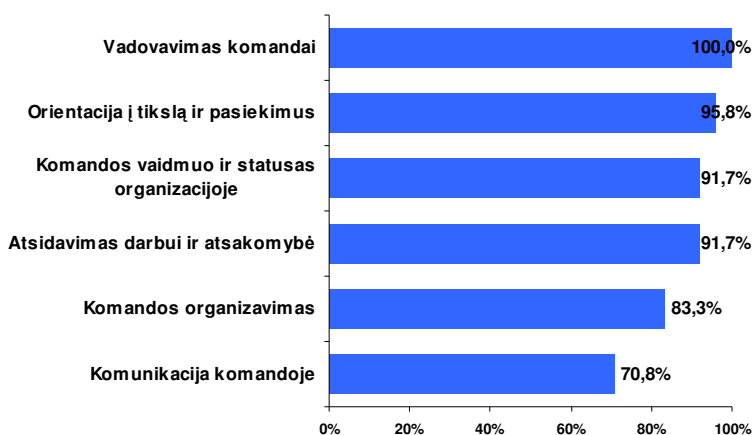
Ugdomojo vadovavimo požymių raiška. Ugdomojo vadovavimo požymių raiška labiausiai paveikė AB „Lietuvos draudimo“ Akmenės skyrių (25 pav.). Ugdomasis vadovavimo įvertis šiuo atveju lygus 1,0. Blogiausia padėtis yra Klaipėdos Uosto skyriuje, čia ugdomojo vadovavimo įvertis lygus -1,22. Taip yra todėl, kad ir šiame skyriuje organizacinis klimatas yra blogas, silpnai išreikšta lyderystės orientacija. Visa tai neigiamai veikia pačią komandą ir jos komandinį darbą. Akmenės skyriaus organizacinio klimato, komandinio darbo ir vadovų vertinimo testų rezultatai, buvo geriausi, todėl skyriuje didžiuli poveikį daro ir ugdomasis vadovavimas.



25 pav. Ugdomojo vadovavimo ir motyvavimo mokymų vertinimas AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono padaliniuose (N = 102)

3.3. Tiriamų požymių raiška UAB „Omnitel“

Komandinio darbo požymių raiška. Analizuojant UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės komandinio darbo testo rezultatus tikslinga pateikti ne tik bendrąsias atskirų komandinio darbo dimensijų raiškos tendencijas, bet ir atskirų tyrimo požymių pozicijas. Kaip matyti iš 26 pav., visos šešios komandinio darbo raiškos dimensijos išreikštos pakankamai stipriai. Stipriausiai išreikštas vadovavimas komandai (100,0 %), o silpniausiai išreikšta komunikacija komandoje (70,8 %). Kaip matyti iš 27 pav., įmonės darbuotojai labiausiai pritaria šiems komandinį darbą apibūdinantiems teiginiams: „vadovas saugo ir skatina komandos vienybę“ (100,0 %), „komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti“ (100,0 %), „visi komandos nariai visiškai pasitiki vadovu“ (100,0 %). Mažiausiai įmonės darbuotojai pritaria šiems komandinio darbą atspindintiems teiginiams: „komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko būtent tiek, kiek reikia“ (62,5 %), „klaidų pripažinimą laikome daugiau labiau stiprybę nei trūkumu“ (50,0 %).

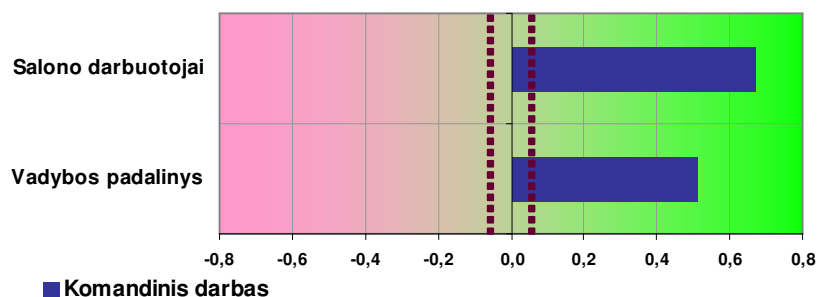


26 pav. Komandinio darbo charakteristikų raiška (N = 24)

Kaip matyti iš 28 pav., įmonės komandinio darbo dimensijų raiška atskiruose Šiaulių atstovybės skyriuose išties nesiskiria. Salono darbuotojų skyriuje komandinio darbo požymiai išreikšti stipriausiai (0,67), vadybos padalinyje truputi silpniau (0,51).



27 pav. Komandinio darbo vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai) (N = 24)



28 pav. Komandinio darbo raiška UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės skyriuose (N = 24)

Kaip matyti iš 28 paveikslo, tyrinėtoms įmonei atskiri skyriai išsiskiria pakankamai aukštais komandinio darbo testo vertinimais.

13 lentelė

Komandinio darbo atskirų sričių (dimensijų) vertinimas UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybėje, statistinės išskirtys (N = 24)

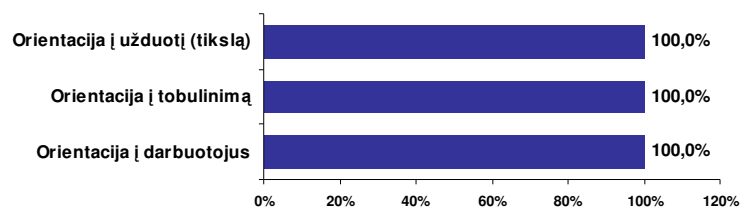
	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Vadybos padalinys	0,28	0,13	0,31	0,83	0,30	0,73
Salono darbuotojai	0,71	0,55	0,33	0,77	0,35	0,79

	x>0,5
	x<-0,5

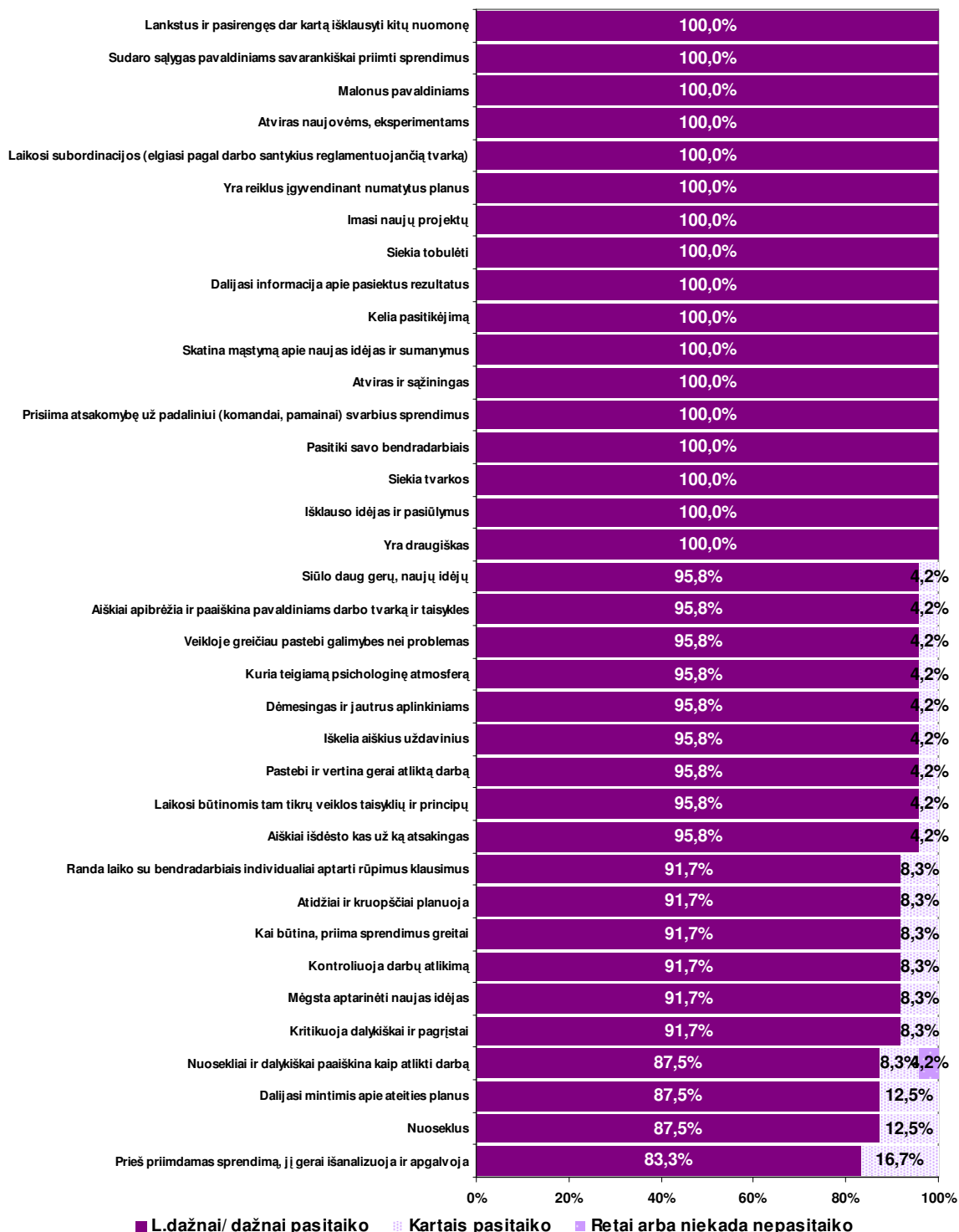
Analizuojant komandinio darbo statistines išskirtis skyriuose galime konstatuoti, kad žemiausi įverčiai priskiriami vadybos padaliniai (13 lentelė). Analizuodami šiuos rezultatus galime akivaizdžiai matyti sąlyginai pirmaujančius ir atsiliekančius įmonės skyrius bei komandas, skirtumai tarp komandinio darbo požymių vertinimų statistikai reikšmingi.

Vadovų lyderystės požymių raiška. Analizuojant vadovų lyderystės orientacijas pateikiame ne tik bendrąsias atskirų lyderystės orientacijų raiškos tendencijas, bet ir atskirų tyrimo indikatorių pozicijas. Kaip matyti iš 29 pav., visos trys vadovų lyderystės orientacijos išreikštos stipriai – visos po 100 procentų. Kaip matyti iš 30 pav., įmonės darbuotojai labiausiai pritaria šiems lyderystės orientacijoms apibūdinantiems teiginiais: „lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę“ (100 %), „sudaro sąlygas pavaldiniams savarankiškai priimti sprendimus“ (100 %), „malonus pavaldiniams“ (100 %). Mažiausiai įmonės darbuotojai pritaria šiems savo vadovų lyderystės orientacijoms atspindintiems teiginiais: „dalijasi mintimis apie ateities planus“ (87,5 %), „nuoseklus“ (87,5 %), „prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja“ (83,3 %).

Taigi kaip matyti iš 29 pav., labiausiai įmonės darbuotojai akcentuoja savo vadovų lyderystės orientacijas į užduotį, o mažiausiai vadovų lyderystės orientacijas į darbuotojus apibūdinančius indikatorius.



29 pav. Lyderystės orientacijų raiška (N = 24)

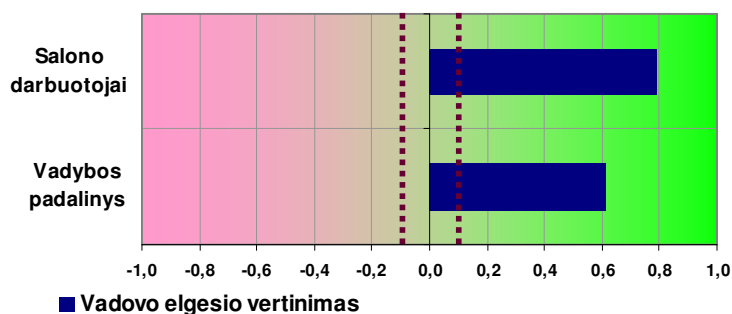


30 pav. Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas, proc. (pavieniai teiginiai) (N = 24)

Apibendrinant galime teigti, kad įmonės skyrių vadovų lyderystės orientacijos ypatingos tuo, kad labiausiai pasireiškia orientacija į užduotį, o mažiausiai į darbuotojus. Pavieniai tyrimo požymiai taip pat atspindi didesnę vadovų lyderystės orientacijos į užduotį raišką.

Aukštas lyderystės orientacijų krizės klausimyno įvertis rodo vadovų lyderystės orientacijų palankias apraiškas, o žemas atvirkščiai – neigiamas apraiškas.

Kaip matyti iš 31 pav., įmonės vadovų lyderystės orientacijų raiška atskiruose skyriuose nelabai skiriasi. Abiejuose skyriuose visos trys orientacijos išreikštos stipriai.



31 pav. Lyderystės orientacijos atskiruose įmonės skyriuose (N = 24)

Žemiau esančiose lentelėje pateikiamos Z-reikšmės pagal atskirus organizacijos skyrius ir pagal atskiras vadovo lyderystės orientacijų subskales. Šios lentelės leidžia nustatyti, kuriuose padaliniuose ir pagal kurias požymius lyderystės orientacijos yra labiau išreikštos (teigiamas balas) (neigiamos z-reikšmės), mažiau išreikštos. Ypač palankus rezultatas nurodytas žaliai nuspalvintuose langeliuose ir jų reikšmės yra daugiau nei 0,75 ($x < 0,75$). Mažiau teigiamas lyderystės orientacijų raiškos rezultatas nurodytas raudonuose langeliuose ir jų reikšmės yra mažesnės už -0,75.

Analizuojant atskirų įmonės skyrių vadovų lyderystės orientacijų raiškos statistines išskirtis galime konstatuoti, kad aukščiausi įverčiai priskiriami salono darbuotojams, truputi žemesni rodikliai priklauso vadybos padaliniui.

14 lentelė

Vadovo lyderystės orientacijų vertinimas atskiruose skyriuose, statistinės išskirtys (N = 24)

	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Vadybos padalinys	0,80	0,62	0,33
Salono darbuotojai	0,83	0,81	0,64

$x > 0,75$
 $x < -0,75$

Organizacinio klimato požymių raiška. Pritarimo reitingai pagal atskiras subskales tyrinėtoje organizacijoje pateikiami 32 paveiksle. Norint įvertinti klimato raišką, tikslinga skaičiuoti

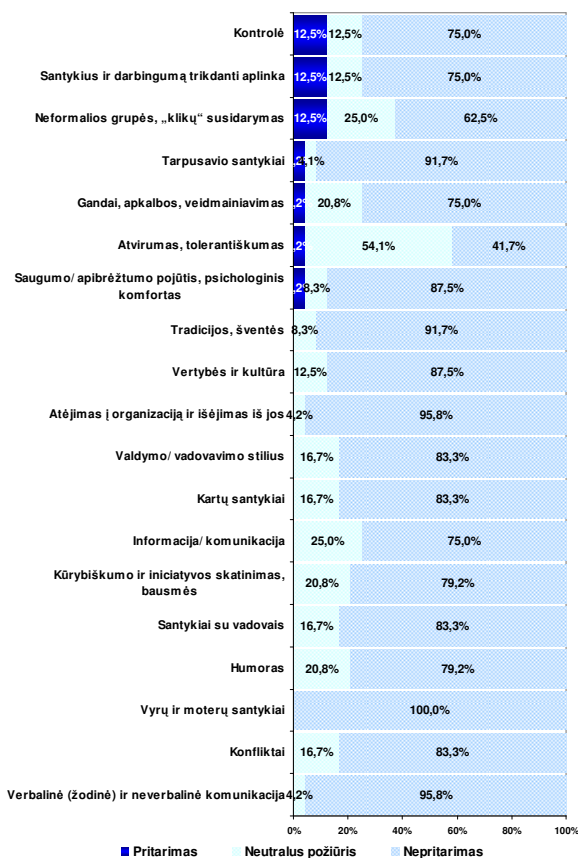
ir vidutinį pritarimo procentą, tenkantį konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms testo dimensijoms.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, tirtoje organizacijoje praktiškai nėra klimato krizės apraiškų. Apie tai liudija tamsiai mėlynas „pritarimo“ procentų plotas 32 paveiksle, kuris, proporcingai lyginant jį su neutralios nuomonės ir nepritarimo klimato krizei vidutiniais procentais, yra labai mažas. Sąlyginai daugiau pritarimo sulaukė tik tokios dimensijos kaip „kontrolė“ (12,5 %), „santykius ir darbingumą trikdanči aplinka“ (12,5 %), „neformalios grupės, „klikų“ susidarymas“ (12,5 %). Daug mažiau nei po dešimtadalį respondentų neigiamai vertina „tarpusavio santykius“ (4,2 %), „gandus, apkalbas, veidmainiavimą“ (4,2 %) bei „atvirumą, tolerantiškumą“ (4,2 %), „saugumo apibrėžtumo pojūtį, psichologinį komfortą“ (4,2 %).

Ypač teigiamai klimatas vertinamas pagal tokias dimensijas kaip „vyrų ir moterų santykius“ (100 %), „verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija“ (95,8 %), „atėjimas į organizaciją ir išėjimas“ (95,8 %), „tradicijos, šventės“ (91,7 %).

Daugiausia neutralaus vertinimo procentų sulaukė šios dimensijos: „atvirumas, tolerantiškumas“ (54,1 proc.), „informacija / komunikacija“ (25,0 %), „humoras“ (20,8 proc.) ir kt.

Pastaba: pateikiamo grafiko interpretavimui taip pat galioja taisyklė – „pritarimas“ žymi neigiamą vertinimą, „nepritarimas“ žymi teigiamą, palankų organizacinio klimato vertinimą.

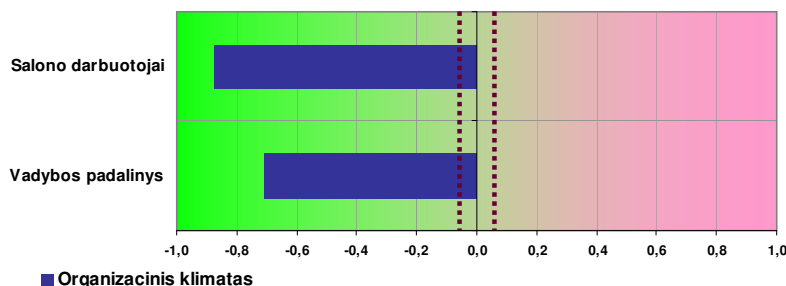


32 pav. Vidutinis pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 24)

Apibendrintai galima teigti, jog pagal pritarimo procentus klimato vertinimas pagal atskirus požymius taip pat yra teigiamas, sąlyginai prasčiausiai vertinama „santykius ir darbingumo trikdančios aplinkos“, „kontrolės“ subskalės.

Interpretuojant šio klausimyno duomenis, kaip minėta, galioja tokia testo rakto taisyklė – kuo aukštesnis gautas įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Taip yra todėl, jog didžioji dalis pirminių teiginių (klausimų) turėjo neigiamą prasmę, kitaip tariant atspindėjo nepalankius organizacinio klimato raiškos aspektus. Atsakymas „visiškai nesutinku“ buvo vertinamas 0, o atsakymas „visiškai sutinku“ – 4 (pirminiais balais).

Koduojuant informaciją pirminiais balais, lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Tokiu atveju tikslinga rezultatus pateikti standartizuoto normaliojo skirstinio z-įverčiais. Klimato raiškos vidurkis, vadovaujantis standartizuoto z-įverčio taisykle, buvo transformuotas į 0, o standartinis nuokrypis į 1. Pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija (kai $\alpha=0.05$).



33 pav. Organizacinio klimato z-skalės įverčiai atskiriems įmonės skyriams (N = 24)

Aukštas klimato krizės klausimyno įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas, t. y. prastą organizacijos klimatą, ir atvirkščiai – žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Tokiu būdu raudona spalva 33 pav. žymi nepalankų organizacinio klimato vertinimą, o žalia spalva atitinkamai žymi palankų klimato vertinimą. Z-reikšmių grafikas rodo (33 pav.), jog visuose padaliniuose klimatas yra teigiamas. Visi įverčiai nukrypsta nuo pasikliautino intervalo į žalią palankaus vertinimo sritį.

Žemiau esančioje 15 lentelėje pateikiamos z-reikšmės pagal atskirus organizacijos skyrius ir pagal atskiras organizacinio klimato subskales.

Šios lentelės leidžia nustatyti, kuriuose skyriuose ir pagal kurias požymius klimatas yra palankus (neigiamos z-reikšmės), ar nepalankus (teigiamas balas). Ypač palankus klimatas nurodytas žaliai nuspalvintuose langeliuose, ir jų reikšmės yra mažiau 0,75 ($x < -0,75$). Ypač nepalankus klimatas nurodytas raudonuose langeliuose ir jų reikšmės yra didesnės už 0,75. Z įverčiai, nukrypstantys nuo

normavimo vidurkio į vieną ar kitą pusę per 0,75 skalės punktus (t.y. bemaž per 1 standartinį nuokrypį), šioje normavimo bazėje buvo laikomi statistinėmis išskirtimis.

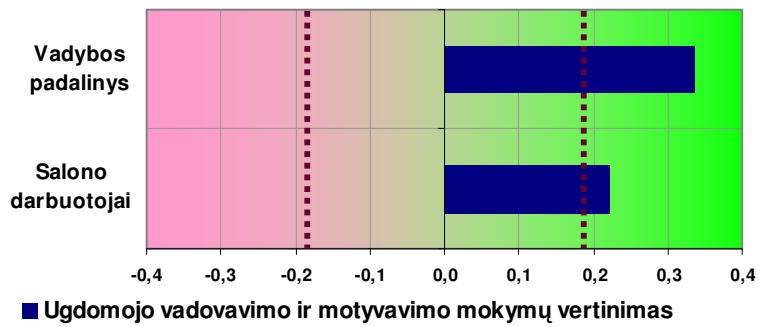
Pateiktoje 15 lentelėje, ypač nepalankaus klimato UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės skyriuose pagal statistinę išskirtį nėra. Geriausia statistinė išskirtis priklauso salono darbuotojams pagal daugelį vertinimo skalių.

15 lentelė

Organizacinio klimato vertinimai pagal skyrius, statistinės išskirtys (N = 24)

	Vadybos padalinys	Salono darbuotojai
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,62	-1,04
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	-0,60	-0,79
Konfliktai	-0,48	-0,64
Vyrų ir moterų santykiai	-0,39	-0,46
Humoras	0,55	0,47
Santykiai su vadovais	-0,68	-0,96
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	-0,60	-0,74
Informacija/ komunikacija	-0,43	-0,56
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,25	-0,34
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,52	-0,49
Kartų santykiai	-0,77	-0,58
Tarpusavio santykiai	-0,40	-0,80
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,11	-0,35
Valdymo/ vadovavimo stilius	-0,54	-0,67
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,27	0,15
Kontrolė	-0,27	-0,67
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,83	-0,90
Vertybės ir kultūra	-0,71	-0,96
Tradicijos, šventės	-1,15	-1,03
	x>0,75	
	x<-0,75	

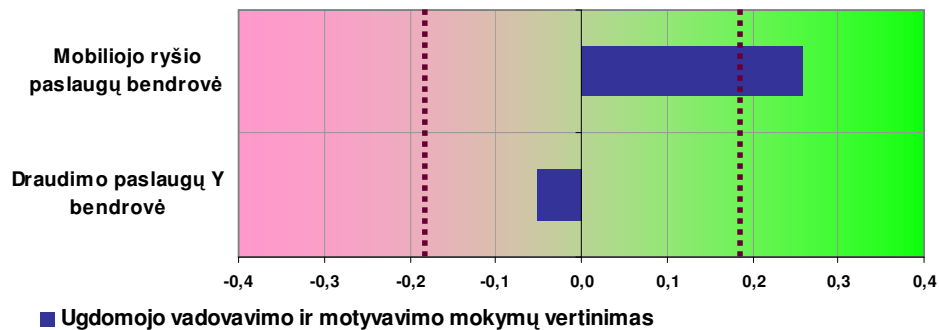
Ugdomojo vadovavimo požymių raiška. UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybėje ugdomojo vadovavimo rezultatai abiejuose skyriuose yra geri (34 pav.). Taip yra todėl, kad įmonėje jaunas kolektyvas, kuris vertina komandinį darbą ir gerą organizacinį klimatą. Taip pat UAB „Omnitel“ praveda mokymus, kas ir sąlygoja gera visų testų rezultata.



34 pav. Ugdomojo vadovavimo vertinimas UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės skyriuose (N = 24)

3.4. AB „Lietuvos draudimas“ ir UAB „Omnitel“ rodiklių norminis palyginimas su kitomis Lietuvos organizacijomis

Vertinant X draudimo sektoriaus įmonės ir Y mobiliojo ryšio paslaugų bendrovės bendrą ugdomojo vadovavimo raišką, tikslinga jas palyginti tarpusavyje. Kitaip tariant, kompleksinis AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono skyrių ir UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės testo įvertis gali būti palyginti tarpusavyje (35 pav.).

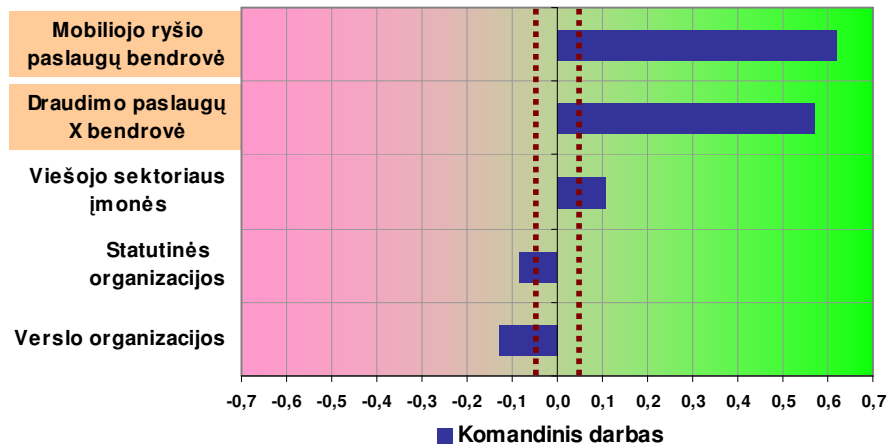


35 pav. Tirtų organizacijų ugdomojo vadovavimo vertinimo palyginimai (N = 117)

Kaip matyti iš 35 paveikslo, Mobiliojo ryšio paslaugų bendrovė išsiskiria ypač geru ugdomojo vadovavimo raiška. Šiuo testu tyrinėta draudimo bendrovė turi -0,05 standartinį nuokrypį, bet dar papuola į pasikliautino intervalo ribas. Vaizdumo dėlei, abi organizacijos yra suranguotos pagal ugdomojo vadovavimo raiškos įvertį nuo geriausios iki blogiausios. Didžiausias teigiamas įvertis reiškia geriausią ugdomąjį vadovavimą, didžiausias neigiamas įvertis – blogiausią neigiamą ugdomąjį vadovavimą. Taigi vertinant pagal organizacijas, tyrinėta įmonė (AB „Lietuvos draudimas“) gerokai atsilieka nuo mobiliojo ryšio bendrovės (UAB „Omnitel“) pagal bendrąjį ugdomojo vadovavimo balą.

Vertinant X draudimo sektoriaus įmonės ir Y mobiliojo ryšio paslaugų bendrovės bendrą komandinio darbo raišką, tikslinga jas palyginti su viešojo sektoriaus įmonėmis, bei statutinėmis ir verslo organizacijomis. Kitaip tariant, kompleksinis AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono

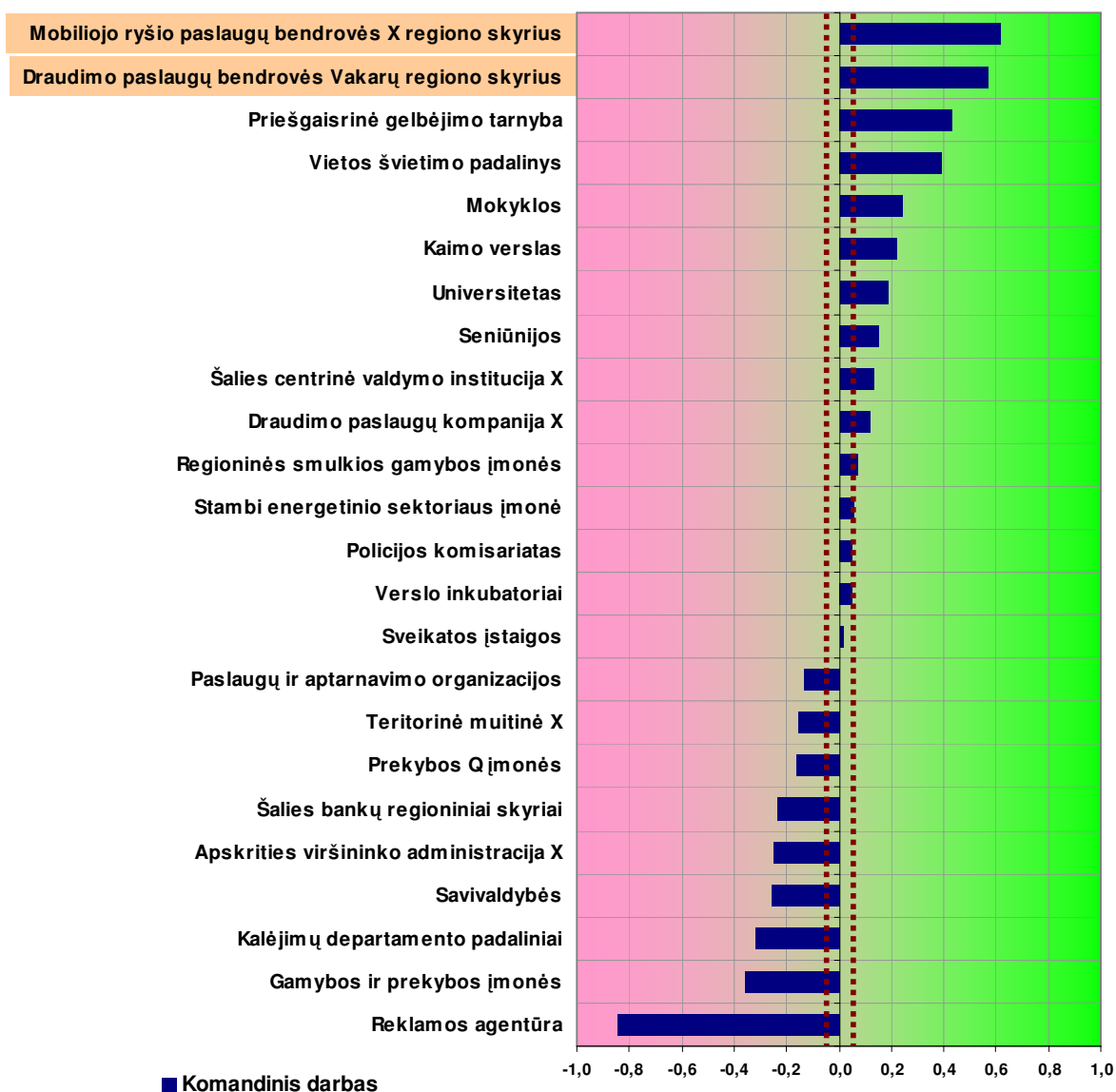
skyrių ir UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės testo įvertis gali būti palygintas su kitomis įmonėmis tarpusavyje (36 ir 37 pav.).



36 pav. Tirtų organizacijų komandinio darbo testų palyginimai su viešojo sektoriaus įmonėmis, statutinėmis ir verslo organizacijomis (N=2680)

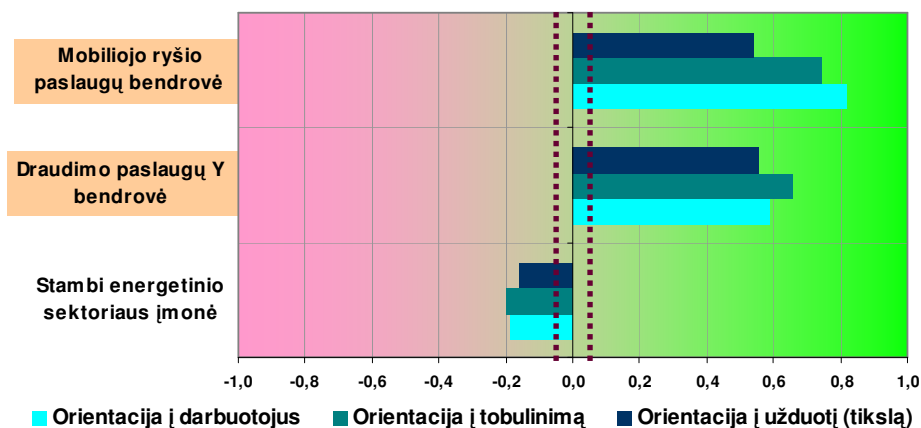
Pagal 36 pav. matyti, kad mobiliojo ryšio bendrovėje UAB „Omnitel“ geriausiai vertinama komandinis darbas, nuo jo neatsilieka ir draudimo bendrovė. Blogiausia komandinio darbo padėtis yra verslo įmonėse. Jos reikšmės išeina iš pasikliautinojo intervalo ribų.

Išskyrus komandinio darbo įverčius pagal įvairias organizacijas, lydere išlieka mobiliojo ryšio paslaugų bendrovės UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės skyrius, blogiausia padėtis yra reklamos agentūroje (37 pav.).



37 pav. Komandinio darbo raiška įvairiose organizacijose (N = 2680)

Pagal 38 pav. matyti, kad mobiliojo ryšio bendrovėje UAB „Omnitel“ stipriausiai išreikšta orientacija į darbuotoją, draudimo bendrovėje stipriausiai išreikšta orientacija į tobulinimą. Blogiausia vadovų lyderystės raiška vertinama stambiaus energetinio sektoriaus įmonėje. Jos reikšmės išeina iš pasikliautinojo intervalo ribų.

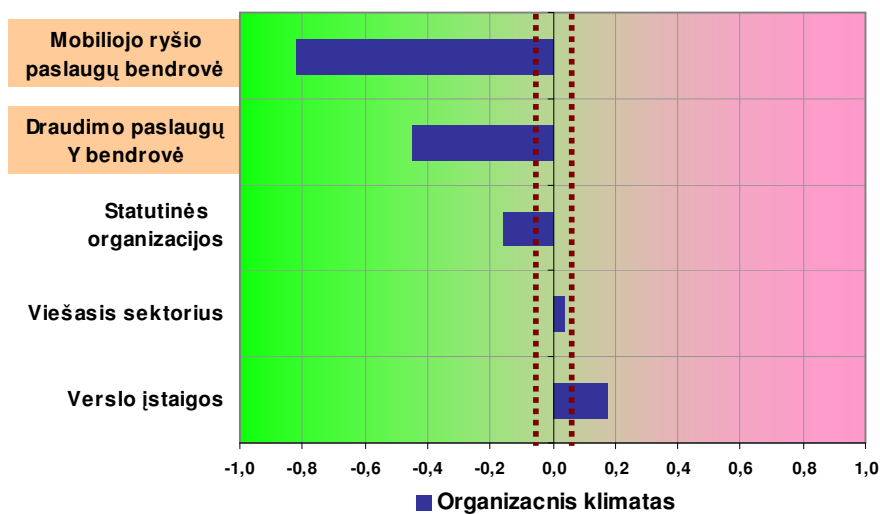


38 pav. Tirtų organizacijų vadovų lyderystės raiškos palyginimai su viešojo sektoriaus įmonėmis, statutinėmis ir verslo organizacijomis (N = 546)

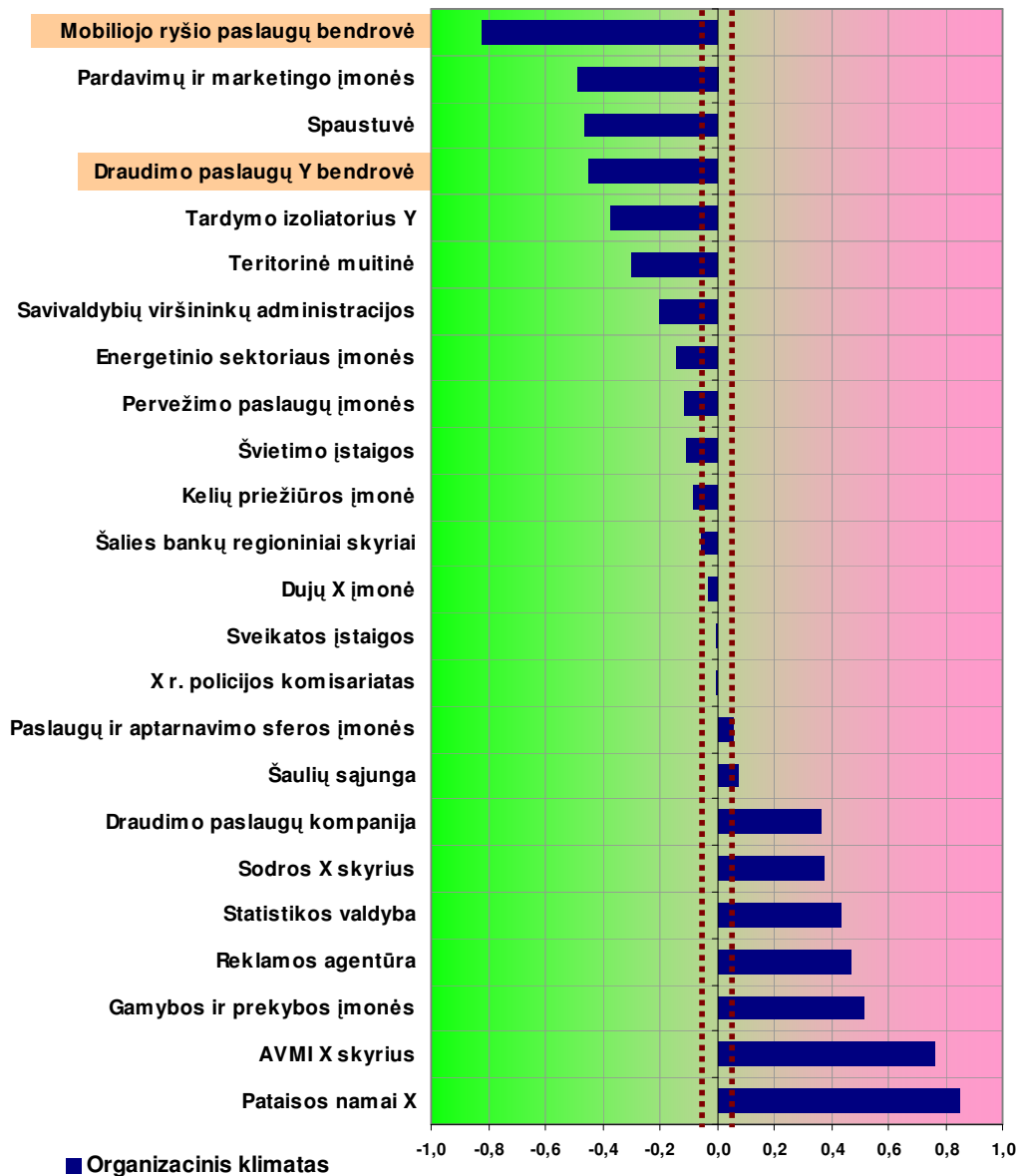
Tiriamų bendrovių organizacinio klimato raiška pateikta 39 paveiksle, kur taip pateiktos ir statutinių organizacijų, viešojo sektoriaus ir verslo įstaigų organizacinio klimato raiškos. Jei organizacinio klimato testo įvertinimo balas yra neigiamas, tai įmonės organizacinis klimatas yra geras, jei teigiamas – organizacinis klimatas yra blogas.

Iš 39 pav. matyti, kad mobiliojo ryšio bendrovės UAB „Omnitel“ Šiaulių atstovybės organizacinis klimatas puikus ir jis ryškiai pirmauja tarp kitų bendrovių. Blogiausias organizacinis klimatas yra verslo įstaigose.

Pagal išskirtas konkrečias įmones, UAB „Omnitel“ pirmauja, bet AB „Lietuvos draudimo“ organizacinis klimatas nusileidžia pardavimo ir marketingo įmonių bei spaustuvių organizaciniam klimatui. Blogiausias organizacinis klimatas yra pataisos namuose (40 pav.)



39 pav. Organizacinio klimato palyginimai viešojo sektoriaus įmonėse, statutinėse ir verslo organizacijose (N = 3689)



40 pav. Organizacinio klimato raiška įvairiose organizacijose (N = 3689)

Šiame kontekste prasminga ieškoti atsakymo į klausimą, kodėl UAB „Omnitel“ ir AB „Lietuvos draudimo“ pasiekimai, kaip rodo norminiai tiriamųjų požymių vertinimas, yra ganėtinai aukšti. Akivaizdu, kad UAB „Omnitel“ ir AB „Lietuvos draudimo“ organizacijos pasiekimai lenkia kitų įvairių verslo įmonių analogiškus pasiekimus. Šiuo požiūriu tikslinga plėtoti kelias interpretacines hipotezes. Pirma, tikėtina, kad aukšti rezultatai išplaukia iš tinkamai organizuotos žmogiškųjų išteklių vadybos laikantis tradicinių žmogiškųjų išteklių vadybos principų (daugiau orientuojamasi vadovų hierarchiniais vadovavimo principais, daugiau nukreiptais į tikslus ir užduotis, bet mažiau į darbuotoją bei tobulinimą. Tai, aišku, nerodo ypač stiprios savivaldumo požiūriu darbinių komandų formavimosi galimybes, tačiau tokiu būdu įmonė išlaiko veiklos

efektyvumą, neprarasdama laiko sąnaudų ir pernelyg nerizikuodama). Ir tai panašu, kad tokia situacija yra AB „Lietuvos draudime“. Antra, įtakos gali turėti ugdomasis vadovavimas, kuris jau ne pirmi metai yra įgyvendinamas ir turi įtakos labiau UAB „Omnitel“ nei AB „Lietuvos draudime“ dėl kelių priežasčių: pirma, kadangi darbinės komandos yra mažos UAB „Omnitel“ įmonėje, o vadovai tęsia ugdomojo vadovavimo integravimo kasdieniniame gyvenime tradicijas ir pagal tyrimo rezultatus naudoja įvairius vadovavimo stilius (pagal ekspertinės vadovų apklausos rezultatus), tai ugdomojo vadovavimo poveikis yra žymiai stipresnis nei AB „Lietuvos draudime“ bei lyginant su kitomis įmonėmis. Aišku reikšminga atsižvelgti ir į tai, kad, Lietuvos masteliu vertinant, šios stambios įmonės, veikia monopolizuotame sektoriuje.

3.5. Komandinio darbo, vadovavimo stiliaus, organizacinio klimato ir ugdomojo valdymo statistiniai sąryšiai

Šiame skyriuje pateikiami komandinio darbo, vadovo elgesio vertinimo, organizacinio klimato sąryšiai su ugdomojo valdymo efektyvumu. 16 lentelėje pateikiama interkoreliacinė matrica tarp komandinio darbo, organizacinio klimato, vadovo elgesio vertinimo ir ugdomojo vadovavimo dimensijų. Žaliai nuspalvoti langeliai rodo stipriausią koreliaciją – nuo 0,5 iki 0,7. Šviesiausi langeliai rodo mažesnio stiprumo koreliaciją.

16 lentelė

Interkoreliaciniai ryšiai tarp komandinio darbo, organizacinio klimato, vadovo elgesio vertinimo ir ugdomojo vadovavimo (N min = 115; N max = 126)

	Komandinis darbas	Organizacinis klimatas	Vadovo elgesio vertinimas	Ugdomasis vadovavimas
Komandinis darbas		-0,55 ***	0,57 ***	0,49 ***
Organizacinis klimatas	-0,55 ***		-0,55 ***	-0,43 ***
Vadovo elgesio vertinimas	0,57 ***	-0,55 ***		0,45 ***
Ugdomasis vadovavimas	0,49 ***	-0,43 ***	0,45 ***	

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001; ** Patikimumas 0,01; * Patikimumas 0,05

0,7 < r <= 0,5
0,5 < r <= 0,3
0,3 < r <= 0,1

Kaip galima matyti iš koreliacijų matricos, egzistuoja sistemingas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp atskirų požymių. Dauguma jų koreliuoja stipriu koreliaciniu ryšiu (koreliacijos

koeficiento reikšmės nuo 0,7 iki 0,5). Tai, kad visi koreliacijos koeficientai neigiami yra dėsninga, kadangi vienu atveju matuota organizacinio klimato krizė, o kitu atveju – komandinio darbo veiksmingumas. Koreliacijų matrica rodo, jog palankus organizacinis klimatas yra efektyvaus komandinio darbo ir vadovo elgesio vertinimo prielaida ir žinoma galioja atvirkštinė taisyklė, jei organizacinis klimatas yra krizinis, tai veiksmingas komandinis darbas atitinkamame padalinyje ar organizacijoje yra mažai tikėtinas. 17 lentelėje pateikiami daugiamatės regresinės analizės rezultatai tarp komandinio darbo ir ugdomojo vadovavimo. Visos ugdomojo vadovavimo subskalės regresijos modelyje buvo apibrėžtos kaip nepriklausomas kintamasis (priežastis), o kiekviena komandinio darbo subskalė (įskaitant jungtinį testo balą pagal visas subskales) buvo apibrėžti kaip priklausomi kintamieji (pasekmė). Komandinio darbas su ugdomuoju vadovavimu koreliuoja gana vidutiniu balu (~ 0,46). Determinacijos koeficiento interpretacija šiuo atveju reiškia, jog komandinis darbas paaiškina ugdomojo vadovavimo veiksmingumą. Jeigu skirti pavienes komandinio darbo subskales, tai labiausiai ugdomasis vadovavimas koreliuoja su komandos vaidmeniu ir statusu organizacijoje (0,53) ir orientaciją į tikslą ir pasiekimu (0,49). Aukšta koreliacija tarp komandos vaidmens ir statuso organizacijoje bei tarp ugdomojo vadovavimo verčia susimąstyti, kas iš minėtų statistikai asocijuojamų dydžių yra priežastis, o kas pasekmė. Pateikti čia vienareikšmi atsakymą apie priežastis, kaip neretai būna koreliacinėse studijose, čia yra keblu.

17 lentelė

Ryšiai tarp komandinio darbo ir ugdomojo vadovavimo (regresinė analizė)
(N min = 115; N max = 126)

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Kaip pasikeitė santykiai tarp komandos darbuotojų ir tiesioginio vadovo	r = 0,49	r = 0,44	r = 0,48	r = 0,37	r = 0,43	r = 0,53
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su kitomis organizacijos komandomis	r ² = 0,24	r ² = 0,19	r ² = 0,23	r ² = 0,14	r ² = 0,18	r ² = 0,28
Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijos komandų vadovų bendravimas	F = 5,48	F = 4,17	F = 5,19	F = 2,83	F = 3,98	F = 6,97
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su išorinėmis organizacijomis	p < 0,000	p < 0,001	p < 0,000	p < 0,014	p < 0,001	p < 0,000

r - aibinės koreliacijos koeficientas

r² - suvestinis apibrėžtumo koeficientas

F - stebėta Fišerio statistikos reikšmė

Vadovo elgesio vertinimas su ugdomuoju vadovavimu koreliuoja gana vidutiniu balu (~ 0,5). Jeigu skirti pavienes vadovo elgesio vertinimo skales, tai labiausiai ugdomasis vadovavimas koreliuoja su orientacija į tobulinimą (0,55) ir orientaciją į užduotį (tikslą) (0,49) (18 lentelė). Aukšta koreliacija tarp orientacijos į tobulinimą ir ugdomojo vadovavimo verčia susimąstyti, kas iš minėtų statistikai asocijuojamų dydžių yra priežastis, o kas pasekmė. *Mūsų nuomone, priežastis yra ugdomasis vadovavimas, o pasekmė orientacija į tobulinimą.*

18 lentelė

**Ryšiai tarp vadovo elgesio vertinimo ir ugdomojo vadovavimo (regresinė analizė)
(N min = 115; N max = 126)**

	Orientacija į darbuotojus	Orientacija į tobulinimą	Orientacija į užduotį (tikslą)
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų savybės			
Kaip pasikeitė santykiai tarp komandos darbuotojų ir tiesioginio vadovo	r = 0,46	r = 0,55	r = 0,49
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su kitomis organizacijos komandomis	r² = 0,21	r² = 0,31	r² = 0,24
Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijos komandų vadovų bendravimas	F = 4,57	F = 7,75	F = 5,66
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su išorinėmis oorganizacijomis	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000
Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijų bendravimas			

r - aibinės koreliacijos koeficientas

r² - suvestinis apibrėžtumo koeficientas

F - stebėta Fišerio statistikos reikšmė

19 lentelėje pateikiami daugiamatės regresinės analizės tarp ugdomojo vadovavimo bei organizacinio klimato požymių tyrimo rezultatai. Ugdomasis vadovavimas buvo apibrėžtas kaip nepriklausomas kintamasis, o pavienės klimato dimensijos buvo apibrėžtos kaip priklausomi kintamieji.

Daugiausia sklaidos paaiškina tokie požymiai, kaip „informacija / komunikacija“ (34 proc.), „gandai, apkalbos, veidmainiavimas“ (29 proc.), „tarpusavio santykiai“ (29 proc.).

Kaip matyti iš lentelės (19 lentelė) statistiškai reikšmingą poveikį ugdomasis vadovavimas turi daugumai organizacinio klimato požymių, išskyrus „verbaleinei (žodinei) ir neverbaleinei komunikacijai“ (p=0,088), „vyrų ir moterų santykiams“ (p=0,674), „humorui“ (p=0,774) ir „atėjimui į organizaciją ir išėjimui iš jos“ (p=0,516).

Ryšiai tarp organizacinio klimato ir ugdomojo vadovavimo (r^2)
(N min = 115; N max = 126)

	Kaip pasikeitė komandos darbuotojų savybės			
	Kaip pasikeitė santykiai tarp komandos darbuotojų ir tiesioginio vadovo			
	Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su kitomis organizacijos komandomis			
	Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijos komandų vadovų bendravimas			
	Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su išorinėmis organizacijomis			
	Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijų bendravimas			
	r =	r ² =	F =	p <
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,45	0,20	4,41	0,001
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	0,31	0,10	1,90	0,088
Konfliktai	0,41	0,17	3,64	0,002
Vyrų ir moterų santykiai	0,19	0,04	0,67	0,674
Humoras	0,17	0,03	0,54	0,774
Santykiai su vadovais	0,46	0,22	4,85	0,000
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0,49	0,24	5,76	0,000
Informacija/ komunikacija	0,58	0,34	9,09	0,000
Atvirumas, tolerantiškumas	0,35	0,12	2,44	0,030
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,54	0,29	7,15	0,000
Kartų santykiai	0,45	0,20	4,58	0,000
Tarpusavio santykiai	0,54	0,29	7,21	0,000
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,47	0,22	5,06	0,000
Valdymo/ vadovavimo stilius	0,48	0,23	5,20	0,000
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,33	0,11	2,24	0,045
Kontrolė	0,45	0,20	4,43	0,000
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,22	0,05	0,88	0,516
Vertybės ir kultūra	0,49	0,24	5,57	0,000
Tradicijos, šventės	0,42	0,17	3,73	0,002

IŠVADOS, INTERPRETACIJA, REKOMENDACIJOS

1. Išnagrinėta užsienio ir Lietuvos autorių mokslinė literatūra apie ugdomąjį vadovavimą ir išskirta, kad ugdomojo vadovavimo reiškinys yra plačiai užsienio autorių nagrinėtas jau nuo 1995 metų. Šalies mokslininkai lig šiol yra nepakankamai buvo atkreipę dėmesį į jį ir todėl šis darbas vertingas kaip vienas iš pirmųjų, pateikiantis išsamią teorinę ir atliktų tyrimų mokslinę analizę, įvertinančią ugdomojo vadovavimo poveikį žmogiškųjų išteklių charakteristikoms.
2. Ugdomasis vadovavimas – tai kompleksinė vadybos, organizacijų psichologijos ir sociologijos mokslų sritis, nukreipta į žmogiškųjų išteklių ugdymą bet kurios verslo organizacijos visuose lygiuose, taikant organizacinio vystymo dėsnius, tačiau kuriant originalią kiekvienai organizacijai ugdomojo vadovavimo kultūrą bei klimata ir tobulinant komandinį darbą, grįstą įgalinimu ir pasidalintu vadovavimu.
3. Ugdantysis vadovas – tai ugdomojo vadovavimo principus naudojantis profesionalus asmuo, kuris yra įsisavinęs ugdomojo vadovavimo metodus ir technikas, padedančias tiek verslo organizacijos vadovams, tiek darbuotojams bei jų grupėms ir komandoms surasti efektyviausius būdus pasiekti jų ambicingiausias tikslus. Tai lyg kiekvieno asmeninis partneris, esantis šalia ir padedantis bei įgalinantis išsiugdyti naujus įpročius ir įgūdžius, reikalingus jų numatytiems tikslams pasiekti verslo organizacijoje.
4. Ugdomasis vadovavimas turi reikšmę ir prasmingai veikia komandinio darbo efektyvumą šiuolaikinėse verslo organizacijose. Dėl šios priežasties būtina taikyti ugdomojo darbo komandomis grįstose verslo organizacijose, nes esant didelei verslo organizacijų išgyvenimo rizikai ir verslo organizacijos negali sau leisti patikėti darbo neefektyvioms ar disfunkcionalioms komandoms, vien tik remiantis išvystytomis technologijomis ar „jautriomis“ (angl. *soft*) politinėmis strategijomis.
5. Sukurtas diagnostinis ugdomojo vadovavimo instrumentas ir jau naudoti komandinio darbo ir vadovavimo lyderystės ir organizacinio klimato klausimynai apima gana platų ugdomojo vadovavimo, vadovų lyderystės orientacijų ir komandinio darbo raiškos spektrą ir gali užtikrinti pakankamai tikslų minėtų svarbių verslo organizacijoms žmogiškųjų išteklių charakteristikų diagnostavimą įvairiose organizacijose.
6. Patikrintos dvi alternatyvios (konkuruojančios) **hipotezės**: „ugdomasis vadovavimas paveikia (arba nepaveikia) įvairias žmogiškųjų išteklių charakteristikas organizacijose“ ir nustatyta, kad
6.1. Tirtose verslo organizacijose AB „Lietuvos draudimas“ ir UAB „Omnitel“, ugdomasis vadovavimas skirtingai paveikia žmogiškųjų išteklių (vadovavimo, vadovų lyderystės orientacijų ir komandinio darbo raiškos) charakteristikas bet nevienodai minėtų įmonių kiekviename skyriuje, padalinyje, komandoje dėl šių priežasčių: 1) jau nuo 2005 metų buvo

sistemiškai diegtas ugdomasis vadovavimas ne tik aukščiausio lygio vadovų tarpe, bet ir darbuotojų tarpe 2) šios verslo įmonės dar prieš pradėdamos integruoti ugdomąjį vadovavimą, remiantis emocinių kompetencijų vystymu, turėjo žmogiškųjų išteklių vadovavimo tradicijas ir orientavosi į aukštos kvalifikacijos bei organizacinės kultūros darbuotojus; 3) abi įmonės buvo ir yra pelningai dirbančios bei turinčios siekius toliau sėkmingai plėsti verslą. Hipotezė statistiškai reikšminga.

6.2. Didelėje tirtų įvairaus statuso organizacijų normavimo bazėje (N=3689) AB „Lietuvos draudimas“ ir UAB „Omnitel“ įmonių žmogiškųjų santykių charakteristikos, paveiktos ugdomojo vadovavimo teigiamai skiriasi nuo nedidelių verslo ar seniai veikiančių labai didelių įmonių analogiškų charakteristikų dėl šių priežasčių: 1) mažos verslo ar kitos įmonės nevykdo ugdomojo vadovavimo integravimo ir nevysto darbuotojų emocinių kompetencijų kompleksiskai dėl to, kad yra finansiškai nepajėgios; 2) didelės, seniai veikiančios įmonės nepajėgios greitai persitvarkyti, hipotetiškai galima teigti, kad jų organizacinė kultūra ir klimatas dažniausiai remiasi giliai įsišaknijusiomis senosiomis, tradicinėmis, biurokratinėmis valdymo formomis ir stiliumi, o motyvacija organizaciniams pokyčiams nepakankama. Hipotezė statistiškai reikšminga.

7. Išnagrinėta ir interpretuota nagrinėtų požymių raiška tirtose verslo organizacijoje leidžia hipotetiškai teigti, kad *esminė išvada* yra ta, kad ugdomasis vadovavimas kaip mokymas, naudojant emocinės inteligencijos kompetencijų ugdymo metodiką, ir mokant ne tik aukščiausio lygio vadovus, bet ir darbuotojus visuose verslo organizacijos lygiuose, yra verslo organizacijos sėkmę įtakojantis veiksnys, skatinantis kiekvieno komandos kaip lyderio kūrybingą darbą ir komandos bei organizacijos kultūros ir klimato vystymą.

LITERATŪRA

1. Akademija NLP. [žiūrėta 2007.03.19]. Prieiga per internetą: <http://academynlp.com/lt/steps.asp>.
2. Anderson, M.C. Executive Coaching. Leadership Excellence. 2006, May, Vol. 22, Issue 5.
3. Ashworth, L. Our HR Columnist. *People Management*. Vol. 12, Issue 6. p.42.
4. Augustinaitis, A. Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui. / Informacijos mokslai. ISSN 1392 0561. (27), 2003, p. 9-21.
5. Aženeckaitė, G. Vadovavimas „koučingo“ metodu – laikas keistis. 2007. [žiūrėta 2007.03.19]. Prieiga per internetą: <http://www.info.lt/index.php?page=naujienos&view=naujiena&id=94018>
6. Bakanauskienė, I., Balvočiūtė, R., Balčiūnas, S. Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2006, Nr. 37.
7. Battley, S. *Coached to Lead*. Jossey-Bass. 2006, 240p.
8. Bcoach. A Model for Generative change! [žiūrėta 2007.02.17]. Prieiga per internetą: <http://www.b-coach.com/news/BCoachExecSummary.pdf>.
9. Berard, M. Coaching and Mentoring: Enhancing Education. *Chief Learning Officer*. 2005, November, Vol. 4, Issue 11. 30-35p.
10. Berglas, S. The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*. 2002. No. 8. p.3-8.
11. Bluckert, P. The Foundations of a Psychological Approach to Executive Coaching. / *Industrial and Commercial Training*. ISSN 0019-7858, (37) 4, 2005, Emerald Group Publishing Limited. p. 171-178.
12. Boyatzis & Akrivou. The ideal self as a driver of change. / *Journal of Management Development*. 2006, 25(7), p. 624-642.
13. Boyatzis, R.E. Core Competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior, 2002. [žiūrėta:2007 01 27]. Prieiga per internetą: http://www.eiconsortium.org/research/coaching_competencies.htm.
14. Boyatzis, R.E., Smith, M.L., Blaize, N. Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*. 2006, March, Vol. 5, Issue 1. p. 8-24.
15. Boyatzis, R.E., Goleman, D., Rhee, K. Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from The Emotional Competence Inventory (ECI) 1999, cituota Bar-On, R., Parker, D.A. *Handbook of Emotional Intelligence*, SanFrancisco: Jossey-Bass, 2000, p. 343-362.

16. Boyatzis, R.E., Van Oosten E. Developing Emotionally Intelligent Organizations. 2002. [žiūrėta 2007 01 28]. Prieiga per internetą:
http://www.eiconsortium.org/research/developing_emotionally_intelligent_organizations.htm.
17. Bryman, A., Cramer, D. *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows. A Guide for Social Scientists*. London: ROUTLEDGE, 1999, 303 p.
18. Бююль, А. Цефель, П. *SPSS: искусство обработки информации*. Москва: DiaSoft, 2002, 601 с.
19. Cherniss, C., Goleman, D. and others. A Technical Report Issued by The Consortium for Research on Emotional Intelligence in organizations. 1998. [žiūrėta 2007.01 27]. Prieiga per internetą: http://www.eiconsortium.org/research/technical_report.htm.
20. Cherniss, C., Goleman, D. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations (Hardcover)*, 2006.
21. Chynoweth, C. The 60-second business book. *Times*. September 7th., 2006.
22. *Coaching Chaos. Bulletpoint*. 2006. September, Issue 134. p.1-3.
23. *COACHING: vadovavimo ir konsultavimo stilius*. [žiūrėta 2006.10.01]. Prieiga per internetą:
http://www.hai.lt/?pg=280&lang=1&menu_id=130.
24. *COACHING'AS organizacijoms*. [žiūrėta 2006.09.30]. Prieiga per internetą:
http://www.pfcg.lt/index.php?lng=lt&page_id=78.
25. Conchie, B. Coaching: No More Mr. Nice Guy. *Gallup Management Journal Online*. 2005, April 14th. p. 1-5.
26. Create a coaching culture. *People Management*. 2005. April, Vol. 11, Issue 8. p. 44-45.
27. Downey, M. *Effective Coaching*. Texere: Thomson Learning, 2003.
28. For Success with Corporate Coaching, Begin with Assessment. *HR Focus*. 2006. July, Vol. 83, Issue 7. 8p.
29. Gaižauskas, V. Siūlo rinkai naują pratybų atmainą. *Verslo žinios*. 2006, Lapkričio 7d. p.19.
30. Germanas, R. Organizacinis klimatas kaip diagnostikos objektas: energetinio sektoriaus įmonės specifika./ Baigiamasis magistro darbas. ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006, 75 p.
31. Guerin M.L. Teamwork at Barton Company: A Psychodynamic Perspective. 1997. [žiūrėta; 2006 07.11]. Internetinė prieiga prie <http://www.ispso.org/symposia/Philadelphia/97guerin.htm>.
32. Gurchiek, K. Minority Employees Skipped for Coaching. *HR Magazine*. 2006, July, Vol. 51, Issue 7. p.28-36.
33. Guščinskienė J., Sapežinskienė L., Švedienė L. *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos komandos pavyzdžiu*. // Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2003, 49 p.
34. Hartley, P. *Group Communication*. London: Routledge, 1997, 226 p.

35. Hedden, S. *Reliability*. 2004, [Žiūrėta 2006 07] Prieiga per internetą: <http://www.arts.arizona.edu/hedden/Reliability.html>
36. Homan, M., Miller, L. (2006) Need a Coach? *Leadership Excellence*. June, Vol. 23, Issue 6.
37. Howard, A. The Empowering Leader: Unrealized Opportunities. // *The Balance of Leadership & Followership Working Papers, Academy of Leadership Press, 1997*. [žiūrėta 2007 04 23]. Prieiga per internetą: http://www.academy.umd.edu/publications/klspdocs/ahowa_p1.htm.
38. Jackson, P.Z., McKergow, M. The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE, 2006 [žiūrėta: 2007 05 12]. Prieiga prie interneto: [The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE](http://www.thesolutionsfocus.com) or at www.thesolutionsfocus.com
39. Jaques, E., Clement, S.D. *Executive Leadership*. Cason Hall and Co, 1991.
40. Jucevičienė, P. Organizacijos elgsena, 1996.
41. Juodka S. Vadovų lyderystės orientacijų įtaka komandinio darbo veiksmingumui. / Baigiamasis magistro darbas. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006.
42. *Kas yra koučingas? / Kam skirtas koučingas? / Kas yra Koučeris?* [žiūrėta 2007.02.17]. Prieiga per internetą: <http://www.goalcoaching.lt/apie.html>.
43. Kotter, J. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.
44. *Koučingas (coaching). 1 dalis*. [žiūrėta 2006.09.30]. Prieiga per internetą: http://www.pfcg.lt/index.php?lng=lt&page_id=72.
45. *Koučingas (coaching). 2 dalis*. [žiūrėta 2006.09.30]. Prieiga per internetą: http://www.pfcg.lt/index.php?lng=lt&page_id=60.
46. Landsberg, M. *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You*. Santa Monica: Knowledge Exchange, 2005.
47. Lekavičienė, R. Darbuotojų emocinio intelekto ir socialinio-psichologinio klimato ryšys informacinių technologijų organizacijose. /Socialiniai mokslai. [žiūrėta 2007 03 11]. [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%203%20\(45\)/2004-3_\(45\)_santrauka.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2004%20-%203%20(45)/2004-3_(45)_santrauka.html).
48. Lėpeškaitė, V. Emocijų reikšmė darbe. / Organizacijų vystymo centras./ Internetinė prieiga: 2007 03 11. http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/emocinis_intelektas_emociju_reiksme_darbe/64.
49. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Brothers.
50. Likert, R. L. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
51. Martinkus, B., Žičkienė, S., Žilinskas, V. (*Imonės ekonomika*. Šiauliai: ŠU I-kla, 2002.
52. Martinkus, B., Žilinskas, V. *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 1997.
53. Margerison C.J. and McCann D.J. *Team Management: Practical New Approaches*. London: Management Books, 2000. Prieiga per internetą: http://www.tms.com.au/shop/prac_bk.html.

54. Merkys G., Krupavičius A, Šumskas, A. Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas xxx padaliniuose). Kaunas: KTU, Socialinių tyrimų laboratorija, 2002.
55. Merkys G., Kalinauskaitė R., Beniušienė I., Vveinhardt J., Dromantas M. *Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test.* // Social Sciences = Socialiniai mokslai. // Kaunas University of Technology. ISSN 1392-0758. 3 (49), 2005, p. 39-51. [Sociological Abstracts; SocINDEX with Full Text].
56. Merkys G., Žydzūnaitė V., Šaparnis G., Urbonaitė-Šlyžiuvienė D., Dromantas M. *Teamwork Dysfunctions at Large – Scale Enterprises: Comparative Research Based on Norm-Referenced Testing.* // Engineering Economics = Inžinerinė ekonomika. / Kaunas University of Technology. ISSN 1392 – 2785. 2006, 1 (46), p. 51 – 61. [Business Source Complete; IBSS International Bibliography of the Social Sciences; VINITI; CEOL].
57. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. *Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu.* *Socialiniai mokslai.* 2005, Nr. 3 (49),. [žiūrėta 2007 04 04]. Prieiga per internetą: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_\(49\)/santrauka.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_(49)/santrauka.html).
58. Murphy, S.A. Resource to executive coaching: the mediating role of human resources. *International Journal of Police Science & Management.* 2004, Vol 7, No. 3. p.178-186.
59. O’Neill, M.B. *Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges*, 2nd Edition. Willey, 2000.
60. Pagrindiniai nacionalinės plėtros instituto jaunimo verslumo centrų koncepcijos aspektai. 2006. [žiūrėta 2007.02.17]. Prieiga per internetą: http://www.npi.lt/site/Failai/Jaunimo_verslumo_centru_koncepcijos_pagr_aspektai.doc.
61. Palivonienė, D. Naujas požiūris į senus dalykus. Organizacijų vystymo centras, [žiūrėta: 2007 05 09]. Prieiga: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/igalinimas_naujas_pozivuris_i_senus_dalykus/11;content;1.
62. *Penki paprasti žingsniai į sėkmę.* [žiūrėta 2006.09.30]. Prieiga per internetą: <http://academynlp.com/lt/steps.asp>.
63. Research: Executive Coaching Can Significantly Improve Finances. *Corporate Training & Development Advisor.* 2006. March, Vol. 11, Issue 6. p.7.
64. Robin, D. Helping the Emergence of Co-operative Work. 2002. Prieiga: 2007 01 29. <http://www.abetterworkplace.com/065.html>.
65. Rudaitienė, L., Vyšniauskienė, D. Emocinė inteligencija kaip edukacinių pokyčių prielaida. *Socialiniai mokslai* Nr. 4 (36), 2002.

66. Sala, F. It's Lonely at the Top: Executives Emotional Intelligence Self [MIS] Perceptions. [žiūrėta 2007 01 10] Prieiga per internetą: http://www.eiconsortium.org/research/executive_emotional_intelligence360.htm.
67. Sapežinskienė L. *Komandos organizacijos raiška Lietuvos reabilitacijos institucijose*. // Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai. Sociologija (05S). Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 2005, 25 p.
68. Sapežinskienė L. *Komandos organizacijos raiška Lietuvos reabilitacijos institucijose*. // Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai. Sociologija (05S). Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, 2005. Nespausdintas rankraštis, 231 p.
69. Senge, M.P. The ecology of leadership [žiūrėta 2006.09.30]. Prieiga per internetą: <http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/fall96/senge.html>.
70. Sydow J. *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust*. // Trust within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. Ed. Ch. Lane ir R. Bachmann. New York: Oxford University Press, 2000, p. 31 - 63.
71. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
72. Spencer, L. M., McClelland, D. C. and S. Kelner. *Competency Assessment Methods History and State of the Art*. / Paper presented at a meeting of The Consortium for Social and Emotional Competence in the Workplace, 1997. / Cherniss, C., Goleman, D. The Emotionally Intelligent Workplace, [2007 01 27] Prieiga per internetą: http://www.eiconsortium.org/research/ei_theory_performance.htm.
73. Stevens Jr., J.H. Executive Coaching from the Executive's Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 2005, Fall, Vol. 57, Issue 4. p. 274-285.
74. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
75. The Business Case for Coaching. 2001. [žiūrėta 2007.03.19]. Prieiga per internetą: <http://www.leadershipadvantage.com/businessCaseForCoaching.shtml>.
76. Tri-Dimensional Model of Team Development™, [žiūrėta 2007.03.19]. Prieiga per internetą: http://www.tracomcorp.com/products_services/team_dev/tri-dimensional.html.
77. Toohey, D., Goldberg, I. B. *Law Office Management & Administration Report*. 2005. September, Vol. 5, Issue 9. p.7-12.
78. Turner, C. Unggaged: Executives on Executive Coaching. *Ivey Business Journal*. 2006, May/June, Vol. 7, Issue 5. 1-5p.
79. Urguhart J. *Creating a Trusting Work Environment: Seven Steps to Increase Trust in Your Workplace*. TMS E_Journal Edition 40. Team Management System Online. Prieiga prie interneto: 2004 01 27. <http://www.tms.com.au/lex/edition40.html>.

80. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VDU leidykla, 2006, 224 p.
81. Vasiliauskaitė, G. Vadovams siūloma nauja tobulėjimo sistema. *Verslo žinios*. 2006, Rugsėjo 8d. p.14.
82. Vincevičius, G. Būdingiausi lyderio bruožai. *Verslo žinios*. 1999m. rugsėjo 9d., Nr. 160.
83. Žydžiūnaitė, V. Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. // Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas: Technologija, 2003^b, 44 p.
84. Žydžiūnaitė, V. Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. // Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas, 2003^c.
85. Žydžiūnaitė, V. Refleksija apie atotrūkį tarp aukštųjų studijų ir praktikos: slaugytojų kompetencijų realizavimo trukdžiai. // Socialiniai mokslai. ISSN 1392-0758. 2003^a, 5 (42), p. 78-89.
86. Žydžiūnaitė, V. Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Slaugytojų veiklos požiūriu // Monografija. Kaunas: Judex, 2005, 399 p.
87. Wakefield, M. New Views on Leadership Coaching. *The Journal of Quality & Participation*. 2006, Vol. 29, Issue 2. p.9-12.
88. Wellner, A.S. Do You Need a Coach? *Inc. Magazine*. 2006, April, Vol. 28, Issue 4. 86-92p.
89. Whitaker, Patrick Managing Schools. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, 221p.
90. Wiedemann, J., Watzdorf E., Richter, P. Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden: Institut fuer Arbeits, Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung, 2000.
91. Zenger, J.H., Stinnett, K. Leadership Coaching: Developing Effective Executives. *Chief Learning Officer*. 2006. July, Vol. 5, Issue 7. p.44-50.
92. Zucker L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. // *Research in Organizational Behavior*. (8), 1986, p. 53-111.
93. Zweibel, B. A Strategic Coach. *T+D*. R.
94. Witherspoon R., White, R.P. Executive Coaching: a Continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996, p. 33-124.
95. Boone Ch. and van Witteloostuijn A. *Top Management Team Composition and Organizational Ecology: a Nested Hierarchical Selection Theory of Team and Organizational Diversity*. 2005. Prieiga per internetą: 2006 07 02.
<http://www.rotman.utoronto.ca/~baum/asmabstracts/booneandvanwitteloostuijn.htm>.

96. Wellins R., Wilson R., Katz A., Laughlin P., Day C., Price D. *Self – Directed Teams: A Study of Current Practice*. Pittsburg: PA, DDI, 1990. *Psychology*, 71, p. 261-281.
97. Wiedemann, J., Watzdorf E., Richter, P. (2000). *Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose*. Technische Universitaet Dresden: Institut fuer Arbeits, Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung.

PRIEDAI

1 priedas. Komandinio darbo nustatymo klausimyno pavyzdys

GERBIAMAS X ĮMONĖS DARBUOTOJAU,

Jums pateikiamas klausimynas, kuriuo siekiama įvertinti: 1) **komandinį darbą**, 2) **psichologinį klimatą** 3) **padalinių vadovų elgesį su pavaldiniais** ir 4) **jaunų bei vyresnių darbuotojų tarpusavio santykius**. Šiuo apklausos tyrimu siekiama **sudaryti** Jums – darbuotojams - **palankias ir komfortiškas darbo sąlygas**. Jūsų nuoširdi nuomonė X įmonės vadovams ir tyrėjams yra svarbi.

APKLAUSA yra ANONIMINĖ

Nei vardo, nei pavardės niekur nurodyti **NEREIKIA**. **NIEKAS** nesužinos, kuris asmuo pildė klausimą. Visi apibendrinimai bus daromi tik padalinių ir visos organizacijos lygmeniu. Iš kiekvieno padalinio (komandos, pamainos ir pan.) bus siekiama apklausti ne mažiau 5 asmenų. Iš viso bus apklausta apie 800 X įmonės darbuotojų.

Klausimynų pildymo **ATMINTINĖ**

Klausimynuose nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. Tiesiog reikia įsiskaityti į klausimą ir pareikšti **savo** nuomonę. Atsakymas, kuris pirmiausia kyla perskaičius klausimą, paprastai ir būna nuoširdus bei tinkamas. Labai svarbu, kad atsakytumėte į **VISUS** klausimus, kad nepaliktumėte neužpildytų vietų.

DĖMESIO!

X įmonė yra didelė organizacija. Ji turi skirtingus filialus, pastatus. Gali kilti klausimas, ką, pildant testą, turėti galvoje – didžiąją organizaciją ar jos mažesnę padalinį (skyrių). Pildydami klausimą visuomet **vertinkite TIK** patį **smulkiausią padalinį** (komandą, pamainą). Juk teisinga ir patikima vertinti tą aplinką ir tą kolektyvą, kuriame dažniausiai būnate.

Darbuotojai bus supažindinti su apibendrintais apklausos duomenimis.

Atsakykite į keletą klausimų apie save

Jums tinkančius atsakymus įrašykite (pvz.: Vardas - Mikas)

arba žymėkite taip:

Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius:

- Iki 30 m.
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Virš 60 m.

Nurodykite padalinio, kuriame dirbate pavadinimą

(įrašykite)

Apibūdinkite smulkiausio pirminio kolektyvo (pvz.: pamainos, komandos ar pan.), kuriame nuolat dirbate, atliekamos veiklos pobūdį:

Nurodykite smulkiausio pirminio kolektyvo, kuriame nuolat dirbate, vadovo vardą ir pavardę. Kitaip tariant nurodykite tiesioginį savo vadovą

Vardas -

Kiek laiko dirbate X įmonėje?

- Iki 2 metų
- Nuo 3 iki 5
- Nuo 6 iki 10
- Nuo 11 iki 20
- Virš 20

Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis (baigta vidurinė ir/arba profesinė mokykla)
- Aukštesnysis (baigtas technikumai)
- Neuniversitetinis aukštasis (baigta kolegija)
- Universitetinis aukštasis – 1 (baigtos bakalauro studijos)
- Universitetinis aukštasis – 2 (seno pavyzdžio tarybinių laikų diplomai, pvz., inžinieriaus ir pan.)
- Aukštosios studijos (baigta magistrantūra)
- Kita (įrašykite) _____

ĮVERTINKITE KOMANDINĮ DARBĄ

Jūsų kolektyve (pamainoje ir pan.)

Žemiau kiekvienoje eilutėje pateikti teiginiai, atspindintys komandos darbo bruožus. Ties KIEKVIENU teiginiu kryželiu pažymėkite atsakymą, kuris labiausiai atitinka Jūsų nuomonę. Kuo didesnę skrituliuką žymite, tuo labiau konkretus bruožas būdingas Jūsų komandai, kurioje dirbate. Kiekvienam teiginiui žymėkite **tik po vieną** skrituliuką.:

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Visa komanda yra susitelkusi bendram darbui	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos užduotis paskirsto vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

O dabar žymėkite JŪS!

Vertinkite tą smulkiausią pirminį kolektyvą, kuriame dirbate nuolatos

Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos:	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandoje skiriama pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti, problemų sprendimams ieškoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keitimasis reikiama informacija tarp komandos narių vyksta taip, kad kuo palankiau atsilieptų darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Net ir tuo atveju, kai darbų daug, prioritetingas užduotys komandos nariams yra aiškios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laikas nuo laiko darbo reikalai komandoje apsvarstomi iš naujo, kad būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko būtent tiek, kiek reikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santūrus ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai pripažįsta vienas kito pasiekimus ir mato savo klaidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi komandos nariai visiškai pasitiki vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos:	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis yra pakankamai geras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros – ir pagiria, ir pakritikuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svarbūs sprendimai komandoje priimami kartu, atsižvelgiant į visų nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas saugo ir skatina komandos vienybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai pasirenge vienas kitam padėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktai ir problemos aptariami atvirai. “Už akių” nekalbama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei kas komandoje turi rūpesčių ar problemų, vadovas iškart tai pastebi ir tinkamai reaguoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 priedas. Vadovo lyderystės orientacijų nustatymo testo pavyzdys

ĮVERTINKITE SAVO TIESIOGINIO VADOVO ELGESĮ

Kiekvienoje eilutėje išsirinkite ir pažymėkite Jums tinkantį atsakymą.

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Domisi kaip sekasi bendradarbiauti	/	//	///	////
Išklauso kiekvieno darbuotojo ataskaitų.	/	//	///	////

Vertinkite tik tą vadovą, kurio vardą ir pavardę įrašėte anketos pradžioje!
O DABAR ŽYMĖKITE JŪS!

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Yra draugiškas.	/	//	///	////
Išklauso idėjas ir pasiūlymus.	/	//	///	////
Siekia tvarkos.	/	//	///	////
Pasitiki savo bendradarbiais.	/	//	///	////
Prisiima atsakomybę už padaliniui (komandai, pamainai) svarbius sprendimus.	/	//	///	////
Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas.	/	//	///	////
Atviras ir sąžiningas.	/	//	///	////
Skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus.	/	//	///	////
Nuoseklus.	/	//	///	////
Kritikuoja dalykiškai ir pagrįstai.	/	//	///	////
Mėgsta aptarinėti naujas idėjas.	/	//	///	////
Laikosi būtinomis tam tikrų veiklos taisyklių ir principų.	/	//	///	////
Kelia pasitikėjimą.	/	//	///	////

Jūsų vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Dalijasi mintimis apie ateities planus.	/	//	///	////
Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus.	/	//	///	////
Pastebi ir vertina gerai atliktą darbą.	/	//	///	////
Siekia tobulėti.	/	//	///	////
Iškelia aiškius uždavinius.	/	//	///	////
Dėmesingas ir jautrus aplinkiniams.	/	//	///	////
Imasi naujų projektų.	/	//	///	////
Yra reiklus įgyvendinant numatytus planus.	/	//	///	////
Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką).	/	//	///	////
Atviras naujovėms, eksperimentams.	/	//	///	////
Kontroliuoja darbų atlikimą.	/	//	///	////
Kuria teigiamą psichologinę atmosferą.	/	//	///	////
Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas.	/	//	///	////
Aiškiai apibrėžia ir paaiškina pavaldiniams darbo tvarką ir taisykles.	/	//	///	////
Malonus pavaldiniams.	/	//	///	////
Kai būtina, priima sprendimus greitai.	/	//	///	////
Atidžiai ir kruopščiai planuoja.	/	//	///	////
Sudaro sąlygas pavaldiniams savarankiškai priimti sprendimus.	/	//	///	////
Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklaudyti kitų nuomonę.	/	//	///	////
Nuosekliai ir dalykiškai paaiškina kaip atlikti darbą.	/	//	///	////
Randa laiko su bendradarbiais individualiai aptarti rūpimus klausimus.	/	//	///	////
Siūlo daug gerų, naujų idėjų.	/	//	///	////
Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja.	/	//	///	////

Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	
Dažnokai tave demonstratyviai ignoruoja, praeina tarsi „pro stulpą“	

KONFLIKTAI	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku
Nutaikę progą darbuotojai linkę vienas kitam kenkti, „suvedinėti sąskaitas“	
Yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sutaikyti besipykstančius	
Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja	
Pas mus vyrauja ne asmeniniai, bet dalykiniai (darbiniai) konfliktai, kuriuos sugebama išspręsti greitai ir iš esmės	



VYRŲ IR MOTERŲ SANTYKIAI	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku
Kolektyve pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų, ypač tokių, kurie reiškiasi užmaskuota ir rafinuota forma	
Seksualinio priekabiavimo atvejai kolektyve reiškiasi grubiai ir atvirai	
Manau, kad mūsų organizacijoje yra žmonių, kurie yra seksualiai išnaudojami kitų darbuotojų	




HUMORAS	Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas	
Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų organizacijoje yra dažnas reiškinys	
Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksminti	

SANTYKIAI SU VADOVAIS	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku
Yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia, liaudiškai tariant – „užsisėda“	
Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“	
Tik padaryk darbe klaidelę-kitą, ir valdžia tave „užkapos“	
Mūsų kolektyvo vadovai su VISAIS (!) bendrauja labai šiltai ir draugiškai	


KŪRYBIŠKUMO IR INICIATYVOS SKATINIMAS, BAUSMĖS	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Galimybė drąsiai, laisvai reikšti savo nuomonę yra būdingas mūsų kolektyvo bruožas	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

INFORMACIJA/KOMUNIKACIJA	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nusišlėpti tikrąją informaciją	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mūsų organizacija kupina paslapčių, viską liguistai stengiamasi slėpti	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●



ATVIRUMAS, TOLERANTIŠKUMAS	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Dauguma iš mūsų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Jei tik turi rimtų argumentų, gali drąsiai prieštarauti vyresnybei	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Atsitiktinės klaidos organizacijoje yra toleruojamos, už jas yra atleidiama	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

GANDAI, APKALBOS, VEIDMAINIAVIMAS	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Gandų nešiojimas, mėgavimasis jais – kasdienis mūsų kolektyvo reiškinys	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mūsų organizacijoje daug įtakos įgyja darbuotojai, kurie akyse gerinasi, šypsosi, o už akių linkę kenkti	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Yra užkietėjusių „skundikų“, kurie „nuodija“ kolektyvo atmosferą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Per daug dėmesio skiriama ir laiko iššvaistoma gandams, apkalboms	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●



KARTŲ SANTYKIAI	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
Kolektyve reiškiasi „kartų konfliktas“ – vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Jaunimas, siekdamas įsitvirtinti, ignoruoja vyresnio amžiaus darbuotojų nuomonę	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Kartais pristinga pagarbos vyresniems darbuotojams	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mažai patyręs jaunimas ima dominuoti, veržiasi į svarbias pozicijas ir pareigas	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Kolektyvo harmoniją trikdė tai, kad vyresnio amžiaus ir didesnę patirtį turintys darbuotojai linkę visur dominuoti	
--	--

TARPUSAVIO SANTYKIAI	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Pas mus yra tokių, kurie mėgsta savintis kitų pasiekimus, tiesiog „parazituoja“		
Pasitaikius progai, darbuotojai vienas kitam „kaišioja pagalius į ratus“		
Jeigu kažkas darbe „suklumpa“, suklysta, aplinkiniai linkę džiūgauti		
Kai tik kolegos pajus, jog kažkam iš mūsų blogai, skubės į pagalbą		
Darbiniai konfliktai virsta asmeniniu priešišku ir pykčiu		



NEFORMALIOS GRUPĖS, „KLIKŲ“ (GRUPUOČIŲ) SUSIDARYMAS	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Mūsų organizacijoje labai aiškiai išsiskiria viršinių, „ponų“, ir „eilinių“ darbuotojų kastos		
Mūsų organizacijai kenkia tai, jog yra susidariusios atskiros, viena kitos atžvilgiu labai kritiškai nusiteikusios darbuotojų grupuotės		

VALDYMO/VADOVAVIMO STILIUS	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Dažnas iš mūsų pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami		
Siekiant egoistinių tikslų, darbuotojais manipuliuojama		
Pas mus rizikinga prašyti patarimo, pagalbos, nes tai gali „atsirūgti“		
Kolektyvo atmosferą gadina tai, kad vadovai kai kuriuos darbuotojus perdėtai proteguoja		
Slegia tai, jog geras idėjas, kilusias „iš apačios“, valdžia užgesina arba tiesiog „ignoruoja“		



SANTYKIUS IR DARBINGUMĄ TRIKDANTI APLINKA	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Mūsų kolektyvo santykius gadina tai, jog dalis darbuotojų sistemingai netvarko darbo vietas, palieka išmėtytus darbo įrankius – „numeta“ tas problemas spręsti kitiems		
Mūsų santykius ir pasitenkinimą darbu trikdė nuolat pasireiškiantys dalies darbuotojų neigiami įpročiai (ypač rūkymas patalpoje, svaigalų vartojimas ir kt.)		

KONTROLĖ	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Vadovo nepasitikėjimas pavaldiniais ir polinkis perdėtai kontroliuoti tiesiog slepia		

Kartais darbe pasijuntu tarsi stebimas pro padidinamąjį stiklą



ATĖJIMAS Į ORGANIZACIJĄ IR IŠĖJIMAS IŠ JOS	Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
Nauji darbuotojai yra priimami šiltai ir į kolektyvą įsilieja greitai	
Darbuotojams, kurie palieka mūsų organizaciją, surengiamos šiltos palydos, jiems nuoširdžiai linkima sėkmės	
Darbuotojai, paliekantys mūsų organizaciją, išeina prislėgti arba „trenkdami durimis“	

VERTYBĖS IR KULTŪRA	Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
Mūsų organizacijoje trūksta elementarios pagarbos eiliniam darbuotojui	
Kai kuriems mūsų vadovams tiesiog stinga moralės, paprasčiausio padorumo ir tai slegia darbuotojus	
Duoto žodžio laikymasis – būdingas mūsų kolektyvo bruožas	
Patarlė „žuvis pūva nuo galvos“ tinka būtent mūsų organizacijai	

TRADICIJOS ŠVENTĖS	Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)	
Šventės, kurios švenčiamos mūsų organizacijoje yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)	





4 priedas. Ugdomojo vadovavimo nustatymo testo pavyzdys

ĮVERTINKITE ORGANIZUOTŲ MOKYMŲ JŪSŲ DARBOVIETĖJE EFEKTYVUMĄ
















Jūs dalyvavote jūsų organizacijoje taikytuose ugdomojo vadovavimo (angl. „*coaching*“) ir motyvavimo mokymuose. Kartais tokie mokymo kursai yra efektyvūs, o kartais nelabai. Darbuotojai lieka nepatenkinti. Pareikškite savo nuomonę apie kursų efektyvumą.

Žemiau pateiktus teiginius **įvertinkite**, pasirinkdami ir pažymėdami vieną, jūsų nuomone, labiausiai tinkantį simbolį.

Atsakymuose naudojamų vertinimo simbolių pavyzdžiai:

-  - pablogėjo
-  - lyg pablogėjo
- ? - nežinau
-  - lyg pagerėjo
-  - pagerėjo

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

TEIGINIAI	Pablogėjo Pagerėjo
Mūsų komandos ar padalinio darbuotojų darbinis suinteresuotumas	    
Mūsų komandos ar padalinio darbuotojų suderinamumas	    
Mūsų komandos ar padalinio darbuotojų pasitenkinimas atlygiu	    

O dabar žymėkite JŪS!

KAIP PASIKEITĖ JŪSŲ KOMANDOS (PADALINIO) VADOVO IR KITŲ JŪSŲ ORGANIZACIJOS KOMANDŲ (PADALINIŲ) VADOVU:

	Pablogėjo Pagerėjo ←—————→
Bendravimas, darbiniai santykiai	?
Komunikavimo atvirumas	?
Konstruktivus konfliktų sprendimas	?
Abipusis pagalbos teikimas ir partnerystė	?
Mokymasis vieniems iš kitų ir dalinimasis patirtimi	?

KOMANDOS (PADALINIO) RYŠIŲ IR BENDRADARBIAVIMO SU KITOMIS IŠORINĖMIS ORGANIZACIJOMIS (PARTNERIAIS, KLIENTAIS, UŽSAKOV AIS, TIEKĖJ AIS IR PAN.) VERTINIMAS

KAIP PASIKEITĖ JŪSŲ KOMANDOS (PADALINIO) DARBUOTOJŲ IR KITŲ ORGANIZACIJŲ (PARTNERIŲ, KLIENTŲ, UŽSAKOVŲ, TIEKĖJŲ IR PAN.):

	Pablogėjo Pagerėjo ←—————→
Bendravimas, darbiniai santykiai	?
Komunikavimo atvirumas	?
Konstruktivus konfliktų sprendimas	?

KAIP PASIKEITĖ JŪSŲ KOMANDOS (PADALINIO) VADOVO IR KITŲ ORGANIZACIJŲ (PARTNERIŲ, KLIENTŲ, UŽSAKOVŲ, TIEKĖJŲ IR PAN.):

	Pablogėjo Pagerėjo ←—————→
Bendravimas, darbiniai santykiai	?
Komunikavimo atvirumas	?
Konstruktivus konfliktų sprendimas	?
Abipusis pagalbos teikimas ir partnerystė	?
Mokymasis vieniems iš kitų ir dalinimasis patirtimi	?

JŪSŲ NUOMONĖ APIE ORGANIZUOTŲ MOKYMŲ VERTINGUMĄ IR NAUDĄ JUMS

Kiekvienoje žemiau pateiktoje eilutėje pateikta žodžių pora, atspindi priešingus organizuotų mokymų vertinimus. **Pažymėkite** Jūsų nuomone būdingus organizuotų mokymų vertinimus. Kiekvienai porai žymėkite **tik po vieną atsakymą**. Kuo didesnę rutuliuką pažymėsite, tuo stipresnis šis jūsų vertinimas

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:		TIKRA I TAIP	LYG IR TAIP	NEŽINA U	LYG IR TAIP	TIKRA I TAIP	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pageidaučiau daugiau praktinių užduočių
	efektingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	lėkšti
	informatyvūs	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neinformatyvūs

O dabar žymėkite JŪS!

ĮVERTINKITE AR ORGANIZUOTI MOKYMAI YRA

	TIKRA I TAIP	LYG IR TAIP	NEŽINA U	LYG IR TAIP	TIKRA I TAIP	
įdomūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neįdomūs
naudingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nenaudingi
prasmingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	beprasmiški
originalūs, saviti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	šabloniški, nieko neišsiskiriantys
orientuoti į darbuotojus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	orientuoti į mokymų organizatorius
visapusiški, platūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vienpusiški, siauri
aiškūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	painūs
teikiantys optimizmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nuteikiantys pesimistiškai
patrauklūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	atstumiantys
naujoviški	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	pasenę
suteikiantys jėgų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	atimantys jėgas
paprasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sudėtingi
subalansuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	perkrauti
įvairūs, kupini netikėtumų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	monotoniški, nuobodūs
spalvingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	pilki
aktyvinantys, gyvybingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	skatinantys pasyvumą
uždegantys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slopinantys
žadinantys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	migdantys
gyvenimiški	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	atitrūkę nuo gyvenimo

5 priedas. Ugdomojo vadovavimo klausimyno kokybės charakteristikos

AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono imtyje (N = 102)

	Testo žingsniai (klausimai)	N items	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	itt		
						mean	min	max
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų savybės	Pasitenkinimas komandos / padalinio darbo procesu	6	0,87	1	61,21	0,53	0,40	0,69
	Dalykiškumas ir nuoširdumas, sprendžiant konfliktus							
	Suinteresuotumas komandos / padalinio sėkme							
	Atvirumas, derinant ir svarstant svarbias darbinės situacijas							
	Įsitraukimas į naujų idėjų, problemoms spręsti paieška							
	Tarpasmeniniai santykiai, bendradarbiavimas							
Kaip pasikeitė santykiai tarp komandos darbuotojų ir tiesioginio vadovo	Jautrumas komandos narių individualiems rūpesčiams ar problemoms	5	0,90	1	71,48	0,64	0,56	0,72
	Geranoriškas keitimasis informacija, reikalinga darbui							
	Abipusis pasitikėjimas							
	Dalykinė parama komandos ar padalinio darbuotojams sudėtingose darbinėse situacijose							
	Visapusiškas palaikymas, motyvavimas dalyvauti šiuose mokymuose							
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su kitomis organizacijos komandomis	Komunikavimo atvirumas	3	0,90	1	82,66	0,74	0,68	0,78
	Bendravimas, darbiniai santykiai							
	Konstruktyvus konfliktų sprendimas							
Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijos komandų vadovų bendravimas	Komunikavimo atvirumas	5	0,94	1	81,91	0,77	0,70	0,90
	Bendravimas, darbiniai santykiai							
	Abipusis pagalbos teikimas ir partnerystė							
	Konstruktyvus konfliktų sprendimas							
	Mokymasis vieniems iš kitų ir dalinimasis patirtimi							
Kaip pasikeitė komandos darbuotojų bendravimas su išorinėmis organizacijomis	Konstruktyvus konfliktų sprendimas	3	0,94	1	88,89	0,83	0,82	0,85
	Bendravimas, darbiniai santykiai							
	Komunikavimo atvirumas							
Kaip pasikeitė komandos vadovo ir kitų organizacijų bendravimas	Konstruktyvus konfliktų sprendimas	5	0,93	1	78,95	0,74	0,58	0,87
	Bendravimas, darbiniai santykiai							
	Abipusis pagalbos teikimas ir partnerystė							
	Komunikavimo atvirumas							
	Mokymasis vieniems iš kitų ir dalinimasis patirtimi							

6 priedas. Komandinio darbo klausimyno kokybės charakteristikos

AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono imtyje (N = 102)

	Testo žingsniai (klausimai)	N items	Cronbach α	itt		
				mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami	4	0,67	0,34	0,30	0,41
	Net ir tuo atveju, kai darbų daug, prioritetingas užduotys komandos nariams yra aiškios					
	Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi					
	Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas					
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju	4	0,68	0,35	0,28	0,43
	Komandos nariai pasirenkę vienas kitam padėti					
	Komandos nariai pripažįsta vienas kito pasiekimus ir mato savo klaidas					
	Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi					
Komunikacija komandoje	Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui	5	0,80	0,45	0,33	0,57
	Konfliktai ir problemos aptariami atvirai. "Už akių" nekalbama					
	Santūrus ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę					
	Svarbūs sprendimai komandoje priimami kartu, atsižvelgiant į visų nuomonę					
	Klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu					
Vadovavimas komandai	Komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti	5	0,87	0,58	0,49	0,67
	Vadovas saugo ir skatina komandos vienybę					
	Visi komandos nariai visiškai pasitiki vadovu					
	Jei kas komandoje turi rūpesčių ar problemų, vadovas iškart tai pastebi ir tinkamai reaguoja					
	Vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros - ir pagiria, ir pakritikuoja					
Komandos organizavimas	Komandoje skiriama pakankamai laiko naujoms idėjoms išskelti, problemų sprendimams ieškoti	5	0,81	0,46	0,39	0,57
	Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs					
	Komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko būtent tiek, kiek reikia					
	Laikas nuo laiko darbo reikalai komandoje apsvarstomi iš naujo, kad būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų					
	Keitimasis reikiama informacija tarp komandos narių vyksta taip, kad kuo palankiau atsilieptų darbui					
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	Komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje	4	0,66	0,33	0,29	0,38
	Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą					
	Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti					
	Atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis yra pakankamai geras					

7 priedas. Vadovų lyderystės orientacijų klausimyno kokybės charakteristikos

AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono imtyje (N = 102)

	Testo žingsniai (klausimai)	N items	Cronbach α	itt		
				mean	min	max
Orientacija į darbuotojus	Yra draugiškas	12	0,95	0,60	0,43	0,76
	Malonus pavaldiniams					
	Pasitiki savo bendradarbiais					
	Atviras ir sąžiningas					
	Kuria teigiamą psichologinę atmosferą					
	Dėmesingas ir jautrus aplinkiniams					
	Kelia pasitikėjimą					
	Pastebi ir vertina gerai atliktą darbą					
	Sudaro sąlygas pavaldiniams savarankiškai priimti sprendimus					
	Randa laiko su bendradarbiais individualiai aptarti rūpimus klausimus					
	Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką)					
	Kritikuoja dalykiškai ir pagrįstai					
Orientacija į tobulinimą	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę	12	0,94	0,58	0,45	0,72
	Išklauso idėjas ir pasiūlymus					
	Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas					
	Imasi naujų projektų					
	Atviras naujovėms, eksperimentams					
	Mėgsta aptarinėti naujas idėjas					
	Siekia tobulėti					
	Siūlo daug gerų, naujų idėjų					
	Skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus					
	Dalijasi mintimis apie ateities planus					
	Kai būtina, priima sprendimus greitai					
	Prisiima atsakomybę už padaliniui (komandai, pamainai) svarbius sprendimus					
Orientacija į užduotį (tikslą)	Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus	12	0,94	0,56	0,39	0,72
	Laikosi būtinomis tam tikrų veiklos taisyklių ir principų					
	Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas					
	Aiškiai apibrėžia ir paaiškina pavaldiniams darbo tvarką ir taisykles					
	Atidžiai ir kruopščiai planuoja					
	Yra reiklus įgyvendinant numatytus planus					
	Nuosekliai ir dalykiškai paaiškina kaip atlikti darbą					
	Siekia tvarkos					
	Iškelia aiškius uždavinius					
	Kontroliuoja darbų atlikimą					
	Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja					
	Nuoseklus					

8 priedas. Organizacinio klimato klausimyno kokybės charakteristikos AB „Lietuvos draudimo“ Vakarų regiono imtyje (N = 102)

	Testo žingsniai (klausimai)	N items	Cronbach α	itt		
				mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo	4	0,72	0,39	0,27	0,56
	Mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti					
	Mūsų kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika					
	Mūsų žmonės darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai					
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	4	0,57	0,26	0,14	0,45
	Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą					
	Dažnokai tave demonstratyviai ignoruoja, praeina tarsi "pro stulpą"					
	Grubiausi keiksmažodžiai mūsų kolektyve yra tapę įprastu kasdienišku dalyku					
Konfliktai	Pas mus vyrauja ne asmeniniai, bet dalykiniai (darbiniai) konfliktai, kuriuos sugebama išspręsti greitai ir iš esmės	4	0,56	0,25	0,01	0,27
	Nutaikę progą darbuotojai link vieną kitam kenkti, "suvedinėti sąskaitas"					
	Yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sutaisyti besipykstančius					
	Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja					
Vyrių ir moterų santykiai	Seksualinio priekabiavimo atvejai kolektyve reiškiasi grubiai ir atvirai	3	0,77	0,55	0,48	0,65
	Manau, kad mūsų organizacijoje yra žmonių, kurie yra seksualiai išnaudojami kitų darbuotojų					
	Kolektyve pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų, ypač tokių, kurie reiškiasi užmaskuota ir rafinuota forma					
Humoras	Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksminti	3	0,57	0,24	0,01	0,62
	Mūsų kolektyve dažnai nugriaudį sveikas juokas					
	Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų organizacijoje yra dažnas reiškinys					
Santykiai su vadovais	Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi - jiems darbe galioja visai "kitos taisyklės"	4	0,8	0,50	0,39	0,61
	Tik padaryk darbe klaidelę-kitą, ir valdžia tave "užkaps"					
	Yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia, liaudiškai tariant - "užsisėda"					
	Mūsų kolektyvo vadovai su VISAIS (!) bendrauja labai šiltai ir draugiškai					
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo	3	0,65	0,39	0,28	0,57
	Galimybė drąsiai, laisvai reikšti savo nuomonę yra būdingas mūsų kolektyvo bruožas					
	Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami					
Informacija/ komunikacija	Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją	4	0,73	0,40	0,26	0,58
	Mūsų organizacija kupina paslapčių, viską liguistai stengiamasi slėpti					
	Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų					
	Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą					
Atvirumas, tolerantiškuma	Dauguma iš mūsų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų	4	0,58	0,25	0,12	0,45
	Mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos					
	Jei tik turi rimtų argumentų, gali drąsiai prieštarauti vyresnybei					
	Atsitiktinės klaidos organizacijoje yra toleruojamos, už jas yra atleidžiama					
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Per daug dėmesio skiriama ir laiko iššvaistoma gandams, apkalboms	4	0,82	0,53	0,41	0,63
	Yra užkietėjusių "skundikų", kurie "nuodija" kolektyvo atmosferą					
	Mūsų organizacijoje daug įtakos įgyja darbuotojai, kurie akyse gerinasi, šypsosi, o už akių linkę kenkti					
	Gandų nešiojimas, mėgavimasis jais - kasdienis mūsų kolektyvo reiškinys					
Kartų santykiai	Jaunimas, siekdamas įsitvirtinti, ignoruoja vyresnio amžiaus darbuotojų nuomonę	5	0,79	0,44	0,28	0,62
	Kartais pristinga pagarbos vyresniems darbuotojams					
	Kolektyve reiškiasi "kartų konfliktas" - vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą					

	Kolektyvo harmoniją trikdo tai, kad vyresnio amžiaus ir didesnę patirtį turintys darbuotojai linkę visur dominuoti					
	Mažai patyręs jaunimas ima dominuoti, veržiasi į svarbias pozicijas ir pareigas					
Tarpusavio santykiai	Pasitaikius progai, darbuotojai vienas kitam "kaišioja pagalius į ratus"	5	0,77	0,40	0,20	0,64
	Pas mus yra tokių, kurie mėgsta savintis kitų pasiekimus, tiesiog "parazituoja"					
	Jeigu kažkas darbe "suklumpa", suklysta, aplinkiniai linkę džiūgauti					
	Darbiniai konfliktai virsta asmeniniu priešišku ir pykčiu					
	Kai tik kolegos pajus, jog kažkam iš mūsų blogai, skubės į pagalbą					
Neformalios grupės, „kikių“ susidarymas	Mūsų organizacijai kenkia tai, jog yra susidariusios atskiros, viena kitos atžvilgiu labai kritiškai nusiteikusios darbuotojų grupuotės	2		0,52	0,52	0,52
	Mūsų organizacijoje labai aiškiai išsiskiria viršininkų, "ponų", ir "eilinių" darbuotojų kastos					
Valdymo/ vadovavimo stilius	Siekiant egoistinių tikslų, darbuotojais manipuluojama	5	0,85	0,54	0,41	0,68
	Slegia tai, jog geras idėjas, kilusias "iš apačios", valdžia užgesina arba tiesiog "ignoruoja"					
	Dažnas iš mūsų pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami					
	Kolektyvo atmosferą gadina tai, kad vadovai kai kuriuos darbuotojus perdėtai proteguoja					
	Pas mus rizikinga prašyti patarimo, pagalbos, nes tai gali "atsirūgti"					
Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	Mūsų santykius ir patenkinimą darbu trikdo nuolat pasireiškiantys dalies darbuotojų neigiami įpročiai (ypač rūkymas patalpoje, svaigalų vartojimas ir kt.)	2		0,52	0,52	0,52
	Mūsų kolektyvo santykius gadina tai, jog dalis darbuotojų sistemingai netvarko darbo vietos, palieka išmėtytus darbo įrankius - "numeta" tas problemas spręsti kitiems					
Kontrolė	Vadovo nepasitikėjimas pavaldiniais ir polinkis perdėtai kontroliuoti tiesiog slegia	2		0,69	0,69	0,69
	Kartais darbe pasijuntu tarsi stebimas pro padidinamąjį stiklą					
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Darbuotojams, kurie palieka mūsų organizaciją, surengiamos šiltos palydos, jiems nuoširdžiai linkima sėkmės	3	0,60	0,25	0,01	0,34
	Darbuotojai, paliekantys mūsų organizaciją, išeina prislėgti arba "trenkdami durimis"					
	Nauji darbuotojai yra priimami šiltai ir į kolektyvą įsilieja greitai					
Vertybės ir kultūra	Kai kuriems mūsų vadovams tiesiog stinga moralės, paprasčiausio padarumo ir tai slegia darbuotojus	4	0,71	0,36	0,15	0,64
	Mūsų organizacijoje trūksta elementarios pagarbos eiliniam darbuotojui					
	Patarlė "žuvis pūva nuo galvos" tinka būtent mūsų organizacijai					
	Duoto žodžio laikymasis - būdingas mūsų kolektyvo bruožas					
Tradicijos, šventės	Šventės, kurios švenčiamos mūsų organizacijoje yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)	2		0,49	0,49	0,49
	Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)					