

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga Černeckienė

**ORGANIZACINIO KOMANDINIO DARBO IR KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI REKLAMOS AGENTŪROJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Leidžiama ginti:
Vadybos katedros vedėjas
Doc. dr. Gintaras Šaparnis

**ORGANIZACINIO KOMANDINIO DARBO IR KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI REKLAMOS AGENTŪROJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)**

Darbą parengė:
VAM-3 gr. st. Inga Černeckienė
2005-05-24

Darbo vadovas:
Prof. habil. dr. Gediminas Merkys

Recenzentas: Doc. dr. Teodoras Tamošiūnas

ANOTACIJA

Inga Černeckienė

Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai reklamos agentūroje. Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuotos organizacinio komandinio darbo ir klimato reklamos agentūroje tobulinimo gairės, remiantis atliktais organizacinio komandinio darbo ir klimato darbo ypatumų UAB „Pramuštgalvis“ diagnostiniais tyrimais. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia pagrįsti organizacinio komandinio darbo ir klimato sąryšio svarbą bei vystymo galimybes žmoniškųjų išteklių valdymo kontekste. Organizacinis komandinis darbas buvo tiriamas pagal Lietuvoje adaptuotą vokišką testą „Team Puls“, o klimatas – pagal prof. habil. dr. G. Merkio ir jo mokslinės grupės kuriamą organizacinio klimato krizės testą (inventarijų). Tyrime dalyvavo 41 respondentas iš 6 reklamos agentūros komandų. Gauti duomenys apdoroti naudojant tipinę SPSS programą. Įvertinus gautus statistinius rodiklius, teigtina, jog organizacinis komandinis darbas reklamos agentūroje pagal bendrą tyrimo imtį yra mažai funkcionalus, o klimatas – prastas. Patvirtinama šio darbo autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog komandinis darbas ir organizacijos klimatas yra tarpusavyje susijusios žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos.

ANNOTATION

Inga Černeckienė

Singularities of team work and organizational climate in advertisement agency. Master's work.

This master's final paper formulates possibilities to improve team work and organizational climate in advertisement agencies based on the team work and organizational climate diagnostic research made in the Joint Stock Company "Pramuštgalvis". The paper analyses theoretical scientific material and this analysis allows to justify importance of team work and organizational climate and possibilities to improve it in the context of human resources management. The research of team work was made according the German test „Team Plus“ adapted in Lithuania. The organizational climate research was made according the test created by professor G. Merkys and his scientific group. 41 respondents from 6 teams of advertisement agency took part in the research. The data received was processed by the typical SPSS program. Evaluation of the statistical data allows to propose that team work in the advertisement agencies is little functional and organizational climate is rather poor. The hypothesis formulated by the author of this paper is proved. Team work and organizational climate are interdependent characteristics of human resources management.

LENTELĖS

1 lentelė. Kolegialus ir individualus įdirbis.....	9
2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai.....	12
3 lentelė. Komandos sąvokos.....	17
4 lentelė. Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika.....	29
5 lentelė. Svarbiausi reklamos įvykiai.....	39
6 lentelė. Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai.....	57
7 lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas.....	61
8 lentelė. Pilnos komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos.....	62
9 lentelė. Vidutinės komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos.....	62
10 lentelė. Trumposios komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos.....	63
11 lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.....	73

PAVEIKSLAI

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas.....	13
2 pav. Organizacijos struktūra.....	14
3 pav. Reklamos proceso dinamika.....	40
4 pav. Reklamos agentūros organizacinė schema.....	41
5 pav. UAB „Pramuštalvis“ darbuotojų skaičiaus kitimas.....	45
6 pav. UAB „Pramuštalvis“ gamybos ir prekybos sistema.....	47
7 pav. UAB „Pramuštalvis“ komandos.....	49
8 pav. Procentinė tirtų komandų išraiška.....	69
9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį.....	70
10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais).....	70
11 pav. Bendras respondentų darbo stažas.....	71
12 pav. Tiriamųjų darbo stažas UAB „Pramuštalvis“ užimamose pareigose.....	71
13 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas.....	74
14 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose.....	75
15 pav. Komandinis darbas atskiruose reklamos agentūros padaliniuose.....	77
16 pav. Organizacinis klimatas atskirose reklamos agentūros komandose.....	78
17 pav. Organizacinis klimatas kitų organizacijų tarpe.....	79
18 pav. Komandinio darbo ir lyties tarpusavio santykiai.....	82
19 pav. Organizacinio klimato ir lyties sąryšiai.....	82
20 pav. Komandinio darbo ir statuso tarpusavio sąryšiai.....	83
21 pav. Organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso.....	84

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. SAŲOKŲ „KOMANDINIS DARBAS“ IR „KLIMATAS“ TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ VADYBOJE IR PSICHOLOGIJOJE.....	11
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje.....	11
1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata.....	16
1.3. Sąvokos „klimatas“ samprata.....	28
1.4. Reklamos agentūra kaip savita organizacija ir jos komandos.....	38
1.4.1. Reklamos agentūra kaip savita organizacija.....	38
1.4.2. UAB „Pramušgalvis“ ir jos komandos.....	45
2. ORGANIZACINIO KOMANDINIO DARBO IR KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS.....	51
2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	51
2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje.....	51
2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.....	57
2.2. Organizacijos klimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	65
2.3. Diagnozuojamų reklamos agentūros komandų kokybės charakteristikos.....	69
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI.....	73
3.1. Komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai tirtose reklamos agentūros komandose.....	73
3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir klimato statistiniai sąryšiai.....	81
IŠVADOS, PASIŪLYMAI, DISKUSIJA.....	85
LITERATŪRA.....	88
PRIEDAI.....	96

IVADAS

Darbo aktualumas. Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios plėtros sąlygomis, nepakanka tradicinių struktūrų. Pokyčių realizavimui reikalinga veikli ir darni komanda bei kuo palankesnis organizacijos klimatas. Pasirinktos temos aktualumą pabrėžia faktas, jog dabartinės organizacijos Lietuvoje dar mažai dėmesio skiria komandiniam darbui ir organizaciniam klimatui. Be to pastebėta, jog sunku aptikti nacionalinių mokslo darbų, kuriuose organizacijos komandinis darbas ir klimatas būtų tyrinėjami, panaudojant standartizuotus diagnostinius instrumentus.

Išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „*Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai reklamos agentūroje*“.

Tyrimo problema apibūdinama keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- Ø Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai / nepalankiai reiškiasi komandinis darbas bei klimatas reklamos agentūroje?
- Ø Ar komandinis darbas ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?
- Ø Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacijos klimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?

Tyrimo objektas - komandinio darbo ir organizacijos klimato raiška reklamos agentūroje. Pirmajam iškeltam klausimui toliau nagrinėti suformuluotos konkuruojančios hipotezės:

- Reklamos agentūroje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.
- Reklamos agentūroje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

Toliau buvo suformuotos **hipotezės** apie tai, kad komandinis darbas ir organizacijos klimatas yra tarpusavyje susijusios žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, tai yra – išplėtotą, funkcionalų komandinį darbą paprastai atitinka palankus organizacijos klimatas (arba atvirkščiai, nepalankus organizacijos klimatas yra susijęs su prastu komandiniu darbu).

Organizacijos klimatą apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos charakteristikos (dimensijos): aplinka; vertybės ir kultūra; saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas;

komunikacija (verbalinė, neverbalinė); konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės; informacija / komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių grupuočių susidarymas; valdymo / vadovavimo stilius; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; tradicijos / šventės organizacijoje.

Tyrimo dalykas – organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai reklamos agentūroje.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinio komandinio darbo ir klimato raišką reklamos agentūroje, panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Puls“ ir prof. G. Merchio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės testą (inventariją).

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir organizacijos klimata, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti esamus žinių deficitus.
2. Atlikti diagnostinius matavimus reklamos agentūroje, panaudojant standartizuotus komandinio darbo ir organizacijos klimato klausimynus, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:
 - 2.1. Patikrinti komandinio darbo testo patikimumą pakartotinių matavimų (*Test-Retest-Reliability*) metodu.
 - 2.2. Patikrinti, ar sutrumpintos komandinio darbo testo versijos yra validžios.
 - 2.3. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti naujai kuriamo organizacijos klimato krizės inventarijaus patikimumą.
3. Atlikti žmoniškųjų išteklių diagnostinio tyrimo minėtais testais duomenų interpretaciją reklamos agentūroje ir jos komandose.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro vadybos mokslo mokymas apie organizacijos žmogiškuosius išteklius bei organizacijų psichologijos mokymas apie grupinius procesus ir klimata darbo organizacijoje.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika bei klasikinė testų teorija.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijoje.
- Statistinė ir psichometrinė duomenų analizė.

- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis.

Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja KTU profesorius, habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Kaip šiuolaikiniame eksperimentiniame moksle yra įprasta, dalis darbų, buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai. Šiame kvalifikaciniame darbe, siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo logiką bei fazes, yra atspindėtas ir kolegialus, ir individualus įdirbis (žr. 1 lentelę). Atskirose kolegialaus tyrimo fazėse buvo suorganizuoti darbiniai seminarai, kuriuose dalyvavo prof. G Merkys, ŠU doktorantės, KTU doktorantės ir visi magistrantai, priklausantys mokslinei grupei. Ypatingai pažymėtinas trijų dienų seminaras, kuris įvyko 2004 m. lapkričio 14 -16 dienomis Tytuvėnuose. Taip pat įvyko serija tęstinių seminarų, kurių trukmė buvo iki pusės darbo dienos. Seminarų metu buvo atliekama teorinių šaltinių refleksija, skaičiavimai su didžiąja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos, instruktažai, apie testavimo atlikimo ypatumus konkrečiose darbo organizacijose. Buvo nagrinėjami tokie klausimai, kaip suformuoti imtį, motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus, užtikrinti tyrimo anonimiškumą bei tyrimo etiką.

1 lentelė

Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis

Tyrimo etapas	Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis	Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų	Visiškai savarankiškas darbas
Mokslinių - literatūrinių šaltinių apie komandinį darbą refleksija.	+	+	+
Komandinio darbo testo validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.	+	+	+
Komandinio darbo testo patikimumo, naudojant pakartotinių matavimų metodą, nustatymas.	+	+	+
Matavimų komandinio darbo testu atlikimas konkrečiose organizacijose.	+	+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose (komandinio darbo testas).	--	--	+
Mokslinių - literatūrinių šaltinių apie organizacijos klimata refleksija.	--	+	+
Komandinio darbo testo normų sudarymas.	+	+	+
Organizacijos klimato krizės inventarijaus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis.	--	+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose (Organizacijų klimato krizės inventarijus).	--	--	+

Konkrečiai vien šio kvalifikacinio darbo rėmuose buvo atliktos šios **diagnostinės procedūros** (diagnostiniai matavimai):

Komandinio darbo testu reklamos agentūroje apklaustas 41 respondentas. Įskaitant pakartotinius matavimus su tais pačiais asmenimis, komandinio darbo testavimas šiame darbe remiasi 123 statistiniais stebiniais.

Organizacijos klimato krizės inventarijumi taip pat buvo apklaustas 41 respondentas reklamos agentūroje. 164 tiriamųjų atveju komandinio darbo ir organizacijos klimato matavimai buvo tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad vienas ir tas pats respondentas buvo tirtas abiem minėtais skirtingais testais. Svarbus rodiklis šiame kontekste yra ir tirtų požymių struktūra. Komandinio darbo testą sudaro 66 klausimai, o organizacijos klimato testą 149 klausimų. Iš viso šiame kvalifikaciniame darbe tiriami buvo 220 požymiai (įskaitant vadinamojo demografinio bloko klausimus).

Kaip testavimo tyrimuose žinoma, labai svarbus momentas yra testo normavimas (testo normavimo bazės sudarymas). Kuo didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė yra testo norma, vadinasi, tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmoniškųjų išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame tyrime remiasi 63 organizacijų, 360 darbinių komandų (padalinių) ir 2180 darbuotojų ištyrimu. Sudarant organizacijų klimato krizės inventarijaus normas buvo ištirta 9 darbo organizacijos, 110 jų padalinių ir testuoti 810 jų darbuotojų.

Tyrimo teorinį reikšmingumą nusako tai, kad šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių vaizdinių išplėtimo ir sukonkretinimo. Empiriškai nustatyti sąryšiai tarp komandinio darbo ir organizacijos klimato, toliau nustatyta, kad komandinis darbas yra sąlyginai stabili žmoniškųjų išteklių charakteristika. Žmoniškųjų išteklių vadybos požiūriu ši išvada yra reikšminga ir skatina siekti funkcionalaus komandinio darbo, kaip sąlyginai stabilios organizacijos ar jos padalinio savybės. Be to, rastos ir empiriškai patikrintos dimensijos, adekvačiai apibūdinančios darbo organizacijos klimata.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina šios aplinkybės:

1. Išplėsta komandinio darbo testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš reklamos agentūros. Kuo įvairesnės darbo organizacijos įtrauktos į normavimą, tuo didesnis yra vadinamasis testo „ekologinis validumas“, kitaip tariant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti.
2. Yra sudaryta ir patikrinta organizacijų klimato kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

Darbą sudaro: įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, t.y. sąvokų „komandinis darbas“ ir „mikroklimatas“ traktuotė organizacijų vadyboje ir psichologijoje; komandinio darbo ir mikroklimato diagnozavimas specializuotais testais; diagnostinio tyrimo rezultatai; išvados, literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai.

1. SĄVOKŲ „KOMANDINIS DARBAS“ IR „KLIMATAS“ TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ VADYBOJE IR PSICHOLOGIJOJE

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje

Šiuolaikinė organizacija – tai organizacija, kuri nestovi vietoje, jai būdingos permainos, veržimasis į priekį. Nepriklausomai nuo to, kaip apibrėžiama organizacijos esmė, visos jos turi bendrų bruožų, pagal kuriuos organizacijas galima suskirstyti į tipus. Tarp nagrinėjamų autorių dažniausiai aptinkamas *L. Jacocca* modelis (*J. Kvedaravičius* (1995), *Augustauskas* (1999); *J. Kasiulis*, *V. Barvydienė* (2001); *R. Jucevičius* (1995)), kuris visas organizacijas suskirsto į tris grupes: vienos organizacijos stebisi, jei kas nors įvyksta; kitos stebi, kai kas nors vyksta; trečios priverčia, kad kas nors įvyktų. Šis trečiasis tipas ir atitinka šiuolaikines besivystančias organizacijas, kurios mokosi, įgyja ir panaudoja vis naujas žinias, technologijas, įrengimus, kurie žaibiškai kinta, sensta. Taigi autoriai suformuoja bendrą išvadą, kad tai modelis besimokančios organizacijos, kurioje dominuojančia strateginio valdymo paradigma tampa kūryba ir antrepreneriškas. Besimokanti organizacija – tai organizacija, gebanti nuolatos prisitaikyti prie pokyčių. Tai neišvengiama be nuolatinio personalo tobulėjimo (*Lukauskaitė*, 2000).

Taigi, globalizacijos tendencijų išryškėjimas žmonijos evoliucijoje ir konkurencijos įsiveržimas į socialinės tikrovės konstravimo procesus skatina ieškoti kokybiškai naujų profesinių sprendimų žmogiškųjų išteklių vadybos srityje (*L. Lobanova*, 2001). Žmonių vadyba yra vienas iš vadybos komponentų, kartu su materialinių ir gamtinių išteklių valdymu. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas labai skiriasi nuo kitų organizacijoje naudojamų išteklių, todėl reikalauja specialių valdymo metodų. *Žmogiškieji ištekliai* organizacijos mastu traktuojami kaip žinios ir institucinė atmintis svarbiais klausimais. Šis išteklius apima kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras visų organizacijos darbuotojų žinias (*Edvinson, Sullivan*, 1996). Žmogiškųjų išteklių planavimas turi būti koordinuojamas su organizacijos strateginio planavimo funkcijomis. Todėl žmogiškųjų išteklių vadyba yra tiesiogiai nukreipta į organizacijos tikslų siekimą (*R. Adomaitienė*, 1999). Kai norime, kad žmonių vadyba padėtų pasiekti tokį asmeninį elgesį ir veiklą, kad padidėtų organizacijos efektyvumas, tai vadinama *žmogiškųjų išteklių vadyba*. Taigi, žmogiškųjų išteklių vadyba ragina

individus užsibrėžti asmeninius tikslus ir gauti atlyginimą, padeda jiems kurti savo elgesį pagal organizacijos, kurioje jie dirba, tikslus (A Diktionary of Business, 1996).

„Žmogiškųjų išteklių valdymas“ yra šiuolaikinė sąvoka, tradiciškai buvo sakoma personalo arba kadru, valdymas (žr. 2 lentelę). Tačiau ir dabar gan dažnai personalo vadyba tapatinama su žmogiškųjų išteklių valdymu (M. Armstrong (2000), A. G. Cole (1993), P. S. Robbins (1982), П. В. Пугачев (2000), В. С. Шекина (2000) ir kt.).

2 lentelė

Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai

Tradicinis personalo (kadru) valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
Vertikalus pavaldinių valdymas, „kadrai“ – atskira funkcija	Horizontalus valdymas ir rūpinimasis visais ištekliais, komandos formavimo akcentavimas
Centralizuota kadrinė funkcija, kurią vykdo „kadru skyrius“; specializuotai planuoja, motyvuoja ir pan., personalą valdo linijiniai vadovai	Decentralizuota kadrinė funkcija realizuojama linijiniame valdyme. Ši atsako už visus skyriaus išteklius ir tikslų pasiekimą. Personal specialistai padeda linijiniams vadovams
Kadrinis planavimas – gamybos plano pasekmė ir reakcija į jį; vienas ryšys	Žmogiškųjų išteklių planavimas visiškai integruotas į organizacijos planavimą; ryšys dvivusis
Tikslas – apsirūpinti tinkamais žmonėmis tinkamoje vietoje, tinkamu laiku ir nereikalingų žmonių atleidimas. Su darbuotojais elgiamasi kaip su „gamybos faktoriumi“, jie „išdėstomi“ kaip šachmatų figūros	Tikslas – turimų žmogiškųjų išteklių, kvalifikacijos potencialo suderinimas su organizacijos strategija ir tikslais. Su darbuotojais elgiamasi kaip su korporacinės strategijos ir investicijų objektu, kaip su pranašumo faktoriumi
Kadrinės politikos tikslas – pasiekti kompromisą tarp ekonominių ir socialinių partnerių	Žmogiškųjų išteklių valdymas nukreiptas į stipriosios organizacijos kultūros vystymą, į integruotos organizacijos poreikių balansavimą su jos darbine aplinka

Šaltinis: Kumpikaitė, V., Sakalas, A. (2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje // Inžinerinė ekonomika. Darbo humanizavimas, nr. 6 (26). Kauna: Technologija, p. 53-57.

Žmogiškųjų išteklių valdymas neatsiejamas nuo *personalo vadybos*. Pasak A. Lubio (1998) *personalo vadyba*, kaip atskira vadybos mokslo ir praktikos kryptis susiformavo antroje šio amžiaus pusėje, siekiant parodyti išskirtinį, lemiamą žmogaus vaidmenį visose ekonominės veiklos srityse, visuose vykstančiuose procesuose, derinant dirbančiųjų ir organizacijos interesus, skatinant tobulėjimą, kūrybinius sumanymus, naujas idėjas. *Personal vadyba* – tai veikla, atliekama organizacijose ir padedanti kuo efektyviau panaudoti žmones (darbuotojus), norint pasiekti organizacinių ir asmeninių tikslų (B. П. Пугачев, 2000). Taigi personalo vadyba organizacijoje sukuria sistemą, užtikrinančią nuolatinę organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimą, tinkamai panaudojant vieną iš svarbiausių jos išteklių – žmones.

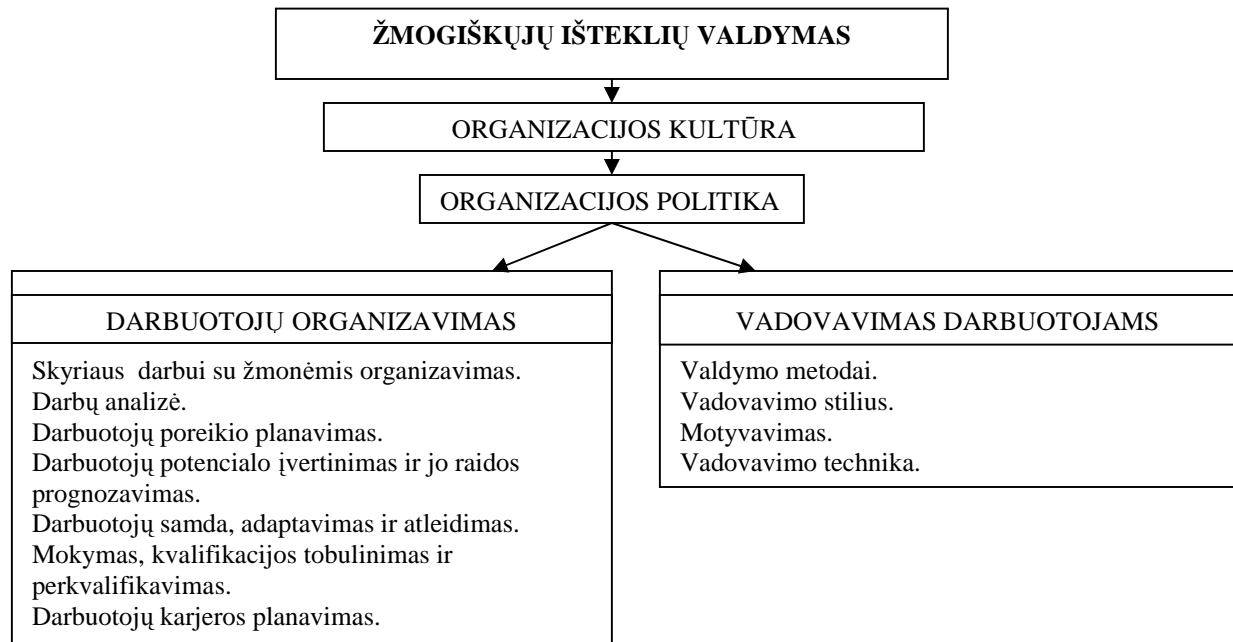
Anksčiau žmogus buvo traktuojamas kaip technikos, technologijos, racionalios gamybos ir darbo organizavimo trukdytojas (S. Ulmytė, S. Skunčikienė, 2001). Dabar kiekvienas žmogus – tai

naujas pasaulis, kurį tinkamai parinkus pagal sugebėjimus atlikti užduotis ir sudarius reikiamas sąlygas darbui, moraliai ir materialiai įvertinus, galima būtų kūrybiškai ir našiai dirbti (R. Ražauskas, 1988). A. Jarumbauskas (1998) teigia, jog gamybos kertinis akmuo – tai žmogus. Tačiau jis nėra mašina, o asmenybė, kuriai reikalingos kuo palankesnės sąlygos egzistavimui. Taigi, šiandienos organizacijoje didžiulį vaidmenį atlieka darbo humanizavimo procesas. B. Martinkus (2003) darbo humanizavimo procesą traktuoja kaip darbo sąlygų plačiąją prasme gerinimą, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio gerinti įmonės rezultatus. Todėl B. R. Jewell (2002) nurodo, jog *žmonių ištekliai verslo organizacijose yra patys svarbiausi*. Žmonės skiriasi nuo visų kitų išteklių – jie turi jausmus ir nereaguoja mechaniškai ar prognozuojamai. I. Matuzienė ir kt. (2004) teigia, jog šių išteklių negalima valdyti arba jiems nurodinėti, organizacijos tikslų reikia siekti bendradarbiaujant su žmonėmis.

Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas tapatinamas ne tik su „personalo vadyba“ ar „personalo valdymu“, o taip pat ir su „darbuotojų vadyba“ (žr. 3 priedą). *Darbuotojų vadybos tikslas* (kaip ir žmogiškųjų išteklių vadybos) – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudotų savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį (B. Leonienė, 2001).

Žmogiškieji ištekliai visuomet buvo labai svarbūs sėkmingai organizacijos veiklai. Daug dešimtmečių darbuotojų atrinkimas, mokymas, atlyginimas, motyvavimas ir kiti su personalo valdymu susiję dalykai buvo laikomi pagrindinėmis personalo vadybos funkcijomis. Dabar žmogiškųjų išteklių vadyba apima ne tik šias tradicines funkcijas, bet ir praplečia jų esmę – traktuoja jas kaip atskiras ir savarankiškas, bet dinamiškai sąveikaujančias tarpusavyje bei su organizacijos strateginiais tikslais (V. Kumpikaitė, A. Sakalas, 2001).

A. Sakalas (1996) savo monografijoje pateikia žmogiškųjų išteklių valdymo schemą (žr. 1 pav.).

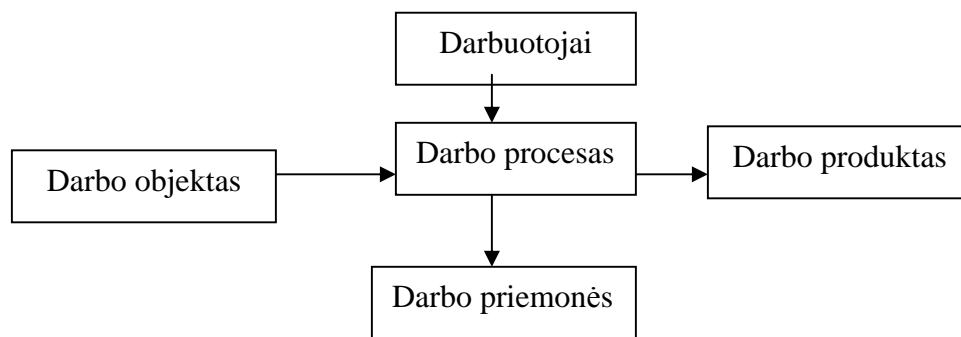


1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Šaltinis: Sakalas, A. (1996). Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas: technologija, p. 100 – 110.

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) žmonių išteklių valdymo pagrindinį uždavinį traktuoja kaip efektyvesnį darbuotojų sugebėjimų panaudojimą visuomenės ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Autoriai taip pat mano, jog realizuojant šį procesą, svarbu išsaugoti kiekvieno darbuotojo sveikatą ir palaikyti konstruktyvaus bendradarbiavimo santykius tarp organizacijos narių ir skirtingų socialinių grupių. Tačiau G. Šaparnis ir G. Merkys (2001) pastebėjo, jog socialinių grupių atskirtis organizacijoje vis dar egzistuoja. Kai kurie vadovai vengia bendrauti, nes techninis personalas neturi „organizacijos profilį“ atitinkančio išsilavinimo, atitinkamo profesinio statuso, specializuotos kompetencijos, todėl negali priiminėti organizacijoje jokių esminių sprendimų. Dėl to nukenčia organizacijos veiklos efektyvumas. Darbuotojas neturėtų jaustis esąs samdoma darbo jėga, jis turėtų būti neatskiriama firmos dalele (G. Vorobjovas, 1994).

Taigi, R. Čiutienės ir V. Kumpikaitės (2002) teigimu darbuotojas tampa svarbiausiu veiksnium, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą. B. Leonienė (2001) darbuotojus apibrėžia kaip asmenis, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiančius darbo objektą ir verčiančius jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu. Visa tai atsispindi organizacijos struktūros schemoje, 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos struktūra

Šaltinis: Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Švietimo ir mokslo ministerija, p. 9.

Autorė išskiria *priežastis, lemiančias organizacijos darbuotojų vaidmens išskirtinumą*: tik darbuotojai sujungia pavienius elementus, tai yra darbo objektus, darbo priemones, į sistemą, įgyvendinančią organizacijos tikslus; organizacijos tikslus numato, juos įgyvendina, kontroliuoja, o esant reikalui ir koreguoja taip pat darbuotojai; be gamybos funkcijos, darbuotojai atlieka dar ir vartojimo funkciją, todėl gali vertinti organizacijos veiklos rezultatus; darbuotojai – tai skirtingus asmeninius siekius, požiūrius, pasirengimo lygį turintys individai, todėl dirbant su jais labai svarbūs asmeniniai aspektai.

I. Matuzienė ir D. Šavareikienė (2002) pabrėžia ne tik darbo svarbą žmogui, bet ir teigia, jog nors įmonės darbuotojas atlieka vidines darbo proceso stadijas, vis dėlto teigiami jo darbinės veiklos rezultatai lemia esminį verslo pagrindą – kuria ir stiprina organizacijos, kurioje jis dirba, konkurencinį pranašumą. Taigi žmonių išteklių svarba visapusiškam organizacijos funkcionavimui užtikrinti akivaizdi.

Įvairūs veiksniai daro poveikį personalui (žmogiškiesiems ištekliams). *A. Sakalas (1995)* išskiria vidinius ir išorinius *personalo vaidmens didėjimo veiksnius*. *Išoriniai veiksniai* susiformuoja už įmonės ribų, jie įmonės tiesiogiai nevaldomi, tačiau daro jai įtaką, ir įmonės turi savo veiksmis į juos reaguoti. Tai tiesiniai, visuomeniniai, etiniai, demografiniai, ekologiniai, techniniai ir kt. veiksniai. *Vidinius veiksnius* lemia įmonės vidaus sąlygos. Tai personalo kvalifikacijos lygis, įmonės kultūra, įmonės personalo politika, taip pat įmonės materialinio potencialo ir organizacijos lygis. *D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003)* teigia, jog žmonių resursų valdymas įmonėje apima tarpusavyje susijusių veiklos rūšių kompleksą: *darbininkų, specialistų, kitų darbuotojų, įvairios kvalifikacijos vadovų poreikių nustatymas siejamas su organizacijos veiklos strategija; darbo rinkos analizė ir užimtumo valdymas; personalo atranka ir adaptacija; organizacijos darbuotojų karjeros planavimas; kiekvienam žmogui palankaus mikroklimato sukūrimas, optimalių darbo sąlygų sudarymas; gamybos proceso organizavimas; darbo našumo valdymas; motyvacijos sistemų paruošimas, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą; darbo užmokesčio sistemų projektavimas; inovacinės veiklos organizavimas; organizacijos socialinės politikos sukūrimas ir įgyvendinimas; konfliktų profilaktika ir likvidavimas*. Kiekvienos veiklos darbų apimtis priklauso nuo organizacijos dydžio, gaminamos produkcijos profilio, situacijos darbo rinkoje, personalo kvalifikacijos, turimų technologijų lygio, mikroklimato organizacijoje, komandinio darbo ir kitų veiksnių.

Apibendrinant galima teigti, jog norint organizacijai pasiekti savo užsibrėžtų tikslų, ji turėtų sugebėti efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius. Kokį įnašą į organizaciją įdeda darbuotojai, labai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių programos kokybės bei nuo vadovų sugebėjimų ir noro

sukurti aplinką, kuri skatina efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą šiuolaikinėje organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos susijusios su rūpinimosi žmonių santykiais pradžia, t.y. su komandinio darbo organizavimu bei palankaus mikroklimato sukūrimu. Taigi prieš pateikiant „komandinio darbo“ sąvokos analizę galima teigti, jog komandinis darbas yra sąlyginai stabili žmoniškųjų išteklių charakteristika.

1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata

Šiuolaikinėje organizacijoje komandinis darbas dažniau atlieka vis svarbesnį vaidmenį. Tai rodo komandinio darbo rezultatai, kurie žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Išryškėja *komandinio darbo privalumai*: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių. Be to, *komanda sukuria „vietą po saule“, taip patenkindama pagrindinį žmogaus poreikį – kažkam priklausyti* (Woodcock'as, 1989).

„Komandos“ sąvoka lietuvių kalboje turi dvi prasmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas. *Tarptautinių žodžių žodyne* rašoma, jog komanda (pranc.. *commande*; lot. *Commendo* – įsakau, rekomenduoju) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti; įsakymas, liepimas (V. *Vaitkevičiūtė*, 2001). Veiksmažodį komanduoti *Oksfordo žodynas* aiškina kaip „privalomą vykdyti nurodymą ir valdžios turėjimą, o veikla pagal komandą vykdoma liepiant ją atlikti aukščiausiam vadovui“. Apibūdinimuose akivaizdus autokratinis organizacijos elgsenos modelio tipas, tačiau veiklos kontekste komandos sąvoka tampa kompleksine (B. *Vileikienė*, J. *Vijeikis*, 2000). Lietuvos ir užsienio mokslininkų pateiktos komandos sąvokos atsispindi 3 lentelėje.

3 lentelė

Komandos sąvokos

KOMANDOS APIBŪDINIMAS	AUTORIUS
Sistema, kur konkretus specialistas – komandos lyderis – tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste.	L. Douglass, E. Bevis, 1979
Efektyvi grupė, siejama su darbinėmis, ypač valdymo funkcijomis. Efektyvi komanda turi būti subalansuota duomenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu.	M. Belbin, 1981
Nėra vien metodas, sutelkiantis žmones į grupę: tai yra filosofija, kuri teigia, kad grupė žmonių, vedami išsilavinusio, gerai nusimanančio specialisto, gali efektyviai realizuoti siekiamus tikslus: čia nėra vadovo – administratoriaus, nes komandoje pasidalijama valdžia, atsakomybe už atliekamą darbą, todėl komandą vedantis asmuo gali būti įvardijamas lyderiu.	T. Kron, 1981
Tai įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais, turi priėjimą prie informacijos, kontroliuoja savo darbą, priima sprendimus, bendradarbiauja organizacijoje būdais, kurių „tradicinės“ darbinės grupės niekuomet nenaudojo.	S. Richardson, 1995
Vadovo tikslas – suburti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti. Kiekvienas šios komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą.	P. Juzevičienė, 1996
Grupė žmonių, dirbanti kartu, siekiant bendro tikslo.	Oxford Advanced Learner's Dictionary, 1998
Žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta.	J. Kirby, 1999
Komandos autonomiškos, tačiau pastarųjų nariai taip pat visuotinai jaučia, kad jie atlieka prasmingą darbą, kuris spartina organizacijos tikslų pasiekimą.	A. Seilius, 1999
Tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.	E. Smilga, A. Bosas, 1999
Žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgudžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.	T. Tamošiūnas, 1999
Tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.	J. Stoner, R. Freeman, 1999
Darnios, bendro tikslo siekiančios darbuotojų grupės, kurios veikdamos kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų.	B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000
Pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės: tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno nario individualiems poreikiams patenkinti.	V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2001
Tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai.	G. Hendriks, 2002
Visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas.	J. Leonavičius, 1993

Grupės nariai glaudžiai sąveikauja tarpusavyje ir elgesio normos neprivalomos tiems žmonėms, kurie nėra grupės nariai.	L. Sapežinskienės, 2003
Komandinis darbas kaip asmens elgesio stiliaus dedamoji, kurią sudaro: veiksmas; struktūra; žmonės; idėjos.	Neverauskas, 2001
Komanda – tai grupės veiklos struktūrizavimas, kuris komandos narių elgesį keičia taip, kad: uždaras tampa bendraujančiu; paslaptingas ir santūrus tampa atviru; konfliktiškas tampa bendradarbiaujančiu; būgštaujantis tampa pasitikinčiu; beasmenis tampa ginančiu bendrus interesus; atsakomybės vengiantis tampa atsakingu; beidėjis tampa kūrybišku; susvetimėjęs tampa įsipareigojusių kitiems; vaidmenų painiava tampa aiškiai apibrėžtais vaidmenimis; individualizmas tampa kolektyvizmu.	Clark'as, 1994

2 lentelėje matyti, jog išryškėja svarbiausi komandinį darbą lemiantys veiksniai (žr. 4 priedą). Ypač pabrėžtinai *tikslas* (L. Douglass, E. Bevis, T. Kron, A. Seilius, T. Tamošiūnas, V. Barvydienė, J. Kasiulis, G. Hendriks). *J. Andriuščenka* (2001) mano, kad šiuolaikinių organizacijų tikslai turi būti suderinti su individualiais jos narių siekiais, stimuliuojamais asmeninių motyvų. *G. Hendrix* (2002) teigimu, konkrečių, aiškių komandos tikslų numatymas yra gyvybiškai svarbus organizacijos ir / ar komandos problemų sprendimo būdas. Taigi, kai kurios problemos, atsirandančios dėl komandos tikslo nebuvimo, gali būti vadinamos mišriomis, nes yra aktualios įvairioms sritims, kaip kad nekooperatyvumas, motyvacijos stoka. *W. Stangls* (2002) teigia, jog *motyvaciją* labai sunku „apčiuopti“ arba aprašyti. Dažniausiai apie motyvaciją kalbama kaip apie jėgą, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį. Pasak *S. P. Robins* (2003), motyvacija grindžiama noru „kažką padaryti“, o *B. Травин, В. Дятлов* (2002) nuomone, motyvacija – ne kas kita, kaip komandos stengimasis patenkinti savo poreikius darbu. *Stoner* ir kt. (1999) net patį vadovavimą apibrėžia kaip darbuotojų skatinimą. Kiekvienas žmogus yra individas, jis savitai reaguoja į įvairius motyvus. Tai priklauso nuo įvairių veiksnių (vertybių, nuostatų ir kt.), vadinamų motyvacijos modeliais. *V. Baršauskienė* ir *B. Janulevičiūtė* (1999) komandos motyvaciją apibrėžia ne tik kaip „sėkmingos produkcijos“, bet ir rinkos akceptavimo bei gero įvaizdžio visuomenėje garantas. Mokslinėje literatūroje galima aptikti motyvavimo teorijų modelių, kurie nurodo darbuotojų veiklos motyvus ir jų alternatyvas (žr. 5 priedą). Apie *motyvacijos* svarbą ir naudą šiandienos organizacijai bei joje dirbančiai komandai kalbama daugelyje mokslinių publikacijų (*P. Jucevičienė* (1996), *D. Šavareikienė* (2000), *V. Kumpikaitė* (2000), *I. Matuzienė* ir kt. (2004), *R. Tijūnaitienė* ir kt. (2004), *V. Dubinas* (2002), *L. Marcinkevičiūtė* (2002), *A. Garalis* (2001), *B. Leonienė* (2001) ir kt.).

2 lentelėje taip pat akivaizdi *grupės ir narystės* svarba, kur *P. Jucevičienės, A. Seiliaus* ir kt. apibrėžimuose bei pateikiamuose komandos apibūdinimuose naudojamas terminas komandos nariai. Komandos ir grupės narių skaičius nurodomas skirtingai. *R. Želvys* (2001) nurodo, jog produktyviausiai dirba 8-12 žmonių grupės. *J. Stewart* (2001) pažymi, jog tikslingiausia komandą

formuoti iš 12-15 ar 20 asmenų, ir tai yra viršutinė riba, leidžianti pasiekti efektyvumą dirbančioje komandoje.

Kitose traktuotėse akcentuojama, jog *komanda yra grupė* (žmonių grupė, darbuotojų grupė, darbo grupė). A. Sakalas (2000) teigia, kad organizacijose vartojama sąvoka „*grupė*“ suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai. Tokių autorių, kaip J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001), J. Stoner ir R. Freeman (1999), T. Tamošiūno (1999) požiūriu, grupinio ir komandinio darbo sąvokos turi skirtingą prasmę.

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (1998) *grupė (group)* – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai), o *komanda (team)* – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

T. Tamošiūno (1999), teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui ir t. t. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti (žr. 6 priedą).

J. Stoner ir R. Freeman (1999) *grupės ir komandos* sąvokas vartoja pakaitomis, neapsiribodami vienu terminu. Autoriai išskiria patrauklumo galios turinčias grupes, su kuriomis individai tapatina ir lygina save. Tokias grupes jie vadina referentinėmis grupėmis ir pabrėžia, kad jos daro didžiulį poveikį organizacijų gyvenimui, nes žmonės yra linkę modeliuoti savo elgesį pagal tas grupes. Tais atvejais, kai darbuotojų pastangos yra tarpusavyje priklausomos, jie veikia kaip speciali komanda, kuri turi atlikti tam tikrą užduotį ir bendrus veiksmus, kuriuos autoriai įvardino *komandiniu darbu*.

Komandinis darbas kaip tyrimų objektas yra aktualus sociologijai, psichologijai, vadybai, edukologijai (žr. 7 priedą). *Edukologijos* mokslas siejamas su gebėjimu dirbti komandoje bei ugdymu. *Psichologija* nagrinėja elgsenos pokyčius, komunikaciją, komandoje vykstančius procesus, o taip pat ir komandinį sprendimų priėmimą. *Politologija* tiria politiką organizacijos viduje ir jėgą. *Sociologijai* rūpi tokie komandos aspektai kaip grupių dinamika, komunikacija komandoje, jėga ir įtaka, konfliktai. Tarpkultūrinė analizė, vertybių bei požiūrių lyginimas būdingas *socialinei antropologijai*, organizacijos teorija ir kultūra – *vadybai*.

Organizacijose suburtos komandos gali būti klasifikuojamos labai įvairiai, pagal skirtingus kriterijus. Daugelis autorių savo darbuose aprašinėdami komandas ir grupes skirsto jas į formalias ir neformalias (*J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001); Vijeikienė, Vijeikis (2000); Джуэлл (2001); Stoner (1999); J. Andriuščenka (2001), ir kt.*). Šiose publikacijose itin akcentuojamas neformalių grupių vaidmuo.

R. Heller (2000) grupes taip pat klasifikuoja į:

1. *Formalias grupes*, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą: įvairių funkcijų administracinės direktorių lygio grupės, vienijamos didelės patirties; visų lygių daugiafunkcinės vykdomosios grupės, sujungiančios savo žinias problemoms spręsti bei projektams vykdyti; visų lygių verslo grupės, kurios suburia panašią patirtį turinčius žmones specifiniams projektams įgyvendinti; globojančios savo sritį formalios paramos grupės.

2. *Neformalios grupės* dirba neoficialiai, susiburia tik iškilus specialioms poreikiams: laikinos projektų grupės, kartu vykdančios specifinius uždavinius; permainų grupės aptaria strategiją ar likviduoja konfliktą, iškilus konkrečiai problemai; žinovų grupės. Savarankiškai ir spontaniškai svarsto kūrybinius projektus; laikinų uždavinių grupės neformaliai sprendžia specifines trumpalaikes užduotis ir klausimus.

Be to R. Heller (2000) išskyrė darbinę grupę, kuri yra gyva, nuolat besikeičianti, dinamiška jėga, vienijanti žmones bendram darbui. Šios grupės nariai bendrai aptarinėja užduotis, vertina idėjas, priima sprendimus ir dirba siekdami bendro tikslo.

Pagal veiklos sferas formalių ir neformalių grupių pagrindinius skirtumus pateikia *D. B. Niustrom (2000)*. Neformalios grupės bendri tarpusavio santykiai yra neoficialūs, o formalios oficialūs. Pagrindinės koncepcijos valdžia ir politika atsispindi neformalioje grupėje, o teisės ir pareigos – formalioje. Daugiausia dėmesio skiriamas žmogui, o lyderio valdžios šaltinis atsiranda iš neformalios grupės. Taip pat tokio pobūdžio grupėje dominuoja normos ir tam tikros sankcijos. Tuo tarpu formalioje grupėje pagrindinis dėmesys susikoncentruoja ties pareigybėmis ir taisyklėmis. Lyderio valdžios šaltinis deleguojamas vadovybės ir valdymo šaltiniais tampa apdovanojimai ir baudos.

J. Guščinskienė (2003) ir kt. išskiria *formalias daugiaprofilines komandas*, kurių tipinės schemos gali būti: pilnai vadovaujama, aiškios hierarchinės struktūros ir užduočių padalinimo komanda; koordinatorius vadovaujama koordinacinė komanda; koordinatoriaus vadovaujama pagal sutartį dirbanti komanda; koordinatoriaus vadovaujama, koordinacinė ir pagal sutartį dirbanti

komanda; komandos lyderio vadovaujama komanda; pagal kontraktą su komandos lyderiu dirbanti komanda.

J. Andriuščenka (2001) daro išvadą, jog bet kuri šiuolaikinė organizacija visiškai neaprūpinama jos formaliąją dalimi. Ji yra visuomet sudėtingesnė už savo funkcinę struktūrą. Dėl įvairių priežasčių šalia formalios organizacijos tipo susiklosto ir funkcionuoja neužprogramuota, spontaniškai susidėjusi vidinių ryšių sistema, kurią galima įvardinti kaip neformalią struktūrą arba organizaciją. Neformali organizacija yra lanksti ir turi laisvą struktūrą.

J. Stoner ir R. Freeman (1999) išskiria šiuos komandų tipus: komandavimo komanda, komitetas, projekto komanda, kokybės būrelis (žr. 8 priedą). *D. W. Johnson* komandas klasifikuoja į tris tipus:

1. *Problemų sprendimo komandas*, kurias sudaro 5-12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Komandos nariai susitinka 1 ar 2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.

2. *Specialias komandas*. Jos rūpinasi darbo reformomis, naujos technologijos kūrimu bei diegimu, komunikuoja su užsakovais ir klientais, atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Viena svarbiausių specialiųjų komandų užduočių - pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų visų lygių sprendimų priėmimo.

3. *Savivaldos (savivaldos) komandas*. Šias komandas sudaro nuo 5 iki 15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta visas užduotis, todėl atlikdami įvairius darbus gali keistis tarpusavyje. Savivaldos komandos prisiima valdymo atsakomybę ir pačios kontroliuoja darbą.

U. Jovaišaitė (2004) savo metodiniame darbe apie komandinį darbą, išskiria šias komandos rūšis: *komandos-lyderės* - jos formuoja visos organizacijos strategiją, o veiklą nukreipia į organizacijos vystymą. Tokių komandų darbe dažniausiai dalyvauja organizacijos aukščiausio lygmens vadovai, tačiau kartais į jas pakviečiami ir kiti ekspertai; *valdymo komandos* - jos atlieka kasdieninį valdymą ir organizuoja veiklos monitoringą užtikrindamos, kad būtų padaryta viskas, ko reikia; *veiklos komandos* - tai komandos, suformuotos pagal profesinės veiklos pobūdį. Jų veikla yra labai specializuota; mokyklose tai gali būti mokytojų komandos; *paramos komandos* - jos veikia kaip "paguodos" grupės, kuriose svarstomi labiau empatiški ir emociniai darbo aspektai. Tokios grupės padeda atlikti įgyvendinimo eigos monitoringą.

Už komandų tipologiją bei klasifikaciją ne mažiau svarbus yra *komandų formavimosi procesas*. Užsienio literatūroje išskiriamos kelios komandos formavimosi pakopų teorijos pagal *Schein'ą*

Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai reklamos agentūroje (1956), pagal *Tuckman'ą* ir *Jensen'ą* (1977) bei pagal *Bion'ą* (1980) ir *Woodcock'ą* (1989) (žr. 11 priedą). Mokslininkai *J. Stoner, R. Freeman* (1999) įvardino penkis grupių raidos etapus:

1. *Formavimasis*. Jo metu komandos nariai renka informaciją, užsibrėžia tikslus ir uždavinius, numato jų įgyvendinimo būdus, nustato priimtinas bendradarbiavimo taisykles, mokosi apibūdinti problemas. Nariai bando atrasti savo vietą, stebi galimus lyderius ir vienas kitą.

2. *Audra (sumaištis)*. Šiame etape nariai aiškinasi savo lūkesčius, dalykus, kurie juos erzina. Egzistuoja jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Didėja konkurencija tarp narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti nustatyti nereali komandos tikslai, įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas.

3. *Normalizavimosi* etape nariai suformuoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir pradeda taikyti sisteminius problemos sprendimo metodus. Komandos nariai vis labiau įsiklauso į kitų nuomonę, dažniau ieško kompromisų uždavinių sprendimo bei sprendimų priėmimo procesuose. Nariai priima ir vertina vienas kito stipriąsias ir silpnąsias puses, sustiprėja jų ryšiai už komandos ribų.

4. *Veikla (darbo atlikimas)*. Komandos nariai siekdami bendrų tikslų konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai visi kartu džiaugiasi sėkme, o vis išskylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.

5. *Užbaigimas (branda)*. Šiame etape atviras bendravimas jau tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama siekiant išspręsti vieną ar kitą problemą. Gerai suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Nariai vis labiau koncentruojasi į detales. Aukščiausiu prioritetu tampa pastovus tobulėjimas. Ištikus nesėkmei nariai neieško kaltų, o nagrinėja, kas buvo padaryta blogai.

T. Tamošiūnas (1999) išskyrė kitokius grupės raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. *A. Survilienės* ir *S. Grinienės* (2002) komandos formavimo schema pateikiama 9 priede.

Galima teigti, kad bet kuri komanda išgyvena tokias pat komandų formavimosi stadijas. Skiriasi tik jų turinys. Todėl vieni autoriai pateikia vienokias, antri kitokias schemas. Bet kuriuo atveju žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tuomet, kai yra pasiekusi aukščiausią lygį.

Savo darbuose autoriai taip pat nagrinėja *komandos efektyvumo veiksnius*, kurie turi įtakos komandos veiklai (*Neverauskas* ir kt., 2001; *Stoner* ir kt., 1999; *Vijeikienė, Vijeikis*, 2000 ir kt.). 4 priede yra įvardytos efektyvaus komandinio darbo sąlygos. Autoriai vieningai teigia, kad turi būti

aiškus tikslas, normos, narystė, statusas, bendravimas, įtaka, psichologinis mikroklimatas, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, tinkamas vadovas ir pan.. Taip pat daugumos autorių nuomone, svarbus yra mokymas ir mokymasis dirbti komandoje.

Remiantis *P. Dalin* (1999), *B. Everard* ir *G. Morris* (1997) požiūriu, kad į komandą tikslinga žiūrėti kaip į *sistemą*, iškyla būtinybė susipažinti su vadovavimo komandų charakteristikomis, t.y. kaip priima sprendimus, sukuria lyderių vaidmenis, nustato normas ir pasiekia sutelktumo. Todėl tikslinga šios sistemos elementus panagrinėti atskirai.

Sprendimų priėmimo ir vaidmenų įtaka komandos efektyvumui. Siekiant organizacijos tikslų, problemų sprendimų procese labai reikšmingas tinkamas sprendimų priėmimas, reiškiantis, kad tarp komandos narių yra susitarta, koku būdu kokiomis sąlygomis bus veikama. Literatūros apžvalgos rezultatai rodo, kad kolektyvinio valdymo reikšmė priimant optimalius sprendimus, ypač mažų grupių organizacijose, vis didėja (*Priem R., Harrison D. Muir N. K.* (1995), *Bettenhausen K. L.* (1991), *Priem R. L.* (1990)). Be to teigiama, kad susidūrus su sudėtingomis problemomis, mažos grupės priima naudingesnius sprendimus nei individai (*L. Skon*, 1981).

A. Sakalas (2003) išskiria šiuos grupinių sprendimų priėmimo metodus: problemų sprendimo *PER* metodas; „*kolegialaus sprendimo*“ metodas; „*proto šturmo*“ metodas. Problemų sprendimo *PER* modelis susideda iš šešių fazių: įsitraukimo fazė; suvokimo fazė; vertinimo fazė; sprendimo priėmimo fazė; sprendimo įgyvendinimo fazė; kontrolės ir koregavimo fazė. „Kolegialaus sprendimo modelis“ pasireiškia kviečiant konsultantus iš šalies. „Proto šturmo“ metodo tikslas – gauti kuo daugiau idėjų sprendžiant konkrečią problemą.

E. H. Schein (1987) aprašo tokius grupinių sprendimų priėmimo būdus kaip *nereagavimo* sprendimas (kas nors iškelia idėją ir nesulaukia jokios reakcijos), oficialaus *valdžios pareigūno arba įgaliotojo asmens* sprendimas (meras arba pirmininkas turi įgaliojimus priimti kai kuriuos sprendimus grupės vardu), *mažumos sprendimas* (kai sprendimus priima grupė), *daugumos sprendimas* (balsavimas ir/arba apklausa), *konsensuso sprendimas* (kai bendravimas vyksta pakankamai atvirai ir kiekvienas dalyvaujantis gali paveikti sprendimą) bei *vienbalsiškas* sprendimas (visi sutaria dėl būsimos veiklos krypties).

P. Jucevičienė (1996) įvardino komandinio sprendimo efektyvumo priežastis ir pažyminti, jog komandiniai sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Atsiranda padidinta motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti. Analizuodamas individualių ir komandinių sprendimų priėmimą bei įrodęs komandinių sprendimų pranašumą, *Watson* (1931) nustatė, kad egzistuoja veiksniai, kurie trukdo komandoms priimti efektyvius

sprendimus: egzistuoja konfliktiniai narių tikslai; norima per greitai pasiekti susitarimą; heterogeniškumo trūkumas (kuo vienodesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo); laiko trūkumas (kuo didesnė komanda, tuo daugiau reikia laiko); nepasitikėjimas, ypač aukštesnes pareigas užimančių žmonių; netinkamas komandos dydis ir kt.

Galima daryti išvadą, kad galimi įvairūs sprendimų priėmimo variantai, kurie priklauso nuo daugelio objektyvių bei subjektyvių veiksnių, trukdančių komandoms priimti efektyvius sprendimus, įvertinimas leidžia išvengti nepageidaujamų reiškinių ir padeda siekti organizacijos tikslų. Akcentuotina, kad vadovo veikla darbo grupėje gali būti ypač efektyvi, jeigu jis turi ne tik formalųjį, bet ir neformalųjį autoritetą.

Vadovo vaidmuo komandos ir organizacijos vystymui. Šiuolaikinėje literatūroje pabrėžiama, jog darnios komandos sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti. Taigi, vadovo vaidmuo tampa vienu iš esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksnių. *P. Jucevičienės* (1994) teigimu, vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Todėl labai svarbu išmokti vadovauti komandai. Vadovavimas komandai - tai tokia veikla, kuri padeda pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius. Pagrindinis vadovo uždavinys yra suburti grupę iki efektyviai veikiančios komandos. Visoms komandoms būdingas bruožas – stiprus ir veiklus vadovas, galintis vadovauti kritiškose situacijose. *A. Jarumauskas* (1998) teigia, jog gabus žmogus – didžiulis turtas tautai bei organizacijai. Gabus vadovas ugdo pavaldinių aktyvumą, atsakomybės jausmą, iniciatyvą ir kūrybinį požiūrį į pareigas ir darbą. Tai prisideda aktyvinti žmogiškąjį faktorių. Vadovavimas žmogiškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Tinkamas vadovavimas transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina komandos sutelktumą. Sutelktumo sąvoką *J. Stoner, R. Freeman* (1999) apibūdina kaip solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu. Minėti autoriai taip pat nurodė būdus, kuriais vadovai gali padidinti komandos sutelktumą, t. y. skatinti konkurenciją tarp kitų komandų, didinti tarpasmeninį patrauklumą, (tapatinti save su tais, kuriais žavisi), stiprinti tarpusavio sąveiką, (sudaryti galimybes draugiškai bendrauti), kelti nariams bendrus tikslus ir kurti bendrus likimus. *J. Stoner, R. Freeman* (1999) pabrėžia, kad komandos sutelktumas arba solidarumas yra labai svarbus rodiklis, rodantis, kokią įtaką komanda gali daryti savo kiekvienam nariui. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, tuo jos įtaka didesnė. Komandų sutelktumui svarbiausia – pasitikėjimas. Tai reiškia, jog tarpusavyje susietos komandos negali toleruoti nei teigiamų, nei neigiamų „ekstremistų“. Dėl

šios priežasties galima suvokti, kad kai kurie gabūs darbuotojai negali klestėti į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje.

Organizacijos vadovas turėtų ieškoti galimybių nuosekliai gerinti tiek organizacijos, tiek komandos darbą. Komandos našumo didinimas priklauso nuo jos noro tobulėti, susidoroti su sunkumais bei noro įgyvendinti savo sprendimus. Grupių, kurias galima pavadinti tikromis komandomis, visi darbuotojai privalo ieškoti geriausių būdų savo darbui kuo puikiau atlikti. *R. Heller* (2000), savo vadybos abėcėlėje įveda veiklaus padalinio sąvoką. Jis teigia, kad veiklaus padalinio darbuotojai yra plataus profilio, kiekvienas gerai išmano komandos paskirtį ir gali vienas kitą pavaduoti. Toks komandos lankstumas yra didelis privalumas.

V. Kumpikaitė (2000) teigia, jog organizacijos tikslo įgyvendinimui įtakos turi vadovo sugebėjimas vadovauti komandai, jis privalo koordinuoti darbą ir priversti darbuotojus tą darbą atlikti. Visa tai reikėtų derinti su motyvacijos metodais ir atsisakyti riestainio ir rimbo politikos. Be to organizacijos veiklos kokybei įtakos turi darbo praturtinimas, t.y. žmogaus tobulėjimo, saviaktualizacijos galimybės, suteikiant jam daugiau atsakomybės ir pripažinimo už atliekamą darbą. *Herzberg* (1996) nurodo, jog vadovai, norėdami pozityvios organizacijos kaitos, turėtų imtis darbo praturtinimo veiksmų.

Argyris (1957) išplėtojo asmenybės brendimo koncepciją. Jis teigia, jog žmogui neužtenka vien noro ir sugebėjimo įvaldyti darbą, susidoroti su juo. Analogiškai yra ir su komandų vystymusi. Vadovavimas įvairiose stadijose labai skiriasi. Vadinasi, darbuotojų dalyvavimas valdymo procese priklauso nuo *vadovavimo stiliaus*. *L. Marcinkevičiūtė* (2002) nurodo, jog vadovai, veikdami žmones, padeda jiems formuotis. Kiekvienas vadovas, kurdamas darbo aplinką ir siekdamas efektyvaus vadovavimo, privalėtų išstudijuoti vadovavimo stilių klasifikaciją ir nustatyti, kuris stilius dominuoja jo vadovaujamoje įmonėje, išsiaiškinti jo trūkumus ir privalumus. *D. I. Jung ir B. J. Avolio* (1999) ištyrė vadovavimo stilių įtaką grupės veiklai. Rezultatai parodė, kad tas pats vadovavimo stilius gali būti skirtingai suvokiamas ir turėti skirtingą poveikį individams iš skirtingų kultūrinių grupių, jų motyvacijai ir veiklai.

Pasak *Jucevičienės* (1996), vadovavimo stilius metodologine prasme remiasi trimis valdymo teorijomis X, Y ir Z, su kuriomis svarbu susipažinti, kalbant apie vadovavimą organizacijai ir komandai. X ir Y teorijas suformulavo *McGregor*, o teorija Z pasiūlė *William Ouchi*. Iš anksto sunku spręsti, koks vadovavimo stilius yra geriausias. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių. Susitelkusiose, gerai dirbančiose ir suvokiančiose darbo tikslus komandose, tikslinga vadovauti demokratinio arba liberaliuoju stiliumi. Tuo tarpu pairusiose, nesugebančiose susitelkti darbui - tam

tikrą laiką gali būti ir autokratinis vadovavimo stilius. Pažymėtina, kad komandos sąvoka yra neatsiejamai susijusi su demokratiniu (dalyvavimo) vadovavimo stiliumi, kur vyksta intelektualinis ir emocinis asmenų įtraukimas į grupinės veiklos situacijas, kurios paskatina pripažinti savais komandinės veiklos tikslus ir jaustis atsakingam už jų realizavimą. *Demokratiško valdymo* pagrindinis bruožas – grupinė diskusija, kuri remiasi Z teorija, pagrįsta organizacijos narių bendradarbiavimo ir kooperavimosi filosofija. Ši teorija orientuoja sukurti darbščią, kūrybišką darbo komandą bei tinkamą darbo aplinką. Suprantama, kad Z teorija yra populiari organizacijose, kuriose vyrauja komandinis darbas. Jeigu vadovavimas grindžiamas X teorija, darbuotojų dalyvavimas mažai tikėtinas. Kiekviena šių teorijų reikšminga savo požiūriu į žmonių natūrą bei vadovo ar lyderio vaidmenį komandinio darbo vystymo procese, įtakoiant lankstų pokyčių adaptavimą organizacijoje.

Mokslininkai pateikia įvairių vadovavimo bruožų teorijų: charizmatiško, makiaveliško ir kt. tipų. *Charizmatiško* tipo žmonės mėgiami, jais tikima ir sekama. *Makiaveliško* tipo vadovai nepasitiki žmonėmis, siekiant tikslo jais manipuliuoja. Vadovas, norėdamas sėkmingai vadovauti, turi mokėti panaudoti įgytas žinias. Išskiriamos keturios situacinės *vadovavimo teorijos*: pagal *P. Hersey, F. E. Fiedler* (1967) ir *K. Blanchard* (1977), paskirstyto vadovavimo ir pagal *Bales* (1950) sąveikos – proceso analizę. *P. Hersey, K. Blanchard* (1977) išskiria dvi aiškias vadovavimo kryptis: veiklos ir komandos struktūros suformavimas (vienpusė komunikacija); dėmesys komandos nariams (dvišalė komunikacija). Pagal paskirstyto vadovavimo teoriją komandos turi du pagrindinius tikslus: įvykdyti užduotis ir palaikyti efektyvius dalykinius narių santykius. Vadovas turi realizuoti kai kurias funkcijas ir kai kuriais atvejais vadovavimą paskirstyti tarp komandos narių, kad įvykdytų minėtus tikslus. *F. E. Fiedler* (1967) suskirstė vadovus į dvi grupes: orientuotus į tikslą; palaikančius dalykinius santykius. Buvo nustatyta, kad ryšio tarp komandos efektyvumo ir vadovavimo tipo nėra, nes vadovai, palaikantys santykius tarp narių, yra efektyvesni vienos situacijose, o į tikslą orientuoti – kitose situacijose.

Vadovui labai svarbu atkreipti dėmesį į organizacijos elgsenos modelių dinamiką ir psichologiškai neužsisklęsti kuriame nors viename. *R. Jucevičius* (1996), nagrinėdamas organizacijų antrenerystės problemą, išskiria penkis bendrusius bruožus: organizacijų aktyvi pozicija, organizacijų siekimai, komandinio ir grupinio darbo kultūra, sugebėjimas mokytis bei spręsti problemines situacijas.

Neformalių struktūrų įtaka organizacijos veiklos kokybei. Pasak *B. Z. Milner* (1999) organizacija yra sudėtingas organizmas, kuriame persipina ir sugyvena asmenybės ir komandos interesai,

stimulai ir apribojimai, technologijos ir inovacijos, besąlygiška drausmė ir laisva kūryba, norminiai reikalavimai ir neformalios iniciatyvos. *Neformalios organizacijos sąvoka* vadybos literatūroje yra žinoma dar nuo žmogiškųjų santykių mokyklos laikų (*Homans* (1950); *Щербина* (2000); *Kerdysov* (2000)). *J. Andriuščenka* (2001) teigia, jog *neformali organizacija* - tai spontaniškai susiklosčiusi socialinių ryšių, normų, įsitikinimų ir neoficialių taisyklių sistema, kurioje individai sąveikauja ne pagal vadovų valią, bet palaikydami tarpasmeninius ryšius. Jos pagrindinės funkcijos yra komunikacija, individų savaiminio susiorganizavimo palaikymas, asmeninio identiteto, savigarbos, nepriklausomybės, kartu ir susitelkimo bei sąveikos su kitais žmonėmis jausmo stiprinimas. Neformalios organizacijos nariai vadinami neformaliomis grupėmis arba komandomis.

Taigi, organizaciją gali sudaryti formalios ir neformalios grupės arba komandos. Visa tai, kaip pažymi *P. Jucevičienė* (1994), sudaro galimybes žmonėms patenkinti priklausomumo, savitarpio pagalbos, saugumo ir bendradarbiavimo poreikius. Neformalių junginių įtaka organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui yra didelė. Nepaisant to, neformalios grupės, susikūrusios ne vadovo iniciatyva, susiklosčius atitinkamoms sąlygoms gali tapti dominuojančiomis organizacijoje ir paversti niekais visas vadovų pastangas. Antra vertus, jei neformalios grupės suinteresuotos įgyvendinti organizacijos tikslus, jos gali didinti efektyvumą. Interesų grupių tarpusavio konfliktas sumažinamas iki minimumo, leidžiant šioms grupėms, kurios gali išaugti iki komandų, pasidalinti valdymo galia realizuojant savo interesus. Koorporatizmas yra pliuralizmo plėtros tąsa, kai sukuriama galimybė dominuoti nedideliame skaičiuje interesų grupių, turinčių panašius interesus. Kaip nurodo *Lawton, Rose* (1991), legalūs vienetai organizuojasi į ribotą skaičių atskirų, kartu veikiančių, nekonkuruojančių, hierarchiškai organizuotų ir funkcionaliai skirtingų kategorijų interesų grupių. Jos turi atstovavimo monopolį savo interesų srityje bei įgaliotus lyderius, kuriems pateikiami reikalavimai bei parama, siekiant grupės interesų. Šiuo atveju reikia kalbėti apie gerai sutelktą grupę, kuri gali veikti kaip neformali komanda.

J. Andriuščenka (2001) rašo, jog neformalios grupės santykiai ir elgesio normos egzistuoja už oficialios organizacijos ribų. Tokios grupės dažnai turi įtakos organizacinės veiklos kokybei ir valdymo efektyvumui, jos gali konfliktuoti su formalios organizacijos tikslais. Jeigu neformalūs santykiai sustiprina formalią struktūrą ir nesipriešina jai, tokiu atveju vadovas turi darnią komandą, galinčią netgi užpildyti vadovavimo spragas bei kuriančią palankų darbo klimatą. Neformali organizacija gali užtikrinti gerus asmeninius kontaktus komandoje, padėti darbuotojams spręsti psichologinio ir dalykinio pobūdžio problemas. Tačiau jeigu neformalios organizacijos veiklos nuostatų kryptis nesutampa su formalios organizacijos kryptimi, gali kilti nemažai problemų.

Neformali organizacija, gali ignoruoti formalų vadovą, gali atstumti kitus formalios organizacijos narius, tuo sukeldama problemų ir dalykiniuose santykiuose. Galimi neformalios organizacijos privalumai ir trūkumai pateikiami 10 priede.

Todėl *K. Davis, J. W. Newstrom* (1985) vadovams nurodė kelis patarimus, kurių jie turėtų laikytis kontaktuodami su neformaliomis organizacijomis ir norėdami išlikti efektyvūs: atsižvelgti į neformalias organizacijas ir jas suprasti, kiek galima daugiau integruoti neformalios ir formalios organizacijų interesus, iš anksto nenusiteikti prieš neformalią organizaciją.

Taigi neformalią organizaciją kuria žmogiškasis veiksnys, kadangi neįmanoma paskirstyti individų simpatijas ir antipatijas administracine tvarka (*Радченко* ir kt., 2000).

Apibendrinant teigtina, kad bet kuriuo atveju žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tada, kai yra pasiekusi aukščiausią brandos lygį. Komanda yra daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Grupės laimėjimas dažnai yra individualaus darbuotojo darbo vaisius, o komandos darbo produktas – individualus ir kartu visos komandos darbo rezultatas, todėl grupės ir komandos sąvokų negalima tapatinti. Visos komandos patiria analogiškas komandų formavimosi stadijas ir taip pat reikšmingai išgyvena komandinį darbą įtakojančius veiksnys. Taigi šiandienos organizacijos kaitai nepaprastai svarbu ugdyti komandos narių tarpusavio draugiškumą, kad visi sunkumai, tiek asmeniniai, tiek darbo, būtų įveikiami laiku, kol nepakirto kolektyviškumo dvasios. Tikslinga eksperimentuoti, ieškant problemų sprendimo, komandoje su visais elgtis pagarbiai, net su tais, kurie „drumsčia vandenį“, stengtis, kad visi nariai galėtų pasimokyti iš problemų sprendimų. Be galo svarbu visus komandos narius įtraukti į organizacijos valdymą taip, jog kiekvienas iš jų jaustųsi motyvuojamas ir galintis efektyviai paveikti įmonės rezultatus. Tačiau visa tai taip pat gali įtakoti organizacijos mikroklimatas, kuris yra neatsiejama komandinio darbo dalis.

1.3. Sąvokos „mikroklimatas“ samprata

Tiek globaliniu lygmeniu, tiek ir Lietuvoje vis didesnę reikšmę vaidina socialiniai psichologiniai metodai, susiję su žmonių santykiais organizacijoje. Atskirų vykdytojų psichologinių žinių įvaldymas, grupių ir komandų socialinių psichologinių charakteristikų nustatymas, su vadovo asmenybe susiję dalykai – visa tai nepaprastai veikia personalą ir atskirus jo narius. Priklausomai nuo organizacijoje esamo mikroklimato veiklos efektyvumas gali didėti arba mažėti. Šiame skyriuje bus nagrinėjamos organizacijos klimato teorijos tam, kad būtų suformuota ir teoriškai pagrįsta sąvokos „mikroklimatas“ samprata.

Mikroklimato terminas populiarus buvo jau septintojo dešimtmečio pabaigoje. *B. Martinkus*

(2003) pažymi, jog 1933 m. Mayo atliko garsų Hawthorno eksperimentą: tyrė įmonės klimatą ir ieškojo ryšių tarp formalių ir neformalių įmonės grupuočių. Būtent šis eksperimentas buvo naujos darbo organizavimo sampratos pradžia – darbo organizavimo, orientuoto į darbo sąlygų, atsižvelgiant į žmogaus poreikius, sukūrimą.

Organizacijos klimato sąvoka mokslinėje literatūroje (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 1996) neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu. Nekyla abejonių, kad autoriai pripažįsta, tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunktionalumą, todėl moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę, t.y. organizacijos klimatą.

Tikslinga paminėti, kad organizacijos klimatas nėra organizacijos kultūros sinonimas, nes yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, o ne į vertybes ar normas. Organizacijos kultūra mikroklimatą gali įtakoti tik kaip veiksnys. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001) pateikia koncepcinį organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamąją charakteristiką (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika

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

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU.

Pirmiausia tikslinga būtų aptarti pagrindines klimato sampratas. *Jucevičienė* (1996) teigia, kad *organizacijos klimatas* – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. *Forehand* ir *von Gilmer* (1964) taip pat suformuluoja organizacijos klimato apibrėžimą, teigiantį, kad *organizacijos klimatas* yra grupės charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, kuri išsiskiria iš kitų ir yra ilgalaikė bei įtakoja organizacijos narius / personalą. *Taguiri* (1968) teigimu, reikėtų dėmesį kreipti ne į organizaciją kaip visumą, bet į pavienius organizacijos narius, t.y. *organizacijos klimatas* – ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią išgyvena jos nariai, įtakoja jų elgesį. *B. Martinkus* (2003) gero *mikroklimato* sukūrimą (įmonės lygiu) traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą. *J. Lapė* (1980) mikroklimatą traktuoja kaip *psichologinę organizacijos darną*, kuris yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu. Psichologinė darna labai reikalinga bet kuriai veiklai, kurią atlieka du ar daugiau žmonių, o ypač ji svarbi kai dirbama sudėtingose, pavojingose situacijose, kai stokojama laiko. *Moran* ir *Volkwein* (Kangis, Gordon, 2000) organizacijos klimatą charakterizuoja kaip organizaciją, kuri įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; sudaryta narių bendravimu, bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

Taigi, analizuojant klimato sąvokos ribas galima nustatyti daugeliu būdų, priskiriant jai tam tikrus bruožus, pasirinktus iš daugelio, kurie laikomi jos savybėmis.

Furnham ir *Gunter* (1993), nagrinėdami klimato sąvokos ypatumus, išskiria keturiolika šios sąvokos charakteristikų: sudėtinė, sintetinė sąvoka (tokia kaip asmenybė); situacinių kintamųjų konfigūracija; sudedamieji komponentai kinta, tačiau klimatas gali likti tas pats; yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos *reikšmė*; turi tęstinumo konotaciją, bet ne tokią ilgalaikę kaip kultūrą; apibūdinamas kitų žmonių charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei sociologine ir kultūros tikrove; klimatas *fenomenologijos* požiūriu yra išorinis veikėjo atžvilgiu, kuris gali jausti, kad jis arba ji prisideda prie klimato pobūdžio; klimatas *fenomenologijos* požiūriu skiriasi nuo stebėtojo ir veikėjo uždavinių; klimatas yra stebėtojo ir veikėjo galvoje, nors nebūtinai sąmoningai, bet jis pagrįstas išorinės realybės charakteristikomis; jis gali būti bendras (kaip bendra nuomonė) keliems žmonėms tam tikroje situacijoje, ir jis interpretuojamas bendrų reikšmių terminais (su

individualiu nuokrypiu bendros nuomonės atžvilgiu); jis negali būti bendra iliuzija, kadangi jis turi būti pagrįstas išorine tikrove; klimatas gali būti apibūdintas žodžiais, nors gali būti detalizuotas reagavimo terminais; turi *potencialias* elgsenos pasekmes; jis yra netiesioginį elgesį lemiantis veiksnys – jis veikia požiūrius, lūkesčius ir sujaudinimo būsenas, kurie yra tiesioginiai elgesį lemiantys veiksniai.

Koys ir *De Cotiis* (1991) apibrėžia mikroklimato sąvoka išskirdami *aštuonias dimensijas*: savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos (žr. 22 priedą).

Reikia pažymėti, kad iš visų išvardintų organizacijos klimato sampratų daugelis autorių formuoja organizacijos klimata *įtakojančius veiksnius* (*Barvydienė, Kasiulis, 1998; Jucevičienė 1996*):

- *Organizacijos kultūra* – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
- *Etinis klimatas* – darbuotojų bendras teisingo elgsio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi.
- *Grupių psichologinis klimatas* – atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

Remiantis mikro ir makro aplinka, galime išvelgti ganėtinai aiškiai įvairių autorių išskiriamus devynis *organizacijos klimato tipus*: psichologinis; kolektyvinis; psichologinis-socialinis; bendrasis; organizacinis; aktyvus-individualus; pasyvus-neindividualus; pasyvus-individualus; aktyvus-neindividualus; moralinis, išryškinančius žmonių tarpusavio konkuravimą, komandinę atsakomybę, grupės spaudimą ar bendradarbiavimą, sąmoningą ar formalią drausmę, pasitikėjimą, moralę, konfliktus, lyderiavimą, pasipriešinimą (žr. 21 priedą).

Pažymėtina, jog *J. Palidaskaitė* (2001) savo tyrimuose išskiria septynis organizacijos klimata apibūdinančius veiksnius:

- Pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą. Tai jausmai būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkretaus darbuotojo adresu.
- Atsakomybę. Priklausomai kaip atskiri darbuotojai prisiima arba neprisiima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus. Tai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.

- Draugiškumą. Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą.
- Orientaciją į taisykles. Kiekviena organizacija turi savo taisyklių ir procedūrų nusistovėjusią praktiką. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
- Darbo įtampą. Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti spaudžiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.
- Rutiną. Kai kuri darbo specifika yra pastovi, jokie pokyčiai neįmanomi.
- Iniciatyvumą darbe. Čia apibrėžiamas darbuotojams veikimo laisvės suteikimas arba jos neigimas.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (1998) ir Jacikevičius, (1995) nagrinėdami organizacijos klimataž akcentuoja šiuos *palankaus mikroklimato veiksnius*: pasiekimų motyvaciją; tarpasmeninių santykių kokybę; darbuotojų savarankiškumą; organizacijos struktūrą; statusų poliariškumą.

Taigi nūdienos organizacijai būdingi šie *mikroklimatą lemiantys veiksniai*: aplinka; vertybės ir kultūra; saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; komunikacija (verbalinė, neverbalinė); konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija / komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių grupuočių susidarymas; valdymo / vadovavimo stilius; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; tradicijos / šventės organizacijoje ir kt.

Kadangi efektyvus komandinis darbas ir jam sudarytas palankus mikroklimatas yra du organizacijos sėkmės garantai, kurie neatsiejami ir vienas kitą papildo, daugelis išvardintų organizacijos mikroklimatą lemiančių veiksnių yra tapatūs jau minėtiems komandinį darbą lemiantiems veiksniams (pvz.: vadovavimo / valdymo stiliai, neformalių grupuočių susidarymas, santykiai su vadovais, motyvacija ir kt.). Todėl tikslinga išskirti tuos veiksnius, apie kuriuos dar nebuvo kalbėta ir yra svarbiausi.

Organizacija kaip atvira sistema negali egzistuoti atskirai nuo aplinkos (L. Lobanova, 2001). Organizacijos gyvuoja nuolat sąveikaudamos su išorine aplinka. Kai išoriniai veiksniai viršija vidines transformacijas, siekiant išlaikyti efektyvumą, organizacinės sistemos turi reaguoti į tuos pasikeitimus (K. Ališauskas, R. Balvočiūtė, 2004). J. Lapė (1980) teigia, jog *organizacijos aplinka* lemia žmogaus veiklą. Amerikos psichologai G. A. Miller, E. Galanter, K. H. Pribram sako, kad tai ką daro organizmas, priklauso nuo to, kas vyksta aplink jį. *Aplinkos mikroklimatas* gali paveikti

žmogaus organizmo funkcijas, sukelti įvairias psichines būsenas ir vystyti veiklos eigą bei rezultatus. Todėl nagrinėjant *socialinį – psichologinį klimatą*, būtina atsižvelgti į organizacijos *mikro* bei *makro aplinką*. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998) organizacijos makroaplinką apibrėžia, kaip visuomeninę – ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės, o mikroaplinką kaip materialinę ir dvasinę terpę, grupės funkcionavimo „lauką“. Organizacijos klimatas atpažįstamas pagal tai, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka. Šioje vietoje svarbų vaidmenį atlieka organizacijos kultūra.

Kaip jau buvo minėta, organizacijos kultūra neatsiejama nuo jos mikroklimato. Kultūra - tai centrinė sąvoka daugelyje socialinių mokslų. Kultūrą sudaro akivaizdūs ir numanomi elgesio modeliai, įgyjami ir perduodami simboliais, sudarantys aiškius žmonių grupių pasiekimus bei įkūnijantys juos artefaktais; kultūros esmė - tradicinės (istoriškai atsiradusios ir parinktos) idėjos ir ypač su jomis susijusios vertybės; tačiau kultūros sistemą galima suprasti kaip veiksmų rezultatą arba kaip sąlygas tolesniems veiksams (Furnham A., 1997). A. Furnham (1997) pabrėžė, jog kultūra - tai visų organizacijų charakteristika, per kurią tuo pačiu metu pasireiškia individualumas ir unikalumas. Organizacijos kultūra - tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų ir kt. konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes darbu dirbti. Kiekvienos organizacijos išskirtinumas artimai susijęs su savo istorija ir charakterio kūrimo poveikio iš buvusių sprendimų bei lyderių. Tai pasireiškia papročiais, tradicijomis ir ideologija, kurių laikosi nariai, o taip pat strateginiais pasirinkimais, kuriuos daro organizacija. Autoriai, nagrinėjantys kultūros ypatumus Butkus (1996), Sakalas (1996) ir kt., sutaria, kad stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. L. Šimanskienė (2000) nurodo, jog visuomenėje kultūra yra ne priedas prie ekonomikos ir rinkos, kaip dabar tikinama, o visko pradžia. Pasak R. Kalinausko (1999) kultūra nėra santykinis dalykas, o vienintelė žmogaus gyvenimo sąlygų atsistatymo priemonė, žmogiškosios esmės šerdis. Todėl K. Macharzina (1992) daro išvadą, jog organizacijos kultūra artima žmogaus asmenybei, ji yra individuali ir nepakartojama.

Organizacijos mikroklimatui taip pat be galo svarbus psichologinis komfortas, kurį sukuria *saugumo / apibrėžtumo pojūtis*. Kiekvienas žmogus dirbantis organizacijoje, siekia ne tik tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bet ir tikisi patenkinti savo saugumo poreikį. I. Matuzienė ir D. Šavareikienė (2002) nurodo, jog valdymo metodai, kurie remiasi žmogaus saugumo poreikiu, vadinami teisiniais. Jiems priklauso darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, vadovų įsakymai ir nurodymai ir pan. L. Šimanskienė (2000) darbuotojo saugumą sieja

su organizacijos valdymu, o kiekvienas žmogus turėtų būti to valdymo dalimi. *R. Grigas* (1995) akcentuoja, jog organiškos priklausomybės nuo visumos suvokimas – tai kelias, kuris gali padėti įveikti valdymo politinį ir psichologinį etnosociumo narių susiskaldymą, gali padėti sutramdyti šiandien tebeklestintį individualų ir grupinį egoizmą, agresiją, nepakantumą kitiems.

Komunikacija - viena pagrindinių palankaus mikroklimato sąlygų. Komunikacija – tai mokėjimas klausyti ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Pasak *P. Jucevičienės* (1996) komunikacijos procesas vyksta šia grandine: mintyse suformuluojama idėja, užkoduojama (tam tikrais simboliais – kalbos, rašto), perduodama, priimama, iškoduojama (suprantant jos prasmę) ir naudojama. Gali būti verbalinė (komunikuojama simboliais, žodžiu ir raštu) ir neverbalinė komunikacija (komunikuojama vaizdais – gestais, mimika ir kt.). Komunikacijos struktūros įtakoja bendravimo efektyvumą.

B. Neverauskas, J. Rastenis (2001) mano, jog *bendravimas* organizacijoje lemia žmogaus darbo sėkmę. *Bendravimas* - tai keitimasis informacija tarp dviejų ar daugiau asmenų. Pasak *A. Lubio* (1998), bendravimą galima suprasti plačiąją ir siaurąją prasme. Plačiąją prasme bendravimas yra socialinis reiškinys, kurio subjektas yra įvairios socialinės grupės, visa visuomenė. Siaurąją prasme – bendravimas tarp atskirų žmonių arba grupių, kur ryškiai pasireiškia sistema „vadovas ir pavaldinys“. Keitimasis žiniomis, emocijomis būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. *I. Šarkiūnaitė* ir *R. Česynienė* (2002) nurodo, jog didžiausią įtaką darbiniam klimatui turi *žmogiškieji santykiai*. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų asmenybės savybėmis. Tuos santykius reikia analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius. *A. Seilius* (1998) pažymi, jog bendravime svarbu yra ne tik klausyti, bet ir išgirsti. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas *vadovo santykiams su pavaldiniais*. Pasak *G. Šaparnio* ir *G. Merkio* (2001) humanizavimu, demokratiškumu grindžiami *vadovo ir personalo santykiai* yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvumo veiksnių. Šie vertikalūs ryšiai formuoja išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį. *Tarpusavio santykiai* – tai tokie santykiai organizacijoje, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų. Šias organizacijai aktualias problemas taip pat nagrinėja *L. Marcinkevičiūtė* (2002), *L. Šimanskienė* (2000), *F. S. Butkus* (1996), *A. Palujauskienė* (2003), *V. Barvydienė, J. Kasiulis* (1998), *A. Marčinskas, A. Šikšnelytė* (2002), *V. Kumpikaitė* (2000), *B. Leonienė* (2001), *A. Seilius* (1998) ir kt.

Vyrų ir moterų santykius analizuoja *A. Lubys* (1998). Anot autoriaus, vyro ir moters tarpusavio

santykiai, elgesys tarnyboje yra viena aktualiausių, pilna gyvybės dalykinio etiketo temų. Su ja susiduriama visais laikais. Didžiausias subtilumas vyro ir moters tarpusavio santykiuose glūdi tame, kaip, demonstruojant geras manieras, neduoti preteksto apkaltinti nepadoriu elgesiu kitos lyties darbo partnerio. Darant karjerą, moterims laibai svarbus veiksnys yra vidinis žavesys. Geros maneros yra pareiga, neturinti nieko bendra su požiūriu į lytį. Todėl vyrai ir moterys darbe turėtų bendrauti kaip lygūs su lygiais. A. Valackienė (2002) nurodo vyrų ir moterų skirtinumą. Moterys yra eksternalės, jos mano, kad viskas priklauso nuo susiklosčiusios situacijos, sėkmės, bet ne nuo jų pačių veiksmų. Vyrai – internalai, jie mano, kad įvykiai priklauso nuo jų pačių. L. Juozaitienė ir J. Staponkienė (2004) rašo, jog sėkminga lyderystė nepriklauso nuo vyriškumo ar moteriškumo, ji nėra susijusi su tvirtumu ar silpnumu. Visa tai priklauso nuo organizacijos kultūros savybių. Tačiau K. Matuzevičiūtė ir J. Palumickaitė (2004) teigia, jog moterys ir vyrai turi nelygias teises paskirstant ekonominius išteklius. Moterų pajamos yra mažesnės nei vyrų, užimamos pareigos taip pat žemesnės. Tai lemia ne visuomet puikius vyrų ir moterų santykius organizacijoje.

Gerus santykius formuoja *humoras*. V. Kumpikaitė (2000) pabrėžia, kad tik laimingas, gerai nusiteikęs darbu žmogus dirba veiksmingai ir našiai. Juokas yra vitaminų šaltinis. Anot A. Jarumbauskio (1998) kas juokiasi, gali geriau vadovauti, nes juokas savo bendradarbiams perteikia pasitikėjimą ir taip skatina juos geriau dirbti. Juokas papildo asmenybę, simbolizuoja pasitikėjimą savo jėgomis. Humoro pagalba galima išvengti *konfliktinių situacijų*, kurios neigiamai veikia mikroklimatą.

Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. Wall ir Callister (1995) pateikia išsamią literatūros, skirtos konfliktų atsiradimui ir jų sprendimui, apžvalgą. Teigiama, kad konfliktai egzistuoja taip ilgai, kaip ir žmonija, be to, jie neišvengiami tarp grupės narių priimant geriausią sprendimą. Visuose apibrėžimuose teigiama, kad konfliktas yra procesas, kurio metu viena šalis mano, kad jos interesai yra kitos šalies pažeidžiami arba neigiamai veikiami. Taigi, konfliktas yra procesas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau šalių. Daugelis galvoja, jog konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau B. Bergas ir R. Smith teigia, kad tokie konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti (J. Stoner, R. Freeman, 1999). A. Sakalas (2003) nurodo, jog efektyviai valdomose įmonėse kai kurie konfliktai yra ne pageidautini ir daugeliu atvejų jų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliama daugiau alternatyvų ir problemų. A. Seilius (1998) taip pat pabrėžia, jog žmonija šiandien yra pajėgi išsiaiškinti konfliktinių situacijų priežastis, teisingai jas įvertinti ir nukreipti visuomenei naudinga linkme. Šimanskienė (1997) padaro išvadą, jog organizacija visai be

konfliktų, tai organizacija be vystymosi. Todėl grupės narių konfliktus grupėje autoriai laiko natūraliais reiškiniiais, kuriuos vaizdžiai palygina su drėgnumu, kuris yra neatskiriama vandens savybė, bei šiluma, kuri yra saulės spindulių savybė.

Konfliktines situacijas organizacijoje labiausiai sukelia *gandai*. Gandai priskiriami prie *neformalios komunikacijos* (Stoner, 1999). Tuo tarpu K. Davis (1953) išskyrė keturis gaudų grandinės tipus („vienos gijos grandinė“, „paskalų grandinė“, „atsitiktinė grandinė“, „klasterinė“) ir kartu pabrėžia, kad „gandai sukiojasi palei vandens šaldiklius, šliaužia koridoriais į pietų kambarius, ir prasiskverbia visur, kur tik susiburia žmonių grupės“. Šiuo atveju iškeliamą ir akcentuojama pagrindinės gaudų kaip informacijos vieneto savybė – jo žodiškumas ir neapčiuopiamumas. Kita vertus, pasak I. Dagtės (2004), „gandas būtent komunikacijos mokslo problematikoje įgyja atskiro komunikacinio vieneto statusą; čia gilinamasi į gaudų esmę, bandoma identifikuoti jo komunikacines charakteristikas“. Plintanti/platinama gaudais informacija apima pakankamai daug temų, pvz., apie būsimą darbuotojų atleidimą, naujas bausmes už vėlavimą į darbą, galimus organizacijos struktūros pakeitimus, būsimus paaukštinimus, kas ir kam skiria pasimatymus po darbo ir kt. Derėtų akcentuoti, kad taip iš esmės yra likviduojamas informacijos stygius, kai oficialios informacijos nėra, o veiksmai ar pokyčiai vyksta. Tačiau atlikti tyrimai rodo, kad informacija, perduodama neformaliais kanalais, t.y. gaudais, dažniausiai būna tiksli, o ne iškreipta. 80 – 90 proc. gaudų yra tikslūs (Guščinskienė, 2002). Gandai gali būti klasifikuojami dvejopai: 1) gandai – pageidavimai; gandai – gąsdinimai; agresyvūs gandai (Dagtė, 2004); 2) gandai – svajonės ir lūkesčiai; gandai – „pabaisos“; gandai – „pleiščių įvaymas“, baigtiniai gandai (Andriuščenka, 2001). Tai iškelia esminę opinią – gandas – tai pirmiausia informacija, kuri nesankcionuota, oficialiai neplatinama ir pan. Šiuo atveju galima teigti, kad neformaliosios komunikacijos kanalas – gandas – tampa informacijos vienetu ir patiem organizacijos darbuotojams, ir vartotojams išorėje. O tai savo ruožtu formuoja organizacijos įvaizdį, kuris „yra komunikacijos rezultatas, nes jį nulemia organizacijos skleidžiama informacija“ (Drūteikienė, 2003).

Žmogaus psichologinė prigimtis lemia, kad savanoriškai jis rodo pastangas kai supranta ir žino, ką ir kaip turi padaryti (J. Pacevičius, 2001). Geras bendradarbių *informuotumas* yra būtina ir sudėtinė jų valdymo dalis (A. Sakalas, 2003).

Psichologinis mikroklimatas yra neatsiejamas nuo darbuotojų motyvacijos (žr. 1.2 dalį). Tačiau motyvacija nėra susijusi vien tik su apdovanojimais. D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) išskiria motyvacijos strategiją – skatinimą ir bausmes. Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai – mokama gerai; tiems, kurie dirba dar daugiau – jiems mokama dar daugiau; tie, kurie dirba

nekokybiškai, jie baudžiami *Bausmė* – tai neigiamų pasekmių taikymas sustabdyti ir pataisyti netinkamą elgesį (Daft ir Steers, 1986). Taigi darbuotojai turi žinoti, kas jų laukia, jeigu tarnybinės pareigos bus atliekamos nekompetetingai ir nesąžiningai, kurios nuobaudos laukia už vieną ar kitą pažeidimą. Nuobaudos, jeigu jos naudojamos teisingai ir darbuotojams nėra netikėtos, motyvuoja juos pagerinti darbo rezultatus. Tačiau *J. Pacevičius* (2001) teigia, jog bausmės darbuotojams sukelia baime, nepasitikėjimo jausmą, t.y. psichologinį diskomfortą, todėl jų reikia vengti.

Norint turėti vieningą komandą, siekiančią numatytų tikslų reikia užtikrinti palankų darbo klimata bei įdomius *laisvalaikio praleidimo būdus*. *A. Lubys* (1998) mano, kad gyvenime yra daug progų pasilinksminti – paaukštinimas tarnyboje, tradicinės šventės, jubiliejinės datos, vardadieniai, parodų atidarymai, disertacijų gynimai ir t.t. Pasilinksminimai turėtų būti naudingi visiems, pagerinti dirbančių organizacijoje bendravimą, ugdyti elgesio kultūrą, geras manieras ir karjerą.

Akcentuotina, kad organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, todėl labai svarbu sukurti palankų organizacijos klimata, t.y. kuris užtikrintų pasitenkinimą darbu. Daugelio autorių teigimu palankaus klimato kūrimą įtakoja šie faktoriai: *organizacijos ir asmeninių tikslų integravimas*; lanksti struktūra su valdžios, kontrolės ir komunikacijų tinklu bei su narių savarankiškumu; vadovavimo stiliai atitinka tam tikras darbo situacijas; abipusis pasitikėjimas, dėmesys ir palaikymas tarp įvairių organizacijos lygmenų; individualių skirtumų ir savybių bei žmonių poreikių ir lūkesčių darbe pripažinimas; dėmesys darbo planui ir darbo gyvenimo kokybei; įdomus ir atsakingas darbas su aukštais atlikimo standartais; teisingos atlyginimo sistemos, pagrįstos teigiamu paskatinimu; asmeninio tobulėjimo, karjeros galimybės ir paaukštinimai; elgesio teisingumas, sąžininga personalo ir pramoninių santykių politika ir praktika; atviras konflikto aptarimas, akcentuojant išsprendimą nedelsiant ir be konfrontacijos; demokratiškas organizacijos funkcionavimas apimant konsultavimo ir dalyvavimo galimybes; tapatumo su organizacija jausmas, lojalumas ir reikalingumo jausmas.

Apibendrinant galima teikti, mokslinėje literatūroje mikroklimatas minimas kaip: organizacijos mikroklimatas, psichologinis mikroklimatas, klimatas, psichologinis klimatas, socialinis - psichologinis mikroklimatas, psichologinė darba ir t.t. Tačiau ši mikroklimato koncepsija yra vienareikšmė. Taigi šiandienos organizacijoje didžiulį vaidmenį atlieka mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai, nuo kurių priklauso įmonės veiklos rezultatyvumas ir bendra organizacijos sėkmė. Norint sukurti gerą mikroklimatą reikia į visą organizacijos valdymą žvelgti per psichologinę prizmę, išanalizuoti visus neigiamą įtaką darančius procesus ir priimti bendrą organizacijos kultūrai palankų

sprendimą. Taip pat svarbu nepamiršti, jog organizacijos mikroklimas yra neatsiejama komandinio darbo dalis.

1.4. Reklamos agentūra kaip savita organizacija ir jos komandos

1.4.1. Reklamos agentūra kaip savita organizacija

Tarp daugybės naujovių, audringai besiveržiančių į mūsų gyvenimą, ypatinga vieta priklauso reklamai. Reklama tapo neatskiriama mūsų gyvenimo dalimi. Aktyvios rinkos sąlygomis, kai prekių gamyba, paslaugų teikimas didėja arba gali didėti sparčiau negu gyventojų perkamoji galia, reklama tampa vienu svarbiausių faktorių norint pritraukti kuo daugiau klientų, formuoti jų poreikius ir taip užtikrinti, kad jie taptų nuolatiniais įmonės klientais. Kartu reklama tampa ir viena veiksmingiausių konkurencijos priemonių prieš konkuruojančias įmones, kurios teikia panašias paslaugas ir siekia panašių tikslų.

R. Mažeikaitė (2001) teigia, kad reklama - pakankamai jauna verslo ir mokslo sritis, todėl jos principų raida vyksta taip pat sparčiai, kaip ir jos pačios pažanga. Reklama tarnauja skirtingiems tikslams, daro didelę įtaką ekonomikai, ideologijai, kultūrai, socialiniam klimatui, išsilavinimui ir kitiems šiuolaikinio gyvenimo aspektams.

Jau nuo pačių seniausių laikų reklama yra žinoma kaip sakytinis žodis. Gatvės prekyautojai bei šaukliai vaikščiodavo miestų gatvėmis ir garsiai šaukdami reklamuodavo savo prekes (*D. Jokubauskas*, 2003). *Duns Watson* ir *Arnold M. Barban* (1986) vieną iš seniausių reklamos pavyzdžių mini maždaug prieš pusę šimtmečio prieš Kristų šiaurės Afrikos mieste Kirinėje kaldintas sidabrinės monetas, ant kurių buvo išspausdintas reljefas augalo, kuris augo Kirinėje ir senajame

pasaulyje buvo žinomas kaip vaistas ir prieskonis. Užrašai ir piešiniai ant pompėjos sienų bei akmens obeliskų senovės Egipte liudija apie ankstyvus pardavimų skatinimus. Kitus svarbiausius reklamos priešistorės laikus atspindi 5 lentelėje pateikti duomenys.

5 lentelė

Svarbiausi reklamos įvykiai

Įvykis, susijęs su reklama	Laikotarpis	Šalis, regionas
• Pirmas reklaminis skelbimas	1478 m.	Anglija
• Pirmasis spausdintas skelbimas (vokiškoje žinių brošiūroje)	1525 m.	Anglija
• Pirmas reklamos įstatymas	1614 m.	Anglija
• Pirmoji reklama laikraštyje	1650 m.	Anglija
• Pirmasis spausdintas lauko plakatas	1740 m.	Londonas
• Pirmasis reklamos agentas – V. Palmeris	1841 – 1859 m.	Filadelfija, Niujorkas (JAV)
• Pirmieji komisiniai pinigai už reklamą	1841 m.	Filadelfija (JAV)
• Pirmasis profesionalus reklaminių skelbimų kūrėjas - J. E. Powersas	1880 m.	JAV
• Pirmoji profesionali reklamos agentūra – Lord and Thomas	1905 m.	JAV
• Pirmoji pašto reklama (direct mail)	Apie 1916 m.	JAV
• Pirmoji radijo reklama	Apie 1940 m.	JAV

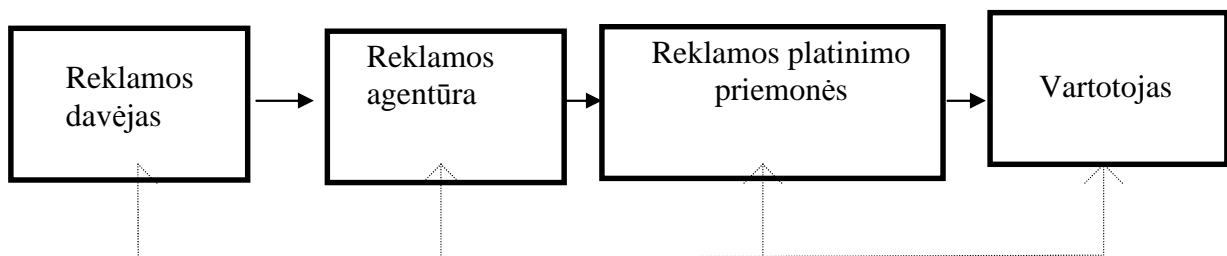
Šaltinis: J. Jokubauskas (2003). Reklama ir jos poveikis vartotojui. Vilnius: reklamos studija „InSpe“, p. 19.

Reklamos sąvoka nėra vienalytė. *Tarptautinių žodžių žodyne* reklama (pranc. *reclame*, lot. *reklamo* – rėkiu) apibrėžiama kaip žinių, duomenų apie ką nors skleidimas, norint išpopuliarinti, išgarsinti ką nors, padidinti paklausą. A. Venckus (1993) reklamą traktuoja kaip sąmoningą, kryptingą ir planingą poveikį žmonėms, siekiant tam tikrų tikslų. Pasak B. Leonienės (1997) reklama - neasmeniškas, užsakovo mokamas, prekes, paslaugas ir idėjas pristatančios ir remiančios

informacijos pateikimas. Anot M. Čeikauskienės (1997) reklama - tai veiklos rūšis arba kaip tos veiklos rezultatas pagaminta produkcija, kurios tikslas yra pramonės įmonių, paslaugų firmų, visuomeninių organizacijų produkcijos pardavimas arba kitokių įmonės uždavinių sprendimas (realizavimas), platinant apie įmones pačių įmonių pateiktą ir apmokėtą informaciją. Lietuvos Respublikos reklamos įstatymo projekte reklama apibrėžiama kaip bet kokia forma ir bet kokiomis perdavimo priemonėmis skelbiama informacija, susijusi su komercine – ūkine, finansine ar profesine veikla, kuria siekiama skatinti prekių ar paslaugų, įskaitant nekilnojamąjį turtą, teises ir įsipareigojimus, pardavimą (teikimą). D. Jokubauskui (2003) reklama - tai kaip trumpa, emociškai nuspalvinta informacija, nukreipta į potencialius pirkėjus, norint juos paskatinti atlikti įvairius veiksmus, susijusius su prekių ir paslaugų įsigijimu. Taigi reklama apibrėžiama ir kaip ekonominė kategorija. Planingai naudojama kaip informacijos priemonė, reklama tampa tarpininku tarp gamybos, cirkuliacijos ir vartojimo sferų, tarp prekių pasiūlos ir vartotojų paklausos.

Reklama yra daugiafunkcinė veikla, kurios pagalba gali būti siekiama daug ir skirtingų tikslų. R. Urbanskienė, R. Viržintas (1997) išskiria svarbiausius reklamos tikslus: paklausos užtikrinimas; informavimas apie tam tikros prekės egzistavimą, jos išskirtinumą; informavimas apie teikiamos paslaugas; informavimas apie naujų prekių atsiradimą; naujų rinkos segmentų įvaldymas; teigiamų pirkėjo norų sužadėjimas; pagalba realizuojant prekes. D. Jokubauskas (2003) išskiria vienintelį reklamos tikslą – paraginti žmones atlikti kokį nors konkretų veiksmą.

Reklamos procesą sudaro keturios grandys: reklamos davėjas, reklamos agentūra, reklamos platinimo priemonės ir vartotojas (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Reklamos proceso dinamika

Šaltinis: M. Čeikauskienė (1997).

Reklamos davėjas (teikėjai) - tai juridinis arba fizinis asmuo, kuris užsako reklamą reklamos agentūroje ir už ją sumoka. Paprastai reklamos praktikoje reklamos davėjas yra prekių gamintojo arba paslaugų teikėjo reklamos tarnyba. Reklamos davėjas aktyviai dalyvauja organizuojant savo reklamos kampanijas išorės rinkoje.

Reklamos platinimo priemonės (reklamos nešėjai) yra tos priemonės, kuriomis užsakovas stengiasi pasiekti ir užkariauti auditoriją. Reklama visų pirma yra masinio įtikinėjimo forma ir užmegzti kontaktą su auditorija jai padeda masinės informacijos priemonės (žr. 12 priedą). Pasirenkant reklamos priemones yra tiriamas rinkos taikiny, patikslinamas jo dydis ir svarbiausi vartotojų bruožai. Tai leidžia pasirinkti tokius informacijos perdavimo būdus, kuriais pasiekiami auditorija yra artima rinkos taikiniui. Galutinį pasirinkimą lemia išlaidų, reikalingų kiekvienam reklamos būdui, dydis.

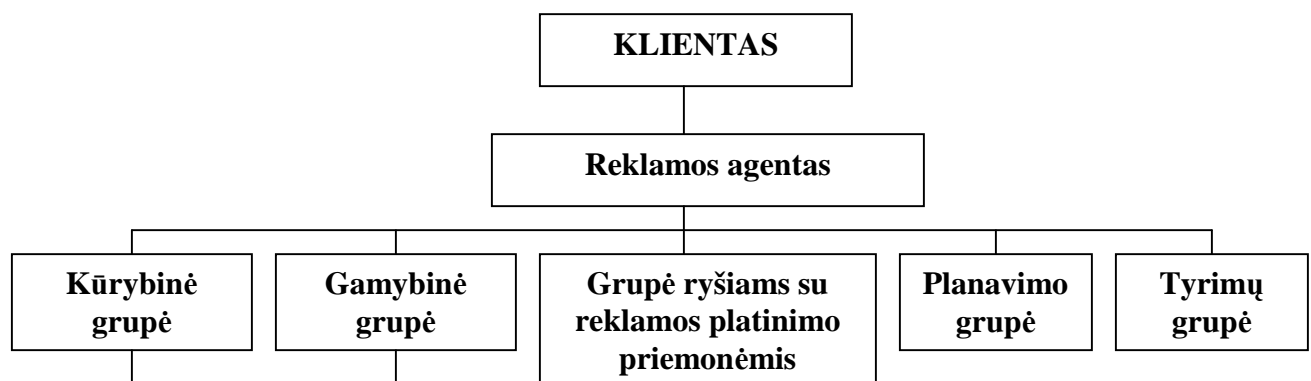
Vartotojas - tai tas, kam siunčiamas reklaminis skelbimas, norint sužadinti atlikti tam tikrą veiksmą, kuriuo suinteresuotas reklamos davėjas, pavyzdžiui, įsigyti realizuojamą prekę.

Reklamos agentūros - tai tokios įmonės, kuriose dirba komercijos agentai, kūrybiniai darbuotojai ir vykdytojai, projektuojantys, kuriantys ir parengiantys reklamą tam tikrose reklamos priemonėse užsakovams, siekiantiems savo prekėms ir paslaugoms rasti pirkėjus. Agentūros savo potencialiems klientams siūlo įvairių specialistų paslaugas: tai ir tekstų kūrėjai, dailininkai, televizijos bei radijo prodiuseriai, poligrafijos specialistai, visuomenės nuomonės tyrinėtojai ir kt.

Ekonominėje literatūroje *reklamos agentūra* yra vadinama nepriklausoma kūrybingų ir verslo žmonių, kuri specializuojasi reklamos planų sukūrimo ir parengimo srityje, reklamos priemonių parengimo ir kitų rėmimo elementų srityje.

O. Obelenytė (1998) nurodo, jog reklamos agentūrų užuomazgos aptinkamos jau XVII amžiuje Europoje, kai 1630 metais reklamos pradininkas prancūzas Renodo įkuria pirmąją adresų kontorą. Pirmosiomis reklamos agentūromis galima laikyti nepriklausomus spaudos organus. 1840 metais Emilis de Žirarden už pusę kainos pradėjo pardavinėti laikraštį „Spauda“, nuostolius padengdamas reklamos sąskaita. 1878 m. įkurta pirmoji skelbimų kontora Maskvoje. Iki 1950 metų Vakarų šalyse susiformavo dabartinis reklamos agentūrų tinklas. Pirmosios šiuolaikinės reklamos agentūros Lietuvoje pradėjo kurtis apie 1990 – uosius metus.

Reklamos agentūros pasižymi įvairia organizacine struktūra. Tačiau daugumoje struktūrų išryškėja vienas principas: visus darbus su užsakovu derina vienas žmogus – reklamos agentas (gali būti ir vadybininkas ar pardavimų vadovas) (žr. 4 pav.).



4 pav. Reklamos agentūros organizacinė schema

Šaltinis: O. Obelenytė (1998). Reklamos agentūros ir jų veiklos problemos // *Ekonomika ir vadyba* – 98.

Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 1998 m. balandžio 23-24 d., p. 261-264.

D. Jokubausko (2003) reklamos agentūros organizacinės valdymo struktūros schema Lietuvoje pateikiama 13 priede. Autorius akcentuoja vadovo, t.y. direktoriaus pagrindinį vaidmenį ir personalą suskirsto pagal atliekamus darbus (buhalterė, projektų vadovai, administratorė ir kt.)

Taigi reklamos agentūroje dirbančios grupės priklauso nuo jos dydžio ir atliekamų funkcijų. Jei įmonė siaurai specializuota, ar joje dirba nedaug darbuotojų, šių grupių gali būti mažiau arba skirtis pavadinimais.

Reklamos agentūra atlieka *kūrybines ir vykdomąsias funkcijas*, susijusias su reklaminės medžiagos kūrimu, parengia reklamos originalus, organizuoja kompleksines reklamos kampanijas ir atskiras reklamos priemones, bendrauja su gamybinėmis bazėmis, su kitomis reklamos ir leidybos firmomis, tarp jų ir užsienio, kontroliuoja kaip vykdomi užsakymai, pateikia sąskaitas reklamos davėjui ir apmoka reklamos platinimo priemonių platinimo sąskaitas, perka erdvę ir laiką įvairiose masinės informacijos priemonėse bei teikia kitas reklamos paslaugas.

Pasak *R. Urbanskienės, O. Obelenytės* (1996) agentūrų teikiamos paslaugos yra grupuojamos į dvi kategorijas – reklaminės ir nereklaminės. *Reklaminėms paslaugoms* priskiriamas reklamos planavimas, reklaminės medžiagos sukūrimas ir pagaminimas, taip pat tyrimai bei masinės informacijos priemonių parinkimas. *Nereklaminės paslaugos* – tai įpakavimas, ryšiai su visuomene, metinių ataskaitų parengimas, parodų organizavimas ir pan. Įmonės teikiančios reklamos paslaugas skirstomos į savarankiškas įmones ir įmones, priklausančias vienam užsakovui (reklamos iniciatoriui). Tokiu vieninteliu užsakovu gali būti įmonė, turinti nuosavą reklamos agentūrą. Šio pobūdžio agentūros yra pilno pajėgumo reklamos skyriai, įkurti tam, kad atliktų visą darbą, kurį atlieka nepriklausomos reklamos agentūros, teikiančios pilną paslaugų paketą. *Nepriklausoma reklamos agentūra* gali pateikti savo požiūrį į kliento verslą. Čia dirba kūrybingi verslo žmonės,

kurie yra pajėgūs sukurti reklamai mokslo ir meno kompleksą. Jos personalą sudaro literatai, menininkai, marketingo specialistai. Savarankiškos reklamos agentūros paprastai klasifikuojamos pagal du kriterijus:

- pagal paslaugų diapazoną, kurį jos siūlo;
- pagal paslaugų diapazoną, kurį jos aptarnauja.

Pagal siūlomas paslaugas įmonės skirstomos į *universalias reklamos agentūras* (pilno paslaugų paketo) ir *specializuotas agentūras* (dalinio paslaugų paketo) (D. Jokubauskas, 2003). Universalios teikia daugelį su reklama susijusių paslaugų, o specializuotos dirba vienoje veiklos sferoje arba vienos produkcijos rūšies reklamoje. Dalinio paslaugų paketo reklamos agentūros – tai smulkios reklamos agentūrų tipo kūrybinės grupės. Pilno paslaugų paketo agentūros yra dvejopos: vartotojiškos ir industrinės. *Vartotojiška reklamos agentūra* – tai tokia agentūra, kuri gali patenkinti plataus rato klientų interesus, t.y. kuria reklamą įmonėms, gaminančioms plataus vartojimo produkciją (pvz.: cigaretes, automobilius, higienos reikmenis). Tokia reklama dažniausiai pateikiama per žiniasklaidą (televiziją, radiją, laikraščius ir pan.). Industrinės reklamos agentūros aptarnauja užsakovus, kurie gamina produktus, skirtus parduoti kitoms gamybinėms įmonėms. Reklamos agentūros taip pat skirstomos ir pagal veiklos rūšį (ne pelno, prekybos, gamybos ir paslaugų), į tarptautinės reklamos agentūras (rinkos paieška produktams už šalies ribų) bei pagal dydį (mažos, vidutinės, stambios) (O. Obelenytė, 1998).

Šiuo metu Lietuvoje veikiančios reklamos agentūros dažniau klasifikuojamos pagal savo paslaugų spektrą. Reklamos agentūros, pagal atliekamą veiklą yra kelių tipų:

- *Dizaino studijos*, kurios užsiima firminio ženklo kūrimu, firminio stiliaus kūrimu, reklaminių maketų kūrimu, didesnės apimties reklaminių leidinių maketavimu. Dizainų studijose dažniausiai dirba tik dizaineriai, kurie atlikinėja kitų reklamos agentūrų užsakymus ir galutinių klientų užsakytus darbus. Lietuvoje tokių agentūrų pavyzdys – „Barikada“, „Pramušgalvis“, „Advista“, „Apunta“ ir kt. (žr. 14 priedą).
- *Reklamos gamintojai*, kurie gamina standus, iškabas, stovelius, apipavidalina transporto priemones, projektuoja bei gamina parodų standus, taip pat gamina reklaminius tušinukus bei verslo suvenyrus. Lietuvoje tokio pobūdžio agentūros – „Rodiklis“, „Pramušgalvis“, „Flexpro“, „Gintauto Pelėdos dailės dirbtuvė“, „Idėjų fabrikas“, „AMP“ ir kt. (žr. 14 priedą). Šio tipo agentūrose dirba techninio išsilavinimo specialistai, dizaineriai bei architektai.

- *Spaudos darbus atliekančios įmonės* („Sapnų sala“, „Pramušgalvis“, „Abigus“, „Inmedia“, „Marnaika“ ir kt. (žr. 14 priedą), užsiimanti brošiūrų ir bukletų maketavimu, vizitinių kortelių, atviručių, lipdukų maketavimu, spausdinimu šilkografiniu būdu.
- *Žiniasklaidos pardavėjai* („Media namai“, „Megaritmas“, „Baltic Media Services“ ir kt. (žr. 14 priedą), kurių veikla – žiniasklaidos priemonių parinkimas ir planavimas, žiniasklaidos plotų laikraščiuose, žurnaluose, TV ir radijo stotyse pirkimas ir pardavimas. Jose dirba ekonominio išsilavinimo specialistai, parduodantys reklamos plotus kitoms reklamos agentūroms ar galutiniams klientams.
- *Stendų nuomotojai* („Archartelė“, „Pramušgalvis“, „Nesvis“ ir kt. (žr. 14 priedą), kurie užsiima stendų statymu bei stendų plotų nuomojimu.
- *Tiesioginio marketingo agentūros* („Dominykas“, „Baltic FCB“, „Creative Media Services“ ir kt. (žr. 14 priedą)), organizuojančios prezentacijas potencialiems užsakovo klientams, kliento prekių pristatymus parduotuvėse, tiesiogines pašto kampanijas.
- *Visuomenės ryšių agentūros* („Informacijos tiltai“, „Pramušgalvis“, „CREO studija“ ir kt. (žr. 14 priedą)), užsiimančios spaudos konferencijų organizavimu, spaudos pranešimų rašymu bei platinimu, straipsnių rašymu ir talpinimu žiniasklaidoje.
- *Visapusišką aptarnavimą atliekančios reklamos agentūros*, kurios planuoja ir įgyvendina reklamines kampanijas, planuoja bei įgyvendina pardavimų skatinimo projektus bei teikia aukščiau minėtų agentūrų paslaugas. (Lietuvoje tokios įmonės pavyzdys – „Lukrecijos reklama“, „Pramušgalvis“ ir kt. (žr. 14 priedą)).

Taigi *reklamos rinką* sudaro daugybė profesionalių įvairiausia reklamine veikla užsiimančių įmonių, t.y. reklamos agentūrų. Šiandien Lietuvos reklamos rinkos lyderiai yra tokios garsios reklamos agentūros, kaip „AGE reklama“, „Kredo R“, „IP“, „Lukrecija dizainas“, „Vide“, „Ogmios centras“, M-1 reklamos agentūra, „ARCH artelė“, „Asta dizainas“, „Pramušgalvis“, „Rodiklis“ ir kt. Pirmaujančias pozicijas Lietuvos rinkoje užima stambiujų užsienio firmų dukterinės firmos („AGE reklama“, „IP“, „Lukrecija dizainas“). Vienam užsakovui priklausančios agentūros pavyzdys – „Ogmios centras“. Ji patarnauja tik „Ogmios laiką“, „Ogmios pulsą“ ir „Ogmios sistemas“.

Lietuvos komunikacijos agentūrų asociacija (KOMAA), kuriai priklauso didžiausios kūrybinės ir žiniasklaidos planavimo reklamos agentūros, jau trečius metus parengė savo narių reitingą, vadovaujantis pasauline praktika. Kūrybinės reklamos agentūros reitinguojamos pagal pajamas už kūrybines reklamos agentūros paslaugas, atskyrus jas nuo bendros apyvartos (http://www.elta.lt/zinute_pr.php?inf_id=441847). Į kūrybines paslaugas įeina komunikacijos

strategijos parengimas, kūrybinės koncepcijos sukūrimas, dizaino darbai, konsultacijos marketingo strategijos klausimais, rinkos ir vartotojų tyrimų parengimas bei analizė, projektų įgyvendinimas ir kt. *Didžiausios reklamos agentūros pagal pernai gautas pajamas už kūrybines paslaugas* yra „DDB Vilnius“ (3, 8 mln. Lt), „Euro RSCG MIA“ (3,2 mln. Lt), „Y&R“, „Garage“, „4x4“ (3,1 mln. Lt). Reklamos planavimo žiniasklaidoje agentūros reitinguojamos pagal bendrą apyvartą, pateikiant ir aptarnauto žiniasklaidos biudžeto rodiklius. *Didžiausia agentūra pagal bendrą apyvartą* yra „Initiative VIA“ (34,4 mln. Lt), „OMD“ (29,2 mln. Lt), „Media House“ (25,3 mln. Lt.).

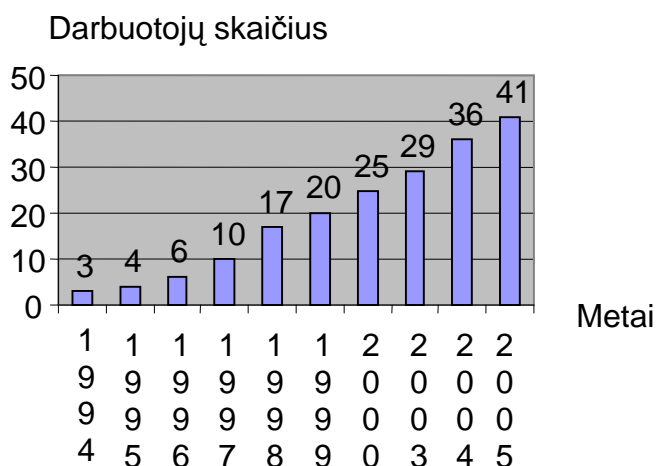
Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje reklama yra sparčiai auganti ir tobulėjanti sritis, turinti didelę įtaką bet kokios veiklos plėtrai. Reklamos agentūra šiandienos verslo rinkoje pasireiškia kaip savita organizacija, išsiskirianti savo veikla, tikslais ir funkcijomis. Daugiametė patirtis rodo, jog Lietuvos reklamos agentūros pradėjo taikyti geriausius užsienio agentūrų veiklos metodus, kurie sudaro prielaidas konkurentabilumo išlaikymui, įgūdžių tobulinimui, o reklamos paslaugų vartotojams padeda siekti savo tikslų.

1.4.2. UAB „Pramuštgalis“ ir jos komandos

Šiuo metu reklamos agentūra „PRAMUŠTGALVIS“ yra viena iš Lietuvos reklamos rinkos lyderių. UAB „Pramuštgalis“ siūlydama platų reklamos paslaugų asortimentą orientuojasi tiek į smulkius fizinius klientus, tiek ir į stambiausias Lietuvos bendroves. „Pramuštgalis“ teikia visas reklamos paslaugas: dizaino darbai, lauko ir vidaus reklamos gamyba, reklama ant transporto priemonių, šilkografija, vėliavų gamyba, reklaminė atributika, prekyba reklaminėmis medžiagomis, spaudos darbai, reklama žiniasklaidoje, lauko reklaminių plotų nuoma, biuro paslaugos, reklaminių akcijų, renginių, švenčių konferencijų ir t.t. organizavimas.

Reklamos agentūros veikos pradžia tapo 1994 m. rugpjūtis. Kaip teigia įmonės savininkas D. Balčiūnas „reklaminė veikla prasidėjo nuo kelių užrašų ant marškinėlių rūšio patalpose 1993 metais“. Keli vaikinai sugebėjo iš šios veikos užsidirbti pramogoms. Atsirado daug norinčių įsigyti pagamintas prekes (marškinėlius su užrašais). Todėl buvo nuspręsta įregistruoti savo veiklą, kad ji būtų legali ir niekam „nebadytų akių“. Taip gimė reklamos agentūra D. Balčiūno II „Pramuštgalis“. Vėliau viskas peraugo į rimtesnius darbus: dizaino darbai, reklaminės fotopaslaugos, renginių

organizavimas, spaudos darbai, reklaminių šviesdėžių, reklaminių pilonų gamyba ir t.t. Taigi reklaminė veikla ir gamybos apimtys augo, didėjo ir pelnas. 2003 metais įmonės pelnas išaugo net iki 6 mln. litų. O 2003 metų „Verslo žinių“ duomenimis, reklamos agentūra „Pramušgalvis“ pagal apyvartą Lietuvoje užima 11 vietą, kaip gamintojai – penktą vietą. Įmonė plėtėsi, darbuotojų kolektyvas didėjo (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Darbuotojų skaičiaus kitimas UAB „Pramušgalvis“

Šaltinis: UAB „Pramušgalvis“, 2005 m.

Teigiami veiklos rezultatai įgalino įkurti filialus Vilniuje ir Kaune, o nuo 2005 metų balandžio mėnesio D. Balčiūno IĮ „Pramušgalvis“ tapo Uždarąją Akcine Bendrove. Pagrindinis akcijų savininkas – Darius Balčiūnas. Šiai įmonei taip pat priklauso dukterinės įmonės „Balheidas“, „GPP“ ir „Idėjų turgus“. UAB „Balheidas“ užsiima renginių, konferencijų ir kt. veiklos organizavimu, „GPP“ (geras prekybos partneris) prekiauja renginių metu maisto prekėmis, o „Idėjų turgus“ pasirūpina geromis idėjomis organizuojant renginius (pvz.: rašo scenarijus, veda renginius ir kt.).

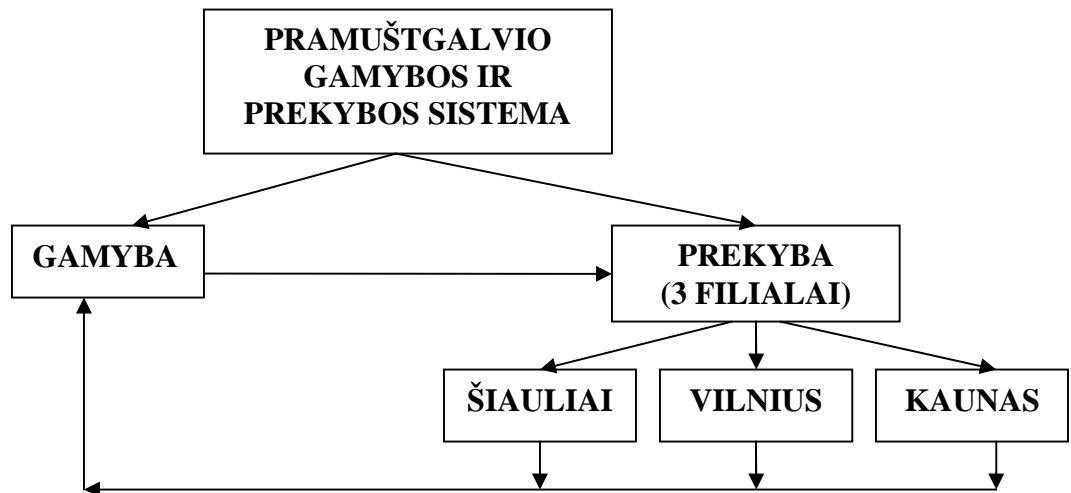
UAB „Pramušgalvis“ ir toliau numato plėsti savo veiklą, kurti naujas darbo vietas bei didinti reklaminių prekių apyvartą. UAB „Pramušgalvis“ yra įregistravusi šią veiklą:

- Ø Didmeninė prekyba;
- Ø Reklaminių prekių gamyba;
- Ø Prekyba verslo dovanomis;
- Ø Nekilnojamo turto nuoma ir kt.

Reklamos agentūros „Pramušgalvis“ vizija – didžiausia ir patraukliausia reklamos agentūra visoje Lietuvoje. Tokia įmonės vizija buvo parengta dalyvaujant visiems įmonės darbuotojams. Misija – pirkėjų poreikių tenkinimas, parduodant kokybiškas, patrauklias prekes palankiomis

kainomis. Kuriant viziją, misiją ir tikslus buvo atsižvelgta į personalo, klientų bei valstybės interesus, kurie atitinkamai būtų: darbo užmokestis, prekių kokybė ir įstatymų laikymasis.

Šiuo metu UAB „Pramuštgaltvis“ dirba 41 darbuotojas, jiems sudarytos puikios darbo sąlygos - visos darbo vietos kompiuterizuotos. Darbo kolektyvas šiandien yra sukaupęs pakankamai patirties ir yra labai iniciatyvus. Personalo profesionalumui būtina sąlyga - bendravimas su klientais. O firmos veidrodis ir sėkmės laidas – darbuotojai. Bendraudami su klientais, darbuotojai kartu atlieka rinkos tyrimus, pastebi klientų reakciją į kainų pokyčius, prekių pateikimo bei reklamos būdų trūkumus ir panašiai. Taigi, kvalifikuotas personalas, įgyta patirtis, lankstumas leidžia reklamos agentūros „Pramuštgaltvis“ klientams pasirinkti optimaliausius reklamavimosi būdus. O nuosava gamybos bazė ir tiesioginis medžiagų tiekimas garantuoja palankiausią kainą. 6 paveiksle pateikta reklamos agentūros „Pramuštgaltvis“ gamybos prekybos sistema.



6 pav. UAB „Pramuštgaltvis“ gamybos ir prekybos sistema

Šaltinis: UAB „Pramuštgaltvis“, 2005.

Numatoma, kad reklamos agentūros gamybiniai pajėgumai 2005 m. padidės 15 %. Proporcingai kiekvienais metais įmonės gamybiniai pajėgumai didės po 5 % papildomai. Naujos technologijos įsigijimo dėka, UAB „Pramuštgaltvis“ nebereikės savo pelno dalintis su konkurentais („Taurapolis“, „Pico Line“, „Titnagas“, „Flekspro“, „S. Jokužio leidykla – spaustuvė“).

Įmonės pagrindiniai konkurentai yra Šiaulių reklamos agentūros, nedidele dalimi visos Respublikos reklamos agentūros ir analogiškus gaminius importuojančios įmonės. Pagrindinis konkurentas – UAB „Rodiklis“. Tačiau UAB „Pramuštgaltvis“ išsiskiria itin aukštos kokybės individualių užsakymų įvykdymu per trumpiausią laiką ir tai suteikia pranašumą konkurencinėje reklamos agentūrų rinkoje.

Sukurti efektyvią valdymo struktūrą yra labai svarbus ir atsakingas uždavinys. Kuo didesnė įmonė, tuo sudėtingiau ją valdyti, tuo svarbiau tiksliai paskirstyti užduotis. Valdymo struktūra pateikta 15 priede. Kaip matome iš schemos aukščiausia įmonės valdžia yra generalinis direktorius. Jam pavaldūs visi įmonės darbuotojai, o ypač direktorius bei buhalterija. Direktoriui ataskaitas teikia visi įmonės darbuotojai, o tiesiogiai - direktoriaus pavaduotojas, komercijos direktorius bei gamybos vadovas. Komercijos direktoriui pavaldūs yra vadybininkai, vyr. projektų vadovas, projektų vadovai, vyr. dizaineris, dizaineriai ir visa reklamos gamyba. Reklamos gamybininkų tiesioginis vadovas gamybos vadovas. Vyr. projektų vadovas nurodymus teikia projektų vadovams, o vyr. dizaineris – dizaineriams.

Reklamos agentūra apima žmonių grupių, komandų tarpusavio santykius ir sąveiką, nuo kurios priklauso ar bendrovei pavyksta pasiekti savo tikslų. Norint, jog reklamos agentūra dirbtų efektyviai, jos koordinacijos pagrindu turi būti bendradarbiavimu paremti tarpusavio santykiai. Reklamos agentūroje, kurioje bendradarbiaujama, paprastai mokama pasinaudoti visų savo darbuotojų patirtimi ir žiniomis, skatinama tobulėti savo srityje ir palankiai vertinti naujus diegiamus darbo būdus. Reklaminė veikla yra pakankamai sudėtinga, todėl darbuotojams būtina leisti priimti sprendimus, atsižvelgiant į kliento individualumą ir situacijos savitumą. Vadinasi svarbus reklaminės veiklos aspektas yra gerai koordinuojamas, komandinio darbo principais grindžiamas darbo stilius.

Taigi reklamos agentūros rezultatai priklauso ne tik nuo gerai dirbančių pavienių darbuotojų, bet ir nuo veiklių bei darnių jų komandų. Siekiant geresnių įmonės rodiklių yra būtina tobulinti komandas, kelti darbuotojų kvalifikaciją. Tobulinant komandą, reikia laikytis šių reikalavimų:

- Suplanuoti, paskirstyti bei įvertinti savo paties, atskirų darbuotojų ir komandų darbą.
- Nustatyti ir pastoviai atnaujinti atskirų darbuotojų ir komandų tikslus.
- Suplanuoti renginius ir įdiegti darbo būdus, kurie užtikrintų tikslų pasiekimą.
- Suskirstyti darbą ir įvertinti savo paties, darbuotojų bei komandų darbą, lyginant laimėjimus su tikslais.
- Suteikti komandoms ir darbuotojams grįžtamąjį ryšį dėl jų darbo kokybės.

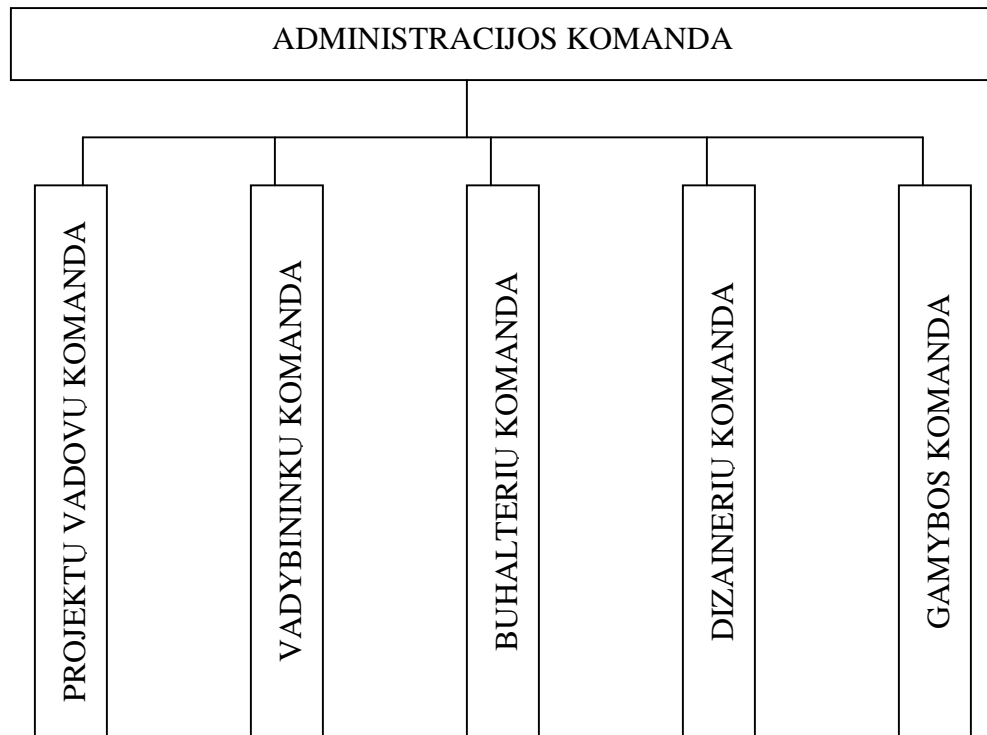
Galima išskirti keturias normas, kurios yra komandinio darbo pagrindas:

1. *Tikslai*. Normos, kurios susijusios su draudimo bendrovės tikslais, vienodas tikslų, uždavinių ir prioritetų skirtinguose lygmenyse supratimas.
2. *Struktūros*. Normos, susijusios su tarpusavio santykiais, atsakomybe ir dirbančiųjų pareigomis.

3. *Vaidmenys.* Normos, susijusios su tuo, kaip tam tikras pareigas einantis asmuo turėtų dirbti arba kaip du asmenys turėtų sąveikauti ir elgtis.
4. *Santykiai.* Normos, kurios nusako, kokią neformalią paramą kolegos tikisi gauti ir kokią suteikia vieni kitiems.

Reklamos agentūroje, kaip ir bet kurioje kitoje įmonėje, komandos dirba sėkmingai, jei turi gerai apgalvotą strategiją, garantuojančią ne tik aktyvų jos narių dalyvavimą, bet ir konkrečius rezultatus, kuriais galima vėliau pasinaudoti. Komandų nariai turi patikėti, jog jie visi drauge arba skęsta arba plaukia, kad reikia atvirai diskutuoti ir padėti, laikyti vieni kitus atsakingais už savo veiksmų, planų įgyvendinimą tarp susirinkimų ir periodiškai aptarti, ar veiksmingai dirba.

Gebėjimas dirbti komandomis yra labai svarbus tiek visiems darbuotojams tiek ir vadovybei. Reklamos agentūroje „Pramuštgalvis“ komandas galima suskirstyti pagal veiklos pobūdį. Taigi pagal atliekamas funkcijas išsiskiria šios komandos: administracijos komanda, projektų vadovų komanda, vadybininkų komanda, buhalterių komanda, dizainerių komanda, gamybos komanda (žr. 7 pav.).



7 pav. UAB “Pramuštgalvis” komandos

Administracijos komanda – dar kitaip galima būtų šią komandą pavadinti vadovų komanda, nes ją sudaro generalinis direktorius, direktorius, komercijos direktorius bei direktoriaus pavaduotojas (sudaro 4 komandos nariai). Pagrindiniai įmonės valdytojai dirba organizacinį darbą, stebi rinką ir

jos pokyčius, analizuoja darbuotojų atliekamas užduotis, vadovauja kitoms komandoms, bendrauja su potencialiais stambiais klientais, organizuoja lauko reklaminių plotų nuomą Šiaulių regione.

Vadovai, norėdami pasiekti gerų rezultatų, turėtų dirbti šiomis kryptimis:

- sukurti aiškia reklamą agentūros viziją;
- vertinti darbo išmanymą;
- palaikyti teigiamus vadovų ir jų pavaldinių santykius;
- įtraukti kuo daugiau žmonių, priimant sprendimus;
- dvipusė vertikali ir horizontali komunikacija;
- pripažinti, kad vadovavimas yra ne individui suteiktos pareigos, bet funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų.

Projektų vadovų komanda palaiko ryšius su potencialiais ir esamais klientais, kuria reklaminius projektus, siūlo visas reklamos paslaugas bei verslo dovanas, rūpinasi reklama žiniasklaidoje, teikia ataskaitas savo vadovams (vyr. projektų vadovui, komercijos direktoriui) bei atstovauja įmonės interesus. Komandą sudaro 7 nariai.

Vadybininkų komanda - komanda, kuri tiesiogiai atsakinga už ryšių su naujais klientais užmezgimu ir palaikymu, taip pat siūlo reklamos paslaugas bei verslo dovanas, organizuoja renginius, reklamines akcijas, konferencijas, stebi rinką, analizuoja, teikia ataskaitas vadovams (vyr. vadybininkui, komercijos direktoriui). Komandą sudaro 7 nariai.

Buhalterijų komanda – tai mažiausia reklamos agentūros komanda (sudaro 3 nariai), kuri organizuoja įmonės ūkinės ir finansinės veiklos buhalterinę apskaitą ir kontroliuoja ekonomišką materialinių, darbo ir finansų resursų naudojimą, įmonės nuosavybės saugumą, administruoja reklamos agentūros veiklą.

Dizainerių komanda – kūrybiškų žmonių grupė, kuri pagal projektų vadovų sukurtus reklaminius projektus ir klientų pageidavimus atlieka maketavimo, spaudos, biuro paslaugų darbus, kuria firmos įvaizdį, kuria interneto puslapius, apipavidalina reklaminius standus, fasadus, atlieka fotopaslaugas, kuria parodų standų dizainą, teikia ataskaitas projektų vadovams bei komercijos direktoriui, bendrauja su esamais ir potencialiais klientais. Komandą sudaro 6 nariai.

Gamybos komanda – tai pati didžiausia reklamos agentūros komanda (sudaro 14 narių). Ši komanda atlieka visus reklamos gamybos darbus: šilkografija ant darbo ir kt. rūbų, tampografija ant verslo dovanų, šratinukų, puodelių ir pan., gamina plastikines reklamos priemones, lauko ir vidaus reklamos gamyba (reklaminiai tentai, šviesdėžės, tūrinės raidės, reklaminiai pilonai, stovai, skydai,

neoninės reklamos gamyba, plastikinės iškabos, lentelės, kabinetų nuorodos, namo numeriai), reklaminių degtuko, maišelių balionų gamyba ir kt., teikia ataskaitas savo vadovams (gamybos vadovui bei komercijos direktoriui), bendrauja su klientais (netiesiogiai).

Apibendrinant galima teigti, jog gebėjimas dirbti komandomis ir mokymasis iš kitų komandos narių yra labai svarbūs tiek reklamos agentūros vadovybei, tiek ir visiems be išimties įmonės darbuotojams. Komandos gali būti formuojamos įvairiems tikslams. Pateiktos reklamos agentūros komandos – tai žmonių grupės, suformuotos bendriems organizacijos tikslams pasiekti. Taip pat gali būti formuojamos komandos netikėtai atsiradusiai problemai spręsti. Jas gali sudaryti kelių skyrių vadovai, gali būti pakviečiami ir ekspertai iš šalies. Kruopščiai suburtos komandos, gali padėti suvokti gyvybiškai svarbius dalykus. Tačiau siekiant, kad tokia strategija būtų naudinga, reikia ją palaikyti ir jai vadovauti.

2. KOMANDINIO DARBO IR KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS

2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje

1997-1999 m. dvi tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos sukūrė ir išbandė specialų standartizuotą komandinio darbo tyrimo testą „*Team Puls*“. Viena iš tų institucijų mokslinė, kita – praktinė. Tai Drezdeno technikos universiteto *Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas*¹ bei rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga - *Drezdeno inovacijų vadyba*². Testas „*Team Puls*®“ buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene. Testo autoriai sutiko, jog Kauno technologijos universiteto profesorius *Gediminas Merkys* atliktų „*Team Puls*“ transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje.

Testo adaptavimo proceso metu buvo perimta ir teorija, tiek ir testo instrumentarijus. Visi 66 klausimyno klausimai buvo kruopščiai išversti iš vokiečių kalbos į lietuvių kalbą ir kalbiškai adaptuoti³ Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis. Plačiau apie testų kalbinės adaptacijos

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

² Management Inovation Dresden.

³ Kalbinė adaptacija šiame kontekste yra platesnė sąvoka nei formalus lingvistinis testo vertimas iš vienos kalbos į kitą.

principus bei metodiką, kurių buvo laikomasi kalbama G. Merkio (1997, 1999b), Mažeikienės, G. Merkio (2000, 2001) darbuose.

„Team Puls“ testo autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000), kurdami matavimo prietaisą, siekė, kad jis būtų paremtas įvairių vadybos ir psichologinių teorijų ir konceptų deriniu. Kurdami testą, autoriai naudojami bent šešių žemiau apibūdintų *teorinių konceptų idėjomis*:

1. Tikslų suderinimo teorija (*Goal - setting Theory*). Pasak jos, padalinio tikslus formuoti turėtų patys darbuotojai. Teorijos autorių nuomone, tai esmingai motyvuoja dirbančiuosius. Taip pat būtina sekti, jog tikslai būtų labai aiškiai apibrėžti, atitiktų darbuotojų galimybes bei sugebėjimus. Jei darbuotojai tikslus suvokia bei priima, be to, už gerą jų įgyvendinimą yra papildomai skatinami, tai galima tikėtis itin gerų darbo rezultatų.

2. Darbinių charakteristikų modelis (*Job Characteristic Model*) remiasi penkiais esminiais dalykais t.y.: keliamų darbinių reikalavimų įvairovė, darbinių užduočių visybiškumas, emociškai svarbi ir suvokta atliekamų užduočių svarba, darbuotojo savarankiškumas (autonomija), grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą. Šios teorijos autorių manymu, minėti veiksniai daro lemiamą įtaką asmens darbinei motyvacijai. Patirtas atsakomybės už darbą jausmas, suvokta ir emociškai pergyventa atliekamo darbo svarba, galutinių darbo rezultatų bei jų įvertinimo žinojimas skatina darbuotojo vidinę motyvaciją, didina pasitenkinimą darbu, gerina darbo rezultatų kokybę, mažina pravaikštų bei perbėgimo į kitą darbovietę tikimybę. Darbuotojo savarankiškumas ir įvairaus pobūdžio grįžtamoji informacija apie atliktą darbą yra itin svarbūs veiksniai.

3. Tematiškai centruotos interakcijos (TCI) koncepcija (*Ansatz der Themenzentrierten Interaktion*) paremta humanistinės psichologijos nuostatomis. Teigiama, kad trys skirtingi pradai („mes“ - darbuotojų grupė, „aš“ - pavienis asmuo, „tema“ - vykdomas darbo uždavinys) dinaminėje aplinkoje (organizacijoje) nuolatos ir kryptingai turi siekti pusiausvyros būvio (homeostazės). Svarbu, kad prieš darbo užduoties įgyvendinimą, būtų pasiekta pradų „aš“ ir „mes“ pusiausvyra. Reikšminga organizacinė vadybinė procedūra, įgyvendinant TCI konceptą praktikoje, yra konstruktyvūs ir reguliarūs darbuotojų pasitarimai. Taigi, ypatingas dėmesys čia skiriamas komunikacijai komandoje ir tarpusavio santykiams.

4. Situacinės brandos konceptas (*Situativen reifegrad - Ansatz*). Svarbus vaidmuo tenka vadovavimui. Išskiriamos keturios *vadovavimo technikos*: nurodymas, įtikinėjimas,

Adaptuojant kalbiškai testo stimulines medžiagas (t.y. klausimų formuluotės) privalu atsižvelgti į denotacinius ir ypač į konotacinius kalbos dėsningumus. Reikalo esmė ta, kad kitoje kultūroje vienas ir tas pats žodis gali įgyti papildomas prasmes (kartais ir neigiamas), kurių nėra pirminėje kultūroje. Neprikaištingai testas gali būti kalbos požiūriu adaptuotas tik tuomet, jei minėtus konotacinius neatitikimus pavyksta pašalinti. Testas kalbiškai adaptuotas turėtų būti taip, kad abiejų kultūrų tiriamieji vienodai suprastų ir traktuotų kiekvieną testo klausimą.

bendradarbiavimas, delegavimas. Bet kurios iš minėtų vadovavimo technikų sėkmė (nesėkmė) priklauso nuo darbuotojo, kuriam vadovaujama, profesinės brandos. Čia kalbama apie vadinamąją situacinę darbuotojo brandą konkrečios darbinės užduoties kontekste. Ši branda, savo ruožtu, priklauso nuo darbuotojo išsilavinimo, darbinės motyvacijos, dalykinių profesinių žinių ir kt.

5. Normatyvinis konceptas (*Normative Ansatz*) pagrįstas vadovo subjektyvaus racionalumo samprata. Esminis jos bruožas - vadovavimo sprendimų priėmimo būdas. Išskiriami šie vadovavimo sprendimų priėmimo būdai: vadovas nusprendžia vienvaldiškai (autoritariškai), neatsiklausdamas darbuotojų, t.y. be grįžtamojo ryšio; vienvaldis (autoritariškas) sprendimų priėmimo būdas, kai pavaldinių atsiklausoma; tačiau jie vis vien nežino, koks sprendimas, apie ką ir kodėl yra priiminėjamas; sprendimai yra priimami konsultuojantis su pavieniais darbuotojais; sprendimai yra priimami grupėje (iš esmės kalbama apie grupinius sprendimus). Minėtų sprendimų priėmimo būdų veiksmingumas priklauso nuo konkrečios situacijos. Esminiai kriterijai čia yra: sprendimo kokybė; tai, ar sprendimą suprato ir jam pritarė pavaldiniai; sprendimo priėmimo procedūros ekonomiškumas.

6. Autonomiškumo kriterijai (*Autonomiekriterien*). Geri komandos darbo rezultatai labai priklauso nuo to, kaip laisvai komanda gali veikti bendrojoje organizacijoje. Iš principo komandai turėtų būti suteikiama pakankamai daug „laisvės laipsnių“, kad ji galėtų dirbti efektyviai ir svarbiausia - prisiimdama atsakomybę.

Taigi pastebėtina, jog minėtų teorinių vadybos ir organizacijų psichologijos konceptų derinys sudaro komentuojamo testo teorinį pamatą. „Team Puls“ testo teorinė struktūra (taip pat atitinkamai ir subskalių struktūra) yra sudaryta iš šešių dimensijų, kurių kiekviena paprastai yra sukonkretinama 11 klausimų. Ši aplinkybė paaiškina testo klausimų, kurie diagnostinio tyrimo metu pateikiami komandos nariams, skaičių (6 dimensijos (subskalės) x 11 klausimų = 66 testo klausimai.). Testo klausimyno dalies pavyzdys pateiktas 1 priede. Testo dimensijos (subskalės) yra šios:

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

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

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

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

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

6. Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje. Ši dimensija parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Svarbią vietą užima išoriniai poveikiai komandai: ar pakankamai suteikta įvairiausių išteklių; koks komandos savarankiškumo laipsnis; kaip komanda traktuojama (vertinama) organizacijos vadovybės; kaip efektyviai kontaktuojama su organizacijos vadovybe bei kitomis organizacijos komandomis. Ši dimensija traktuoja komandą kaip darbinį padalinį, kuris yra kokios nors didesnės organizacijos dalis.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai⁴, t.y. parodo stipriąsias bei gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas (jungtinis skalės įvertis) randamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Tokiu būdu testas sudarytas taip, kad didesnis testo balas parodo efektyvesnę komandos funkcionavimą ir atvirkščiai, kuo mažesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažiau funkcionali yra komanda. Iš dviejų lyginamų komandų funkcionalesnė yra ta, kurios testo balas yra aukštesnis.

Atsakymams žymėti „Team Puls“ testas numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami 66 įvairios situacijos komandoje nusakantys teiginiai (žr. 1 priedą). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų:

- Visai nepasitaiko (0 balų).
- Kartais pasitaiko (1 balas).
- Dažnai pasitaiko (2 balai).

⁴ Tik šešių testo klausimų (teiginių) formuluotės yra neigytivos. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami neigytviai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

- Labai dažnai pasitaiko (3 balai).

Kiekvieną iš 6 dimensijų (subskalių) sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai yra pateikti 26 priedo lentelėje.

Psichometrijos tyrimai bei praktika rodo, kad testas sėkmingai gali būti taikomas tik tuo atveju, kai jis tenkina tam tikras kokybes, t.y. *reliabilumą* (patikimumą) bei *validumą* (tinkamumą) (Anastasi, 2001; Бурлачук, Морозов, 1999; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Reliabilumo ir validumo reikšmė testui nustatyta atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus, maža to, minėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos. „Team Puls“ autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą, naudojo labai populiarių⁵ testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach'as. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \approx 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaime suprantama, jog realioje statistinių - psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetai, nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai - **0,50**), tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra aiškiai nepakankamas. Norėdami nustatyti tikrinamo testo tinkamumą Lietuvos organizacijų populiacijoje, mes taip pat naudojome tą patį vidinės konsistencijos koeficientą (žr. 9 lentelę). Grįžtant prie „Team Puls“ testo autorių nurodomų vidinės konsistencijos koeficientų, tenka konstatuoti, kad jų reikšmės yra labai aukštos (žr. 9 lentelę) ir svyruoja nuo 0,84 iki 0,96. Tokios reikšmės rodo testą esant labai patikimą.

Ne mažiau įspūdingi ir „Team Puls“ autorių pateikti testo validumo (tinkamumo) rodikliai. Testų teorijoje ir praktikoje, tikrinant matavimo prietaiso tinkamumą, paprastai ieškoma objektyvaus išorinio kriterijaus, kuris patikrintų testo tinkamumą ir pateiktų įrodymus, kad testas matuoja tikrai tą, kas juo yra įvardinta. Pavyzdžiui „vaiko brandos mokyklai“ testai padeda atsakyti į klausimą: ar ikimokyklinukas jau subrendo mokyklai, ar dar jam geriau metelius pabūti darželyje. Išoriniu testo kriterijumi čia pasirenkama faktinė vaiko mokymosi sėkmė mokykloje. Testo rezultatai, gauti vaikui pradėjus lankyti mokyklos pirmąją klasę, yra koreliuojami su pirmo, antro ir trečio trimestro pažymiais (Ingenkamp, 1989). Jei testo įverčių ir trimestro pažymių (faktinių mokymosi pasiekimų) koreliacijos aukštos, yra laikoma, jog mokyklinės brandos testas yra validus.

⁵ Koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotinių matavimų, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) (Lienert&Raatz 1993).

„Team Puls“ testo autoriai savo testo 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. Vadinasi, tarp testo įverčių ir organizacijos bei komandos ekonominių rodiklių tikėtina aukšta ir pozityvi koreliacija. Štai šešių „Team Puls“ dimensijų testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos:

- su pelnu: nuo $r_{\min} = 0,55$ iki $r_{\max} = 0,86$
- 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 $r_{\max} = 0,76$

Kitas, nurodomas „Team Puls“ autorių, testo validacijos išorinis kriterijus - ekspertų, žinančių faktinę padėtį tirtose komandose, pateiktas įvertinimas. Vieno eksperto įverčių koreliacijos su 6 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 $r_{\max} = 0,59$. Akivaizdu, jog objektyvūs ekonominiai rodikliai su testo įverčiais koreliuoja gerokai aukščiau, nei ekspertų vertinimai.

Vis dėlto abu testo autorių pasirinkti validacijos metodai bet kuriuo atveju patvirtina, jog „Team Puls“ testas yra validus (tinkamas), kad jis tikrai matuoja įvairių darbinių komandų veiksmingumą.

„Team Puls“ autoriai taip pat atliko ir faktorinę testo validaciją, kurios statistiniai duomenys ir faktorinės analizės rezultatai taipogi liudija testo tinkamumą. Psichometrinių tyrimų praktikoje paprastai laikomasi tokio principo kaip testo uždaviniai, kurie patenka į vieną faktorių, paprastai ir sudaro subskalę, kadangi tokiu atveju sąlyginai aukšta testo vidinė konsistencija yra daugiau ar mažiau garantuota. Daugelio mokslininkų yra teigiama, jog čia privalu laikytis ir kitų papildomų sąlygų (Bitinas, 1998; Merkys ir kt., 2002; M. Dromantas, G. Merkys, 2004):

- faktorius (subskalė) turi būti interpretuoti teoriškai. Jei tyrinėtojas negali pagrįsti, kodėl būtent šis testo klausimų derinys pateko į vieną faktorių ir ką šis derinys reiškia, tai faktorinė analizė, kaip metodas, netenka prasmės;
- faktoriaus struktūroje turi būti bent trys kintamieji, kurie koreliuoja su ekstrahuotu faktoriumi pakankamai aukštai ($r \geq 0,60$);
- faktorius turi paaiškinti bent 10 % požymių sklaidos.

Testo kokybei taip pat labai svarbi charakteristika yra *reprezentatyvumas* (Anastasi, 2001; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Testo reprezentatyvumas - tai metodologinė kokybės charakteristika, kurią apsprendžia imtis. Šios imties pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Testas turėtų būti taikomas tose pačiose populiacijose, kuriose jis buvo sukurtas ir

sunormintas tam, kad nebūtų pažeidžiamas testo ekologinio validumo reikalavimas. Pavyzdžiui, negalima būtų komandinio darbo testą sunorminus vien tik biudžetinių įstaigų, teikiančių socialines ir viešojo administravimo paslaugas, populiacijoje, testo duomenis taikyti rinkos ir konkurencijos sąlygomis veikiančioms komandoms.

„Team Puls“ autorių pateikti duomenys rodo, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija - 626 asmenys ir 80 komandų iš įvairių Vokietijos ir Šveicarijos regionų - bent jau pilotinio tyrimo reikalavimus tikrai tenkina. Tarp minėtų 80 komandų yra atstovaujamos pačios įvairiausios ir verslo, ir socialinių paslaugų organizacijos: gamybinės įmonės, ugdymo ir švietimo įstaigos, informacijos ir telekomunikacijų paslaugų sektorius, viešojo administravimo institucijos, socialinės pagalbos paslaugų sfera; prekybos, turizmo ir transporto įstaigos, žemės ir miškų ūkio įmonės, finansų sektoriaus organizacijos, amatininkystės organizacijos, vadinamųjų „laisvųjų profesijų“ (žurnalistų, advokatų, architektų) komandos ir kt.

Testo autorių – vokiečių - pateiktos charakteristikos leidžia manyti, kad testas yra kokybiškas ir tinkamai pasirinktas adaptavimui, tiriant komandinio darbo raišką lietuviškoje terpėje.

2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis

Nuo 2001 m. Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis komandinio darbo testą adaptuoja KTU profesoriaus G. Merkio mokslinė grupė, kurią sudaro įvairių Lietuvos universitetų magistrantai ir doktorantai. Kai kurie testo adaptavimo rezultatai atspindėti jau apgintuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijoje (*Žydžiūnaitė, 2003*) ir magistro darbuose (*Survilienė & Grinienė, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Giniotis Dromantas, 2002, Būdvytienė et.al. 2003, Steponaitienė & Vilimaitė* ir kt.).

Šiandien Lietuvoje jau sukaupę testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

- Ø bendras ištirtų darbuotojų skaičius siekia 2180;
- Ø bendras ištirtų darbo komandų skaičius siekia 360;
- Ø ištirtų organizacijų skaičius siekia 63.

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir statutinės organizacijos (žr. 6 lentelę). Žinoma, statutinės

organizacijos iš principo yra viešojo sektoriaus organizacijos, tačiau tai labai savita organizacijų atmaina ir atitinkamą tipą tikslinga panagrinėti atskirai. Kai kurios organizacijos sutiko būti tiriamos tik tokiu atveju, jei nebus skelbiami konkretūs duomenys. Todėl tyrimo etikos sumetimais toliau apie organizacijas yra skelbiami tik apibendrinti ir iš dalies anonimiški duomenys.

6 lentelė

Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai

Organizacijos tipas	Kai kurių organizacijų apibūdinimas
Viešojo sektoriaus organizacijos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bendrojo lavinimo mokyklos ✓ Universitetas ✓ Švietimo skyriai ✓ Stacionarinės gydymo įstaigos (ligoninės) ✓ Ambulatorinės gydymo įstaigos ✓ Seniūnijos ✓ Savivaldybės ir jų skyriai ✓ Apskritis viršininko administracija ✓ LR Seimo kanceliarijos padaliniai
Verslo organizacijos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos ✓ Prekybos organizacijos ✓ Gamybos organizacijos ✓ Privatūs bankai ir jų regioniniai skyriai ✓ Privačios žiniasklaidos institucijos ✓ Draudimo kompanijos

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Žemės ūkio verslo ir kaimo turizmo organizacijos
Statutinės organizacijos arba organizacijos artimos statutinėms	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vidaus kariuomenės kariškiai ✓ Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos ✓ Policijos komisariatų ✓ Policijos nuovados ✓ Teritoriniai muitinių skyriai

Be to prie komandinio darbo testo duomenų normavimo Lietuvoje aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorius. Normavimo bazė buvo papildyta žmoniškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais reklamos agentūroje (UAB „Pramušgalvis“). Konkrečiai buvo testuoti 41 darbuotojai, atstovaujantys 6 darbinės komandas.

Gausi testo duomenų bazė įgalina konkrečią darbo organizaciją palyginti su labai dideliu kitų organizacijų skaičiumi. Dėl to išryškėja galimybė testo normas sudaryti netgi pagal labai konkretų organizacijos tipą, pavyzdžiui, reklamos agentūrai, ligoninei, mokyklai, universitetui, bankui, savivaldybės padaliniiui ir kt.

Gautų tyrimo rezultatų duomenys buvo normuojami pagal standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Šiame kontekste verta prisiminti, kad taikomuosiuose testavimo tyrimuose z - įvertis plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu labai informatyvus rodiklis. Pažymėtina, kad z - įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (*Anastazi & Urbina, 2001; Bortz, 1993*). 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 gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse (mūsų atveju komandose) skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus. Dėl labai didelio statistinio stebinių skaičiaus matavimas ir normavimas natūraliai pasidaro labai preciziškas. Antai normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje šiuo metu jau yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z - skalėje svyruoja nuo $-0,07$ iki $+0,07$.

Nepaisant to, kad testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė, visgi tenka pripažinti, jog dar trūksta kai kurių tipų organizacijų, kurių veiklai komandinis darbas yra svarbus. Pavyzdžiui, iki šiol nėra nei vienos teisines paslaugas privačiai teikiančios institucijos (notarų arba antstolių biuro), architektų biuro. Be to nepakankamai atstovaujamos statybinės organizacijos. Ateityje tikslinga būtų apimti ne tik darbo organizacijas, bet ir kitokio tipo organizacijas, kurioms komandinis darbas iš

principo yra aktualus, pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos, teritorinės bendruomenės, politinių partijų vietos skyrius, rinkimų štabus ir pan.

Komandinio darbo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose, gintuose 2002-2005 metais.

Apibendrintai galima teigti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu Lietuvoje yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai (*Survilienė & Grinienė, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Giniotis Dromantas, 2002; Būdvytienė et. al. 2003, Steponaitienė & Vilimaitė ir kt .*). Taigi galima daryti išvadą, jog svetimoje kultūroje sukurtas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmoniškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

Šio testo adaptavimo etape iškilo būtinybė instrumento metodologinę kokybę tikrinti papildomai. Konkrečiai buvo kelti du susiję uždaviniai:

- Ø ar adaptuojamas testas yra stabilus;
- Ø ar patikimai matuoja to paties testo sutrumpintos versijos.

Testų teorijoje ir praktikoje teigiama, jog greta faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos svarbus testo kokybę nusakantis rodiklis yra testavimo stabilumas. Matavimas gali būti laikomas stabilu, jei kelis kartus matuojant tą pačią savybę yra gaunamas tas pats (ar bent jau labai panašus) rezultatas. Ši testo patikimumo rūšis nustatoma naudojant vadinamąjį pakartotinių matavimų metodą (Test-Retest-Reliability) (*Merkys, 1999; Lienert & Raatz, 1993*). Pakartotiniai matavimai paprastai atliekami ne anksčiau kaip po 3 - 4 savaičių. Taip siekiama išvengti tokios situacijos, kuomet tiriamieji dar prisimena ankstesnįjį testavimą, jo konkrečius klausimus ir savo pateiktus atsakymus. Pakartotino testavimo negalima nukelti ir labai toli, kadangi matuojama savybės raiška gali natūraliai padidėti arba sumažėti. Tuomet taip ir liks nežinoma, ar testas nėra stabilus, ar tiesiog matuojamos savybės būvis natūraliai pasikeitė. Pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje. Vadovaujasi tokia interpretacija - kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas.

Teorija ir praktika įrodo, jog kuo ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis (*Lienert & Raatz, 1993*). Taip yra todėl, kad kiekvienas testo klausimas yra tarsi mažytis matavimo „eksperimentas“. Kuo tokių eksperimentų daugiau, tuo mažesnė darosi klaidos tikimybė, tuo patikimesnis yra matavimas. Kita vertus testo didelis ilgis pačioje testavimo praktikoje neretai virsta trūkumu. Pildant ilgą testą paprastai silpnėja tiriamųjų motyvacija, jie pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo

tikslumą. Be to, neretai tame pačiame tyrime tenka testuoti ne vieną, o daug skirtingų charakteristikų. Štai komandinio darbo testo pilna versija apima 66 klausimus. Organizacijos klimato testo pilna versija apima apie 150 klausimų. Tarkime, kad organizacijoje ketinama testuoti bent 5 apibendrintas žmogiškųjų išteklių charakteristikas (jau minėtas dvi, taip pat pasitenkinimą darbu, edukacinius interesus ir darbinį stresą). Jei kiekvienas testas vidutiniškai turi, pvz., po 70 klausimų, tai išeitų, jog kiekvienas tiriamasis turėtų pildyti testą susidedantį iš 350 klausimų. Su tokio ilgio testu darosi rizikinga eiti į praktiką. Darbo organizacijas, jų vadovus toks testas gali suerzinti, iššaukti vadovų ir testuojamųjų neigiamą reakciją. Todėl, kai tik testas yra sukurtas arba adaptuotas, tai labai prasminga darosi turėti to testo sutrumpintas versijas. Teoriškai čia galima tikėtis testo patikimumo nuostolių, tačiau jei jie yra nedideli, tai tyrimų praktikoje visų patogumui drąsiai galima taikyti ir sutrumpintas versijas.

Taigi, testas yra trumpinamas, o pilnoji testo versija yra koreliuojama su atitinkamomis patrumpintomis testo versijomis. Jei koreliacijos koeficientai yra pakankamai aukšti, tai sutrumpintos testo versijos pagrįstai laikomos patikimomis ir naudotinomis. Testą galima trumpinti atsitiktine tvarka išmetant dalį klausimų. Tačiau galima veikti ir kryptingai. Pavyzdžiui, iš kiekvienos testo dimensijos į sutrumpintąją versiją atrinkti tik tuos uždavinius, kurie tenkina bent du kriterijus: labai tinka turinio prasme (loginio validumo kriterijus); uždaviniai pasižymi pačiais aukščiausiais faktoriniais svoriais ir skiriamąja geba (faktorinės validacijos kriterijus). Tokiu būdu iš 66 uždavinius turinčio komandinio darbo testo buvo sudaryta „Vidutinė testo versija“, susidedanti iš 27 klausimų ir galiausiai buvo sudaryta „Trumposi versija“ susidedanti tik iš 15 klausimų. Kaip matyti, ilgainiui testas buvo sutrumpintas daugiau nei 4 kartus.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai jungtinėje imtyje atspindėti 7 lentelėje. Gauti rezultatai rodo, jog adaptuojamas komandinio darbo testas yra labai stabilus ir patikimas. Trumpinant komandinio darbo testą daugiau nei 2 ar 4 kartus testo stabilumas nesumažėja, koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,82 iki 0,95 ir gali būti apibrėžti, kaip labai aukšti statistiniai rodikliai. Imties lizdų, kuriuose buvo skaičiuojami sąryšiai, tūris taip pat pakankamai didelis - nuo 259 iki 793. Čia verta paskaičiuoti determinacijos koeficientą, kuris gaunamas koreliacijos koeficientus pakeliant kvadratu. Šis rodiklis iškalbingas tuo, kad jis parodo vadinamąją gryną sklaidą, kitaip tariant, šiuo atveju jis parodo, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Rodikliai gaunasi išpūdingi $r=0,82$; $r=0,67$ (67%) ir $r=0,95$; $r=0,90$ (90%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70 - 90 %. Toks rezultatas gali būti apibūdinamas kaip labai geras.

Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas

	1	2	3	4
1. Pilnoji versija (1)	1 N = 793	0,85 ***	0,82 ***	0,82 ***
2. Pilnoji versija (2)	N = 265	1 N = 270		
3. Vidutinė versija	N = 515		1 N = 543	0,95 ***
4. Trumpoji versija	N = 259		N = 258	1 N = 259

Pastaba:*** Patikimumas 0,01

Taip pat prasminga pasižiūrėti, kokios stabilios yra ir 6 pavienės komandinio darbo testo dimensijos, o ne vien jungtinis testo įvertis. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 16 priede. Taigi pagal pavienes 6 dimensijas testas taip pat yra stabilus.

Toliau naudinga yra patyrinėti pilnos ir sutrumpintų komandinio testo versijų psichometrinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Kaip 8 – 10 lentelėse matyti, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

Pilnos komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	10	0,83	1	40,95	0,34	0,08	0,49	0,63	0,45	0,77	0,53	0,35	0,67
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	10	0,8	1	37,73	0,29	0,04	0,49	0,59	0,30	0,75	0,48	0,25	0,63
Komunikacija komandoje	12	0,89	1	45,1	0,39	0,24	0,57	0,67	0,58	0,74	0,59	0,49	0,67
Vadovavimas komandai	11	0,89	1	50,89	0,44	0,07	0,75	0,70	0,35	0,85	0,63	0,22	0,79
Komandos organizavimas	13	0,87	1	39,95	0,33	0,03	0,55	0,62	0,37	0,73	0,57	0,22	0,63

Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	10	0,81	1	37,64	0,30	0,08	0,48	0,60	0,34	0,73	0,59	0,26	0,61
--	----	-------------	---	--------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

9 lentelė

Vidutinės komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach <i>a</i>	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	4	0,75	1	57,35	0,43	0,33	0,54	0,76	0,77	0,80	0,55	0,49	0,60
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	4	0,79	1	61,32	0,48	0,46	0,51	0,79	0,77	0,80	0,60	0,59	0,62
Komunikacija komandoje	5	0,85	1	62,77	0,53	0,43	0,63	0,79	0,74	0,82	0,66	0,59	0,71
Vadovavimas komandai	5	0,9	1	70,67	0,63	0,54	0,74	0,84	0,79	0,89	0,74	0,68	0,81
Komandos organizavimas	5	0,85	1	62,71	0,53	0,46	0,57	0,65	0,74	0,81	0,66	0,60	0,69
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	4	0,74	1	56,69	0,42	0,38	0,47	0,75	0,72	0,78	0,54	0,51	0,57

10 lentelė

Trumposios komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach <i>a</i>	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	2	–	1	70,41	0,41	–	–	0,84	–	–	0,41	–	–
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	2	–	1	70,07	0,40	–	–	0,84	–	–	0,40	–	–
Komunikacija komandoje	3	0,74	1	65,69	0,49	0,45	0,51	0,81	0,80	0,83	0,56	0,55	0,59
Vadovavimas komandai	3	0,86	1	78	0,67	0,60	0,72	0,88	0,86	0,91	0,76	0,70	0,79
Komandos organizavimas	3	0,7	1	62,46	0,44	0,41	0,45	0,79	0,78	0,81	0,53	0,51	0,54

Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	2	–	1	75,91	0,52	–	–	0,87	–	–	0,52	–	–
--	---	---	---	--------------	------	---	---	------	---	---	------	---	---

Pateikti duomenys rodo, jog tiek pilnoji, tiek ir sutrumpintos testo versijos pasižymi aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis.

Iš viso to išplaukia išvada, jog *testuojant žmogiškųjų išteklių charakteristikas darbo organizacijose tikrai galima naudoti sutrumpintas komandinio darbo testo versijas.*

Be to testo stabilumą galima interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Iš psichologijos teorijos ir metodologijos yra žinoma, kad visi psichometriniai konstruktai bendriausiu atveju skyla į du tipus. Čia kalbama apie vadinamąją State-Trait-Theory (Merkys, 1999; Steyer, 1999). Pirmąjį tipą sudaro savybiniai konstruktai (Trait), kurie yra sąlyginai stabilūs. Tipiniai pavyzdžiai – aukštas intelektas arba silpnaprotystė. Tai gana stabilios savybės, kurios, individui aktyviai sąveikaujant su aplinka, sistemiškai atsikartoja įvairiose situacijose. Antrąjį tipą sudaro vadinamieji situaciniai konstruktai – asmenybės savybės, kurių pasireiškimas (arba nepasireiškimas) priklauso nuo situacijos. Tokios savybės nėra itin stabilios, vienos situacijose jos pasireiškia, o kitose. Tipiniai situaciniai konstruktai yra, tarkime, egzaminų, vertinimo, taip pat viešų pasisakymų baimė, darbinis stresas. Jei nėra atitinkamos situacijos, tai atitinkama savybė ir nepasireiškia. Arba kaip tik ji pasireiškia tik tada, kai susiklosto tam tikra situacija.

Taip pat be galo svarbu suvokti, kokiam tipui situaciniam ar savybiniam yra priskirtinas komandinis darbas. Tai klausimas, kuris ateityje vertas gilesnių empirinių tyrimų. Pažymėtina, jog komandinis darbas visų pirma yra ne tiek individo, kiek grupinės sąveikos charakteristika. Visgi komandinis darbas tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Komandinio darbo branda, yra žinoma, pasiekia įvairias raidos fazes – nuo stichiškos grupės, komandos užuomazgos iki brandžios komandos. Evoliucine prasme darbinė komanda gali ilgai patekti į krizę, išsisemti, pakrikti, gali patirti raidos pakilimus ir nuopoličius. Realybėje sunku įsivaizduoti nuolat tobulai (arba labai ydingai) funkcionuojantį komandinį darbą. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį komandinis darbas yra daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas. Galima daryti hipotetinę prielaidą, kad stabilaus savybinio konstrukto bruožų veiksmingas komandinis darbas gali įgauti nebent tik vadybos požiūriu efektyviose organizacijose, turinčiose atitinkamos patirties, komandinio darbo tradicijų. Aukštas ir stipriai išreikštas komandinio darbo stabilumas vadybos požiūriu yra didelė siekiamybė (tikslas) ir

labai teigiamas momentas. Organizacijų vadovai idealiu atveju turėtų siekti komandinio darbo veiksmingumo kaip stabilios organizacijos savybės ir kokybės.

Taigi atlikti komandinio darbo stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik formalia metodologine testo kokybės prasme bet ir paties nagrinėjamo fenomeno gilesnio pažinimo požiūriu. Ateityje tikslinga būtų atlikti ilgalaikius komandinio darbo ir darbinių komandų raidos matavimus.

Organizacijos klimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

Organizacinio klimato krizės testo kūrimas vyko Lietuvoje. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimatą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.3. skyrelyje apie organizacijos klimatą.

Teorinių žinių apie organizacinį klimatą pagalba buvo formuluojamos darbinės hipotezės apie tai, kad klimatui yra priskirtinos šios dimensijos:

- verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacijos sklaidos ypatumai;
- patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir su bendradarbiais;

- vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje;
- organizacijos atvirumas ir uždarumas, organizacijos elgesys su paslaptimis;
- darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje;
- neformalių grupių ir grupuočių susidarymas;
- organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės;
- kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas;
- ir kt.

Taigi ši prognozuota darbinė hipotezė pasiteisino ir taikant faktorinės validacijos principus 149 pirminiai organizacijos klimato požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 18 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 17 priede. Minėtos dimensijos ir psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 810 darbuotojų, atstovaujančių 110 padalinių (darbinių komandų) iš 9 organizacijų. Tos organizacijos buvo gana įvairios – policijos komisariatas, mokyklos, muitinė, universitetas, reklamos agentūra, sveikatos priežiūros įstaiga, stambi baldų gamybos įmonė, savivaldybė.

17 priede pateikti lentelės duomenys rodo, kad duomenų sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija, kuri svyruoja nuo 0,71 iki 0,93. Be to dominuoja labai aukšti testo žingsnių 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. Reikalaujama, kad faktoriaus paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10 % (*Bitinas, 1998*). Šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 50-60 %. Be to labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Klimato testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Taigi, minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami. Visi išdėstyti argumentai rodo, jog sukurtas organizacinio klimato krizės testas psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Tačiau ateityje šio testo patikimumą, kaip ir komandinio darbo testo atveju, reikėtų patikrinti retesto (pakartotinių matavimų) metodu.

Organizacijų klimato krizės testas taip pat yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Kriterinis validumas (Criterion Validity) yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (*Lienert & Raatz, 1993; Merkys, 1999*). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai mastant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai. Organizacinis komandinis darbas ir klimatas turėtų būti statistiškai susiję. Taigi, jei

padalinio klimatas yra krizinis, tai organizacinis komandinis darbas šiame padalinyje taip pat dažniausiai yra neigiamas. Kita vertus, jei kokiame nors padalinyje komandinis darbas yra tikrai sklandus ir veiksmingas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas neblogu komandos psichologiniu klimatu. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Kita vertus, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi komandinis darbas organizacijoje ir organizacijos klimatas nėra visai tapatūs dalykai.

19 priede yra pateikta interkoreliacijų matrica, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 18 organizacijos klimato dimensijų ir 6 komandinio darbo dimensijų. Visi koreliacijos koeficientai rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistikai labai patikimą ryšį. Neigiami koreliacijos koeficientų įverčiai taip pat prasmingi, kadangi komandinio darbo testo balai buvo koduojami pozityviai (aukštas įvertis atitinka veiksmingą komandinį darbą), o organizacijos klimato testo balai buvo koduojami neigiamai (aukštas testo įvertis atitinka krizinį organizacijos klimatą).

Kiti statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo buvo patikrinti pasitelkus daugiamatę regresiją. Tokia procedūra įgalina sužinoti, ar organizacinis klimatas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis komandinio darbo veiksmingumą. Visos 18 klimato dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju, o konkreti komandinio darbo dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis. Apibendrinta forma regresinės analizės rezultatai atspindėti 20 priede.

Taigi paaiškėjo, jog *organizacinio klimato būklė tikrai gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) komandinio darbo priežastis*. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Iš determinacijos koeficiento r^2 reikšmių matyti, kad organizacinis klimatas komandinio darbo veiksmingumą apsprendžia (paveikia) vidutiniškai maždaug 20 %. Tai yra labai daug, turint galvoje, kad komandinio darbo veiksmingumą potencialiai gali įtakoti daugelis kitų priežasčių, t.y. darbuotojų dalykinė kompetencija; iškilusio darbinio uždavinio sudėtingumas; laiko išteklių, skirti užduočiai atlikti; darbinis stresas; darbuotojų motyvavimas materialiniu atlygiu; uždavinio, kuriam atlikti sutelkta komanda, svarbos ir prasmės suvokimas ir pan. Vadinasi net 20% siekiantis lyginamasis poveikumo svoris, kuris tenka vien tik organizaciniam klimatui, iš tiesų yra labai ženklus. Iš viso to išplaukia išvada, jog *jei organizacijos padaliniuose norima pasiekti funkcionalaus komandinio darbo, kartu reikia puoselėti ir organizacinį klimatą*.

Greta statistinių sąryšių analizės prasminga patyrinėti ir paties nagrinėjamo požymio raišką, jos kryptingumą. Kitaip tariant, tikslinga formuluoti klausimą (konkuruojančias hipotezes) apie tai, ar

tirtoms darbo organizacijoms yra būdingos (nėra būdingos) organizacinio klimato krizės apraiškos. Didžioji dauguma (apie 75%) testo klausimų buvo suformuluoti neigiamai. Pavyzdžiui: „dauguma darbuotojų nuolat yra sudirgę, irzlūs“, „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“, „svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos skalidos procese jaučiamės nustumti į šalį“, „darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti“, „dalis darbuotojų dažnokai eina ką nors atšvęsti, „aplaistyti“, o tie, kurie atsisako, greitai atsiduria atskirtyje“. Todėl tikslinga buvo kuriamą testą pavadinti „organizacinio klimato krizės testu“. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį, o tai kas matuojama apsprendžia pavienių klausimų, iš kurių testas sudarytas, turinį. Tokiu būdu aukštas komentuojamo testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas. O žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Norint įvertinti klimato raišką, greta testo įverčių standartizuotoje Z-skalėje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 18 testo dimensijų. Vidutiniai pritarimo organizacinio klimato krizės požymiams procentai 18 priede pateiktame paveiksle yra pažymėti tamsiai mėlyna spalva.

Taip pat organizacinio klimato teste buvo ir teigiamų testo klausimų formuluočių, pavyzdžiui: „Sunki momentu darbuotojai vienas kita palaiko“, „Yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sutaikyti besipykstančius“, „Mūsų kolektyve dažnai nuaidi sveikas juokas“. „Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gaunama laiku ir visą“.

Pažymėtina, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Testų, pagrįstų nuomonėmis, konstravimo praktikoje dalis klausimų (teiginių) sąmoningai formuluojami neigiamai, o dalis teigiamai. Tyrimų patirtis rodo, jog tokia procedūra padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“ dominavimas (*Merkys, 1999, Gribačiauskas, 2002*). Be to yra žinoma, kad labai asimetriški atsakymai nėra tinkami psichometriniu požiūriu (*Lienert & Raatz, 1993*).

Kaip matyti iš struktūrinės reitingo diagramos (žr. 18 priedą) tirtose organizacijose klimato krizės požymiai ženkliau nepasireiškia. Nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 40 % iki 70% dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės požymių įverčiai tesiekia apie 20%.

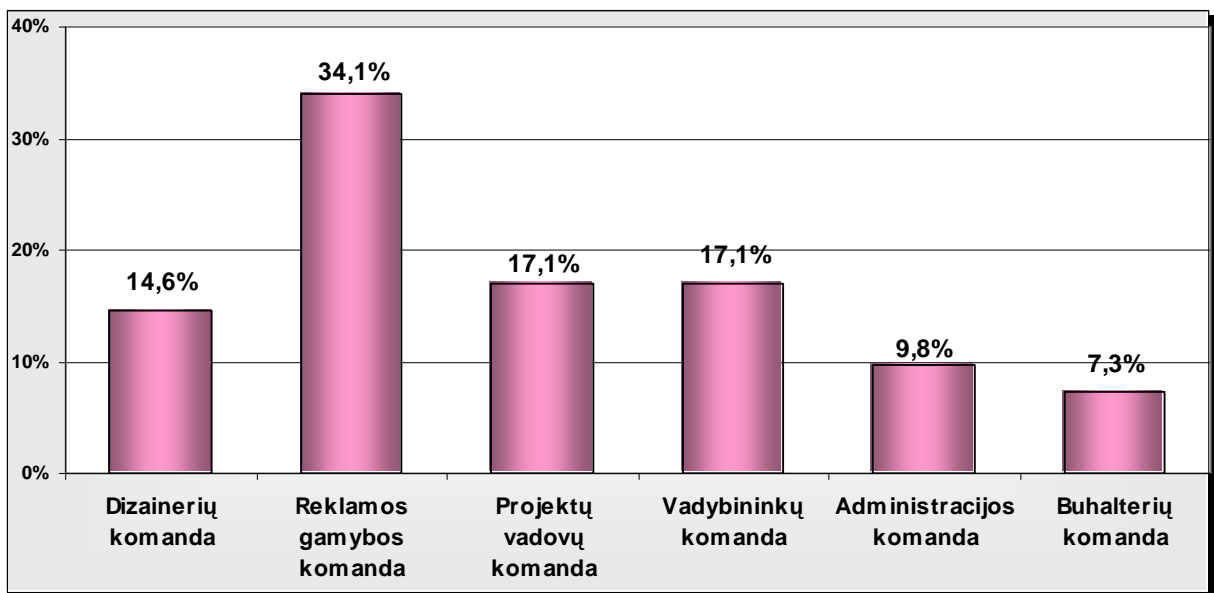
Išdėstyti argumentai rodo, kad prof. Merkio mokslinės grupės, kurioje aktyviai dalyvavo ir šio magistro darbo autorius, sukurtas lietuviškas organizacinio klimato testas psichometriniu požiūriu yra labai kokybiškas ir validus.

2.3. Diagnozuojamų reklamos agentūros komandų kokybės charakteristikos

Tyrime dalyvavusios reklamos agentūros pasirinkimą lėmė magistrinio darbo autorės darbovietė. Iš viso tyrime dalyvavo 41 respondentas. Visi apklaustieji – reklamos agentūros darbuotojai, kurie buvo telkiami tyrimui, remiantis savanoriškumo principu, kurį numato empirinių socialinių tyrimų etika (*Charles 1999, Merkys 1995*). Apklausos vykdymui pasirinktas UAB “Pramušgalvis”. Specialiojoje literatūroje nurodoma, kad statistinio lizdo išsamesnė analizė prasminga tampa tuomet, kai jame yra bent 25 - 50 statistinių stebinių (*Bortz, 1993*). Kaip matyti iš pateiktų duomenų, ši

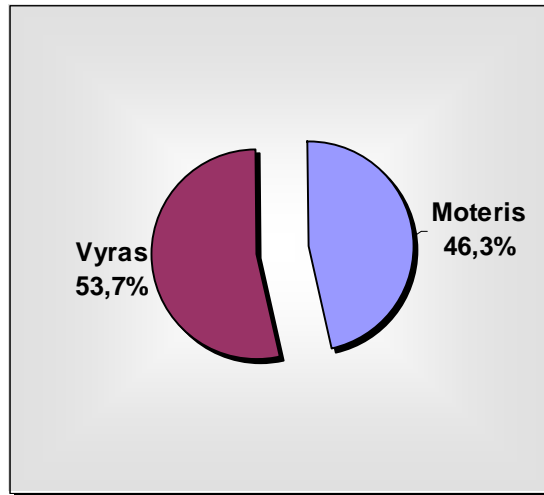
sąlyga buvo patenkinta. Tyrimo imtis, siekianti stebinių, leidžia daryti statistinius apibendrinimus apie reklamos agentūroje veikiančias komandas.

Vykdam tyrimą buvo apklaustos 6 reklamos agentūros komandos, t.y. administracijos komanda, projektų vadovų komanda, vadybininkų komanda, dizainerių komanda, buhalterių komanda ir gamybos komanda. Detaliau visos šios komandos yra aprašytos 1.4.2. skyrelyje. Procentinė tirtų komandų išraiška pateikta 8 paveiksle. Akivaizdžiai matyti, jog iš bendrai tirtų 41 darbuotojų 14,6 % sudaro dizainerių komanda, 34,1 % - reklamos gamybos komanda, 17,1 % - projektų vadovų komanda, 9,8 % - administracijos komanda ir 7,3 % buhalterių komanda.



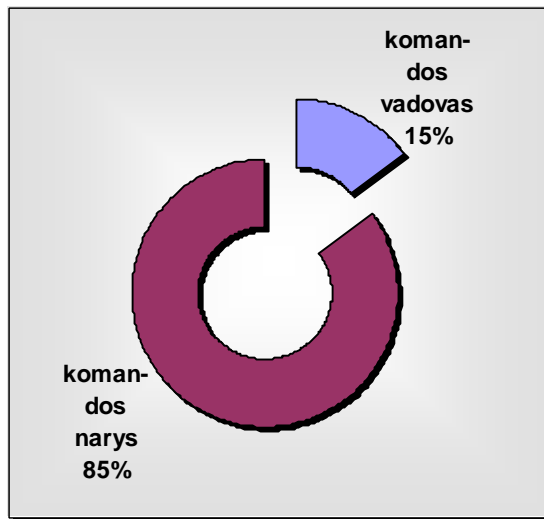
8 pav. Procentinė tirtų komandų išraiška

Taip pat būtina aptarti demografines tiriamųjų charakteristikas. Kalbant apie darbuotojų sudėtį, reikia palyginti, kiek reklamos agentūros vyrų ir moterų dalyvavo tyrime. Kaip jau buvo minėta viso apklausti 41 darbuotojai, iš kurių 23 vyrai ir 18 moterų. 9 paveiksle matyti, jog 53,7 % respondentų sudaro vyrai ir 46,3 % - moterys. Taigi didžiąją dalį respondentų sudaro vyrai.



9 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)

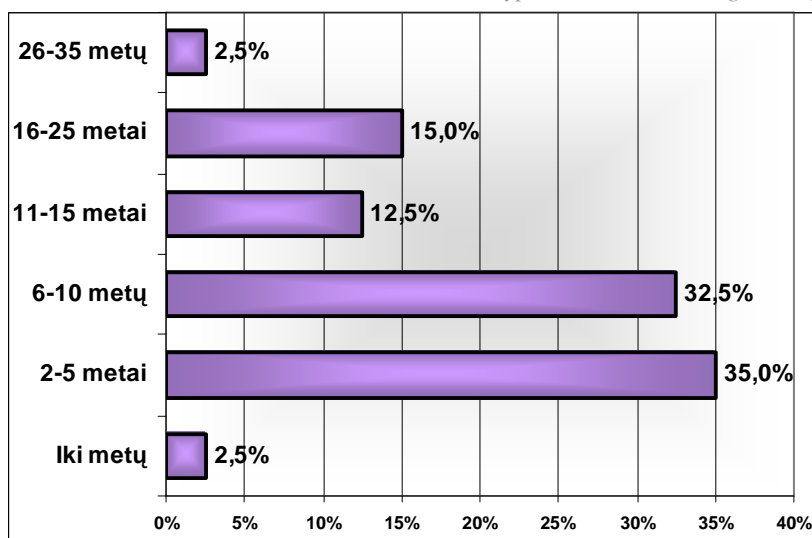
Komandų vadovai ir eiliniai nariai komandinį darbą ir mikroklimatą linkę vertinti truputį skirtingai. Todėl svarbu, kad imtyje būtų atstovaujami ir komandų vadovai, kurių paprastai būna mažiau nei eilinių komandos narių (žr. 10 pav.).



10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais)

Šio tyrimo imtyje buvo 6 komandų vadovai, o tai sudaro 15 % apklaustųjų.

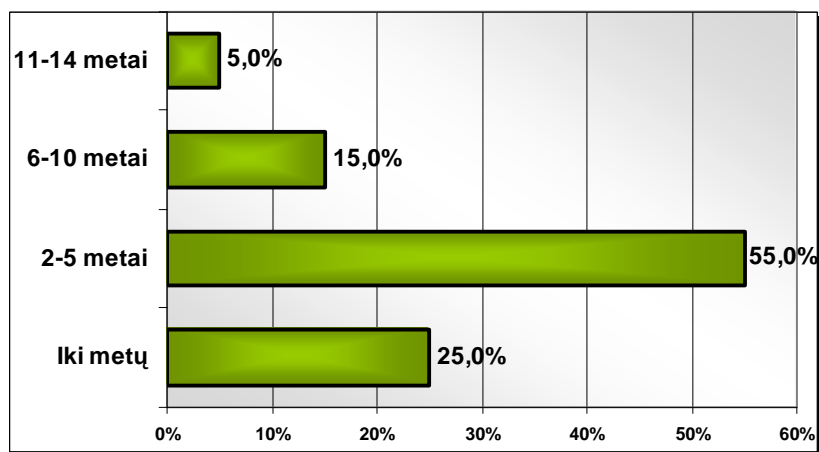
Tyrimui reikšminga tokia tiriamųjų charakteristika, kaip darbo stažas, bendras ir pagal atitinkamas pareigas. Tyrimo metu buvo atkreiptas dėmesys, kad komandinio darbo principais mieliau linksta remtis jaunesni, mažesnę darbo patirtį (darbo stažą) turintys darbuotojai. Jie linkę daugiau bendradarbiauti su kitais komandos nariais. Imtyje bendrojo darbo stažo įvairovė yra atspindėta (žr. 11 pav.).



11 pav. Bendras respondentų darbo stažas

Tyrimo imtyje darbuotojų bendras stažas svyruoja nuo nepilnai 1 iki 35 metų. Taigi, atstovaujami yra tiek visai jauni, tiek ir labai patyrę darbuotojai.

Tuo tarpu darbo stažas UAB „Pramušgalvis“ užimamose pareigose gerokai trumpesnis (12 pav.).



12 pav. Tiriamųjų darbo stažas UAB „Pramušgalvis“ užimamose pareigose

Stažo užimamose pareigose rodiklis atitinkamai svyruoja nuo nepilnai 1 iki 14 metų. Ilgesnį nei 14 metų laikotarpį dirbančių reklamos agentūroje nėra, kadangi ir pati reklamos agentūra dar palyginti jauna (10 metų). Daugiausia darbuotojų, patekusių į tyrimo imtį (55,0 %), reklamos agentūroje dirba nuo 2 iki 5 metų. Tai galima argumentuoti tuo, jog būtent prieš penkis metus UAB „Pramušgalvis“ pradėjo plėsti savo reklaminių paslaugų spektrą, tuo pačiu augo ir įmonės užimama rinkos dalis. Iki metų darbo stažą imtyje turi 25 % respondentų. Taip yra todėl, kad reklamos

agentūra nuolat ieško jaunų, profesionalių ir kūrybingų darbuotojų. Nuo 6 iki 10 metų darbo stažą imtyje turi 15,0 % dirbančiųjų. Likusi 5,0 % dalis dirba organizacijoje nuo 11 iki 14 metų. Tai tie darbuotojai, kurie dalyvavo reklamos agentūros, tokios, kokia ji yra dabar, kūrime. Visi jie savo darbu prisidėjo prie to, jog įmonės vardas būtų žinomas visoje Lietuvoje. Taigi, galima teigti, kad tirtoje reklamos agentūroje dirba sąlyginai pastovios sudėties personalas. Taigi ir komandos yra pakankamai pastovios.

Remiantis išdėstytais argumentais, galima teigti, jog minėtai diagnostinei studijai suformuota tyrimo imtis atitinka faktines reklamos agentūros personalo demografines ir organizacinės komandų struktūros realijas bei tyrimo tikslą ir uždavinius.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI


3.1. Komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai tirtose reklamos agentūros komandose

Lietuviškoje duomenų normavimo imtyje bei užsienio autorių publikacijose nesunkiai galima pastebėti, jog komandinio darbo testas yra validus ir labai patikimas. Tačiau nemažiau svarbu panagrinėti, ar jis išlaiko tokias pat tendencijas konkrečios dalinės imties atveju, t.y. specifinėje organizacijoje, kaip reklamos agentūra, kuri yra gerokai ar net keletą kartų mažesnė. Todėl natūralu tikėtis prastesnių rodiklių. Tačiau tokio pobūdžio rodiklius reikėtų vertinti šiek tiek atsargiau, nes gali suveikti įvairūs pašaliniai faktoriai, t.y. respondentų nuotaikos, įvairios neužtikrinto grįžtamumo psichologinės savybės ir pan. Pastebėtina, jog *didžiojoje normavimo imtyje gauti išpūdingi testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) duomenys*. Todėl 11 lentelėje pateikiami konkrečios imties rezultatai nors ir nusileidžia pastariesiems, tačiau gali būti interpretuojami kaip pakankamai aukšti. Toks rezultatų vertinimas pasireiškia todėl, kad nėra statistiškai nepatikimų ar beveik lygių nuliui koreliacijų. Vidutinės koreliacijų reikšmės (r_{mean}) praktiškai nenukrenta žemiau 0,51 ribos, o maksimali retesto koreliacija (r_{max}) pasiekia net 0,89 ribą.

11 lentelė

Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai

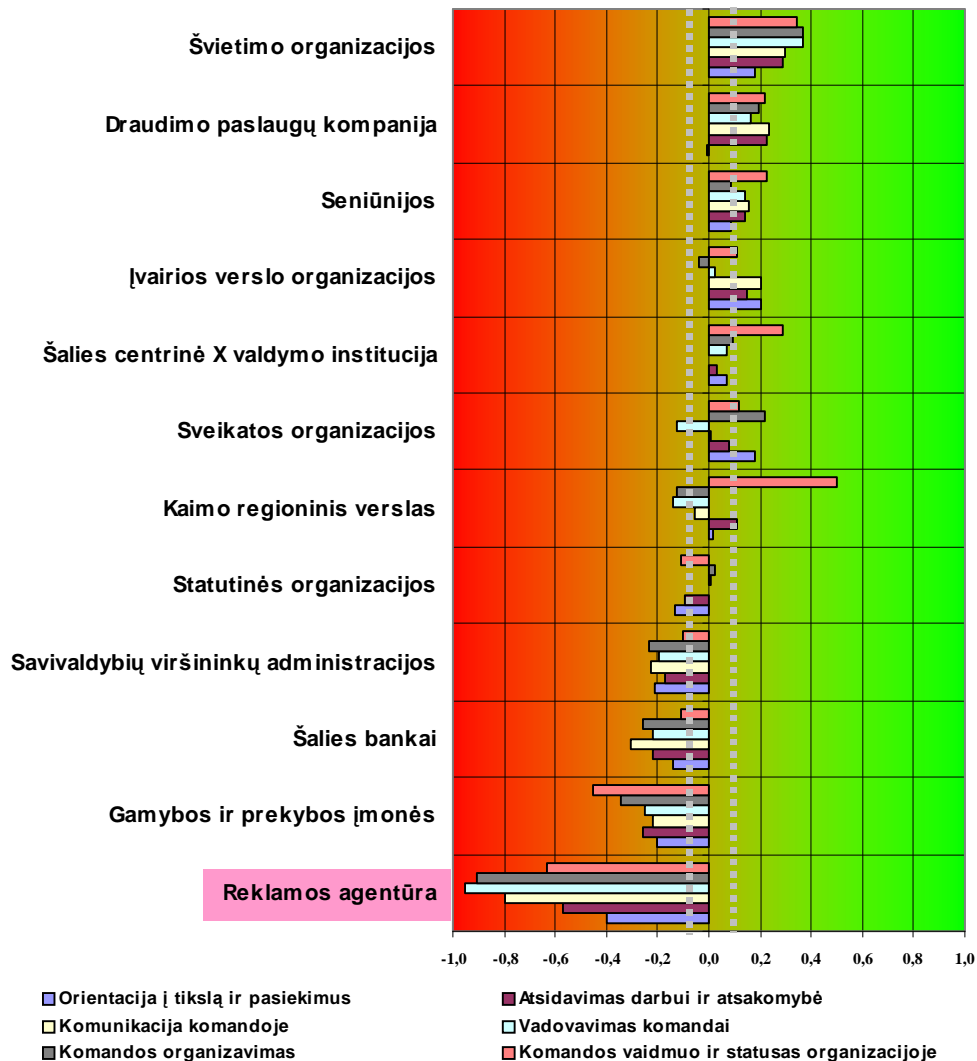
	Pilnoji versija (1)				Vidutinė versija				Trumpoji versija			
	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N
Pilnoji versija (1)	0,72 ***	0,54 ***	0,87 ***	41	0,60 ***	0,25 ***	0,84 ***	41	0,55 ***	0,24 ***	0,83 ***	41
Vidutinė versija					0,61 ***	0,37 ***	0,79 ***	41	0,56 ***	0,26 ***	0,89 ***	41
Trumpoji versija									0,51 ***	0,33 ***	0,69 ***	41


 Retestas
 Interkoreliacija

Teigtina, jog gauti rezultatai yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir konkrečios organizacijos – reklamos agentūros imtyje.

Taip pat prasminga panagrinėti, kaip tirtose reklamos agentūrose atrodo komandinio darbo raiška visos normavimo imties kontekste. Kad komandinis darbas nagrinėjamoje įmonėje yra sąlyginai silpnai išplėtotas ir gali būti vertinamas kaip mažai veiksmingas, rodo 13 pav. pateikti duomenys. Taigi, bendrame organizacijų tipų reitinge reklamos agentūra užima paskutinę vietą ir gali būti

vertinama kaip autsailerė. Jos komandinio darbo įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio vos ne per 1 standartizuoto normaliojo skirstinio Z-skalės punktą. Kadangi toks nuotolis nuo vidurkio prilygsta standartiniam nuokrypiui, tai gali būti vertinamas kaip neabejotinas ir labai ryškus. Jei gautus rezultatus lygintume su pirmaujančiomis organizacijomis, t.y. švietimo organizacijomis ar draudimo paslaugų kompanija, tai reklamos agentūros komandinio darbo įverčiai skiriasi gerokai daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį.

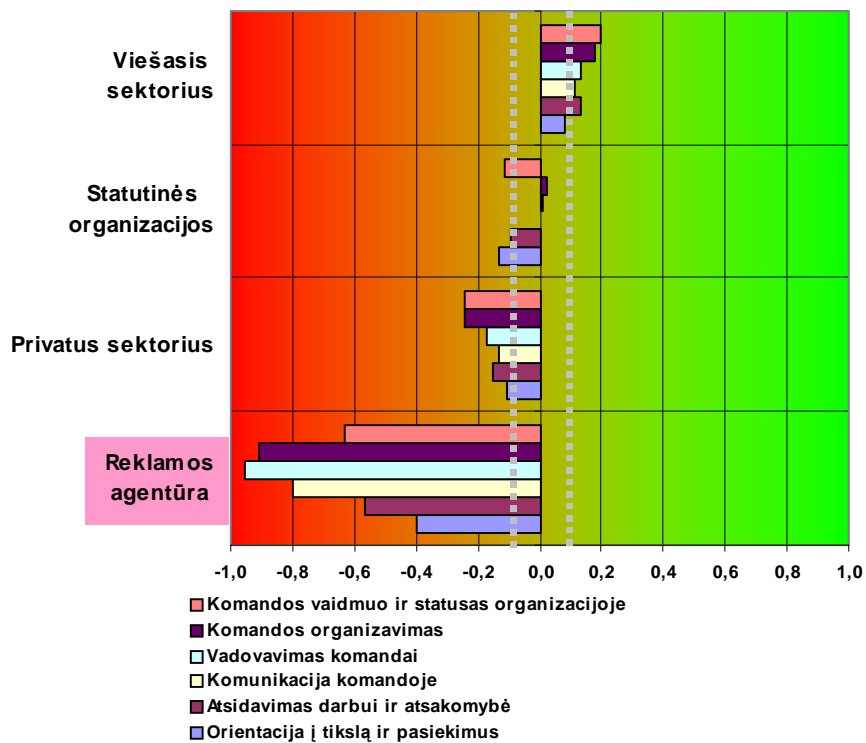


13 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas

Be to į komandinio darbo raišką reklamos agentūroje tikslinga pažvelgti labiau apibendrintame kontekste. 14 paveiksle normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos į pagrindinius organizacijų tipus: viešąjį ir privatųjį sektorių bei statutines organizacijas. Čia pasireiškia įdomi

detalė, kurios negalima įvardinti kaip dėsningumo: nors sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį šiek tiek atsilieka, tačiau pagal savo darbinį profilį galima traktuoti, jog reklamos agentūra lieka paskutinėje pozicijoje. Be to akivaizdu ir tai, kad reklamos agentūros komandinio darbo įverčiai gali būti vertinami kaip kardinaliai priešingi ir ženkliai besiskiriantys nuo viešojo sektoriaus apibendrintų įverčių. Šie skirtumai pagal įvairias komandinio darbo dimensijas viršija ir standartinio nuokrypio ribą. Pateikti faktai ir argumentai leidžia daryti išvadą, kad *komandinis darbas tirtoje reklamos agentūroje neabejotinai prastas*.

Akcentuotina, kad tyrimo testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau priešasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklostė atitinkama organizacinio komandinio darbo ir klimato situacija neatskleidžia. Tačiau kaip jau buvo minėta, šio magistro darbo autorė yra tirtos reklamos agentūros vadovė (vyr. projektų vadovė), todėl statistiškai apibrėžti tyrimo rezultatai pateikiami ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai. Taigi praktiškai neigiamą tyrimo rezultatą įtakoja reklamos agentūros vadovų skeptiškas požiūris į komandinio darbo svarbą organizacijai.

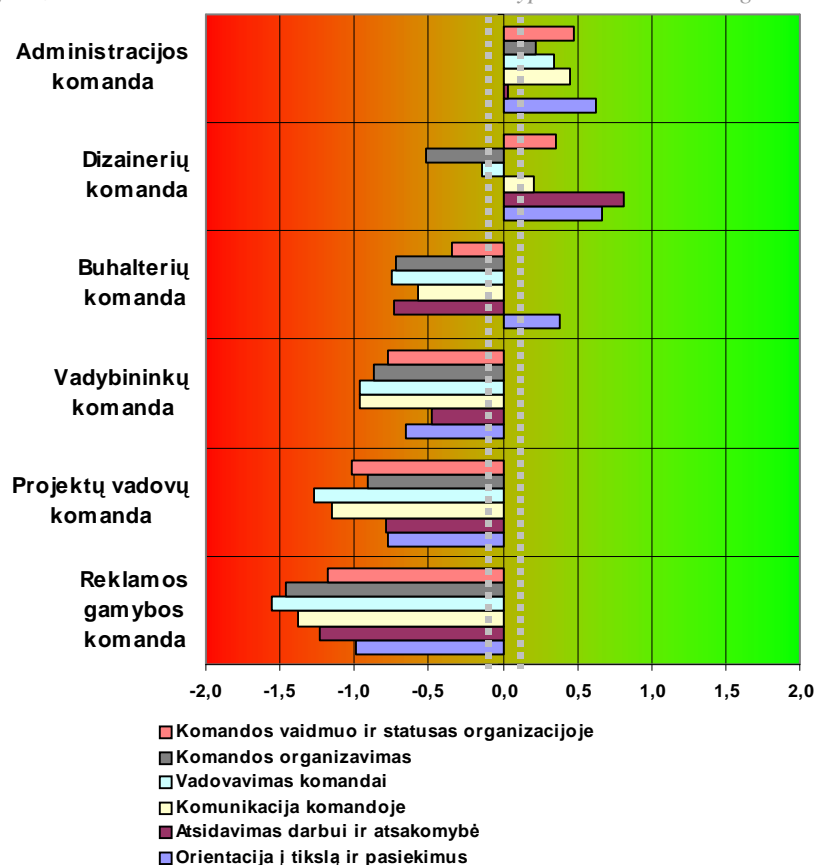


14 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

Taigi, jei įmonę ar organizaciją traktuotume kaip “gyvą”, nuolat besikeičiantį ir funkcionuojantį mechanizmą, tai visiškai natūralu, kad organizacijos vienuose padaliniuose komandinis darbas gali pasireikšti kaip palankesnis, o kitose gerokai prastesnis. Šiuo požiūriu labai

svarbu žinoti konkrečių padalinių būklę. 15 paveiksle pateikti duomenys rodo, jog komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose labai ženkliai skiriasi. Nepaisant to, kad tiriamu klausimu reklamos agentūra gali būti traktuojama, kaip akivaizdi autsaiderė, kai kuriuose jos padaliniuose, pvz., *administracijos ar dizainerių komandose komandinis darbas funkcionuoja gana neblogai*. Apie tai byloja testo įverčiai, besitelkiantys apie normavimo imties vidurkį ar net nukrypstantys gerokai į dešinę. Visa tai gali įtakoti prielaida, jog administracijos komandą sudaro aukščiausias pareigas užimantys vadovai (generalinis direktorius, direktorius, komercijos direktorius ir pavaduotojas), kurie yra patys seniausi ir lojaliausi reklamos agentūros darbuotojai, nuo seno turintys savo pačių sukurtas darbinės tradicijas bei ritualus. Be to tarp šių narių egzistuoja giminystės ryšiai. Dizainerių komanda yra pati kūrybiškiausia komanda visoje reklamos agentūroje. Čia dirba jauni specialistai, kuriuos sieja bendri interesai, t.y. kolektyvinis laisvalaikio praleidimas, viršvalandžiai ir didelis darbo krūvis. Išvardinto aplinkybės galėjo įtakoti teigiamus testo įverčius.

Tačiau kai kurių komandų (reklamos gamybos ar projektų vadovų) įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio, t.y. daugiau kaip per 1 standartinį nuokrypį, o atskirais atvejais šis skirtumas viršija ir 1,5 standartinio nuokrypio ribą. Darbo praktikoje reklamos gamybos ir projektų vadovų komandos yra labiausiai administracijos persekiojamos ir kontroliuojamos. Reklamos gamybos komandoje daugiausia dirba žmonės be išsilavinimo. Įmonės vadovai juos linkę traktuoti tik kaip darbo jėgą.

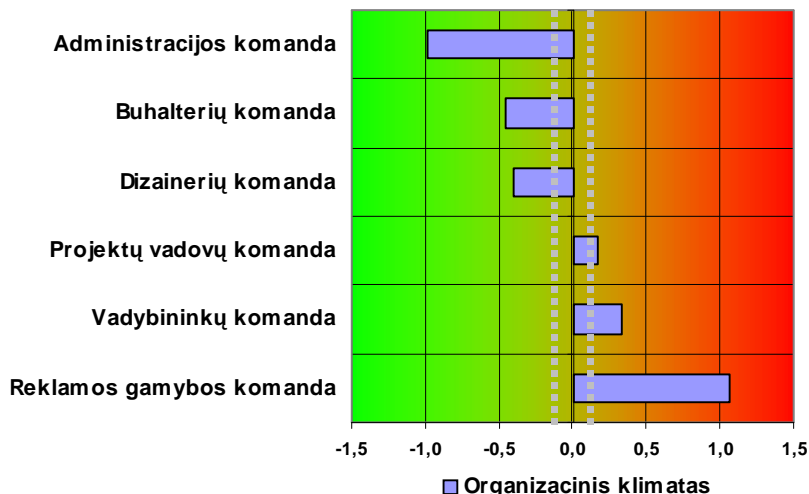


15 pav. Komandinis darbas atskiruose Reklamos agentūros padaliniuose

Taigi galima daryti išvadą, kad reklamos agentūroje žmoniškųjų išteklių vadyba (vertinant pagal tokį ypatingai šiuo laikotarpiu akcentuojamą kriterijų kaip komandinio darbo veiksmingumas) reikalauja gana griežtos vadybinės intervencijos.

Kadangi komandinis darbas teoriškai glaudžiai yra susijęs su organizacijos “dvasia“, t.y. organizaciniu klimatu, prasminga patyrinėti, kokia yra tirtų organizacijos padalinių būklė pagal tokį komandiniam darbui artimą požymį. Šie gauti tyrimo įverčiai puikiai atspindi 16 paveiksle. Be to, būtina akcentuoti, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti kitaip nei komandinio darbo testo. Pastarojo testo raktas - *aukštesnis įvertis atitinka geresnį komandinį darbą*, tuo tarpu pirmojo paminėto testo atžvilgiu galioja taisyklė – *kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai*. Pastebėtina, jog atskirose komandose šio testo jungtinis balas nukrypsta į dešinę, neigiamų įverčių sritį labai žymiai, t.y. daugiau kaip per 1 standartinį nuokrypį. Tyrimo rezultatai rodo, jog *pagal organizacinį klimatą sistemingai pirmauja ir/arba atsilieka tos pačios komandos kaip ir pagal komandinį darbą*. Taigi palankiausias mikroklimatas egzistuoja administracijos ir buhalterių komandose, o prasčiausias – vadybininkų ir reklamos gamybos komandose. Todėl gautus tyrimo rezultatus galėjo įtakoti darbo autorės jau

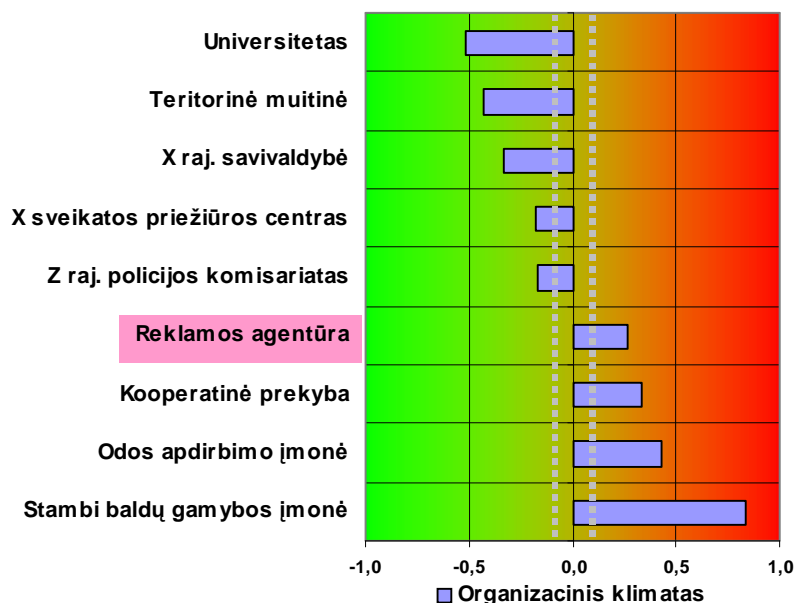
minėtos priežastys. Tačiau teigiamą mikroklimatą buhalterijų komandoje lemia faktas, jog ši komanda yra pati mažiausia reklamos agentūroje (3 nariai). Be to jos narius sieja be galo šilti tarpusavio santykiai. Vadybininkų komandoje nuolat vyksta darbuotojų kaita, kuri lemia neigiamą klimato įvertį. Iš to išplaukia *glaudūs organizacinio komandinio darbo ir klimato sąryšiai*.



16 pav. Organizacinis klimatas atskirose Reklamos agentūros komandose

Kadangi anksčiau pateikti vertinimai buvo pateikti remiantis testo jungtiniu balu, todėl, norint būti visiškai objektyviems, būtina panagrinėti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi pagal visas 18 subskalių (žr. 25 priedą). Gauti duomenys rodo, kad dažniausiai pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir vidutiniškai siekia tik apie 20 %. Tačiau neįmanoma nepastebėti, kad pavieniai organizacinio klimato požymiai darbuotojų buvo įvertinti žymiai kritiškiau. Apie 30% darbuotojų organizacinį klimatą reklamos agentūroje neigiamai vertino pagal tokias dimensijas kaip kontrolė, atvirumas ir tolerantiškumas. Praktiškai šiuos gautus rezultatus reklamos agentūroje įtakoja vadovų nepasitikėjimas darbuotojais, įvairios informacijos slėpimas bei klaidingų gandų skleidimas. Be to, teorija ir praktika rodo, kad sėkmingos organizacijos veiklos garantas - susiklausymas bei atsakomybė už rezultatą. Tokiose netradicinėse organizacijose kaip reklamos agentūros kontrolė yra būtina. Antra vertus, atvirumas, tolerantiškumas – tai veiksniai, įgalinantys efektyvų žmoniškųjų išteklių organizacijoje valdymą. Tačiau, reikia prisiminti ir tai, kad reklamos agentūroje dirba meniškos sielos, rutinos nepakenčiantys žmonės, kurie pagal savo prigimtį dažnokai būna laisvi, šiek tiek uždaroji ir net egocentiški, o kontrolė jiems gali pasirodyti kaip rykštė. Todėl organizacijos komandose tokie vertinimai pakankamai realūs ir įtikėtini.

Prasminga panagrinėti ir tai, kaip pagal organizacinį klimatą reklamos agentūra atrodo kitų, nuosaukesnių organizacijų tarpe. Šie rezultatai atspindėti 17 pav.



17 pav. Organizacinis klimatas kitų organizacijų tarpe

17 paveiksle išryškėja tai, jog pagal organizacinį klimatą reklamos agentūra gana panaši į privataus sektoriaus, gamybos ir prekybos įmones, kuriose klimatas gali būti vertinamas kaip sunkokas. Ši tyrimo rezultatą lemia tai, kad pagrindinė įmonės veikla yra reklamos gamyba, o reklamos gamybos darbus atlieka didžiausia įmonės komanda, pasižyminti pačiu prasčiausiu organizaciniu komandiniu darbu bei klimatu.

Taip pat tikslinga patikrinti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos organizacijos komandose (žr. 23 priedą). Lentelėje surašyti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys komandoms, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G. Merkys ir S. Vaitkevičius (Merkys & Vaitkevičius, 2004). Ekstremalūs įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tokiu būdu galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau.

Akivaizdžiai matyti, jog gana palankus organizacinis klimatas yra susiklostęs administracijos komandoje, šiek tiek mažiau palankus – dizainerių komandoje. Taip pat galima pastebėti, kad kai kuriose komandose pagal pavienius požymius organizacinis klimatas yra vertinamas labai nepalankiai. Kai kurie įverčiai nuo vidurkio į neigiamą pusę nukrypsta beveik per pusantro

standartinio nuokrypio. Aiškiai matyti, kad reklamos gamybos komandoje labai stinga kontrolės, dažni konfliktai ir komandai būdingi įtempti tarpusavio santykiai. 23 priedo lentelėje vyrauja nuoseklumo elementas, o atsitiktinumą elemento pasireiškimas organizacinio klimato vertinime, labiau būdingas projektų vadovų ir buhalterių komandose. Pastebėtina, jog pagal vienus kriterijus komanda atrodo teigiamai, pagal kitus neigiamai.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinis komandinis darbas ir klimatas reklamos agentūroje užima prastas pozicijas. Be to pagal organizacinį klimatą sistemingai pirmauja ir/arba atsilieka tos pačios komandos kaip ir pagal komandinį darbą. Iš to išplaukia glaudūs organizacinio komandinio darbo ir klimato sąryšiai.

3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir klimato statistiniai sąryšiai

Teorinėje dalyje buvo minėta, jog organizacinio komandinio darbo ir klimato testo įverčiai tarpusavyje yra susiję. Be to prognozuoti atitinkami sąryšiai buvo konstatuoti ir didžiojoje normavimo imtyje.

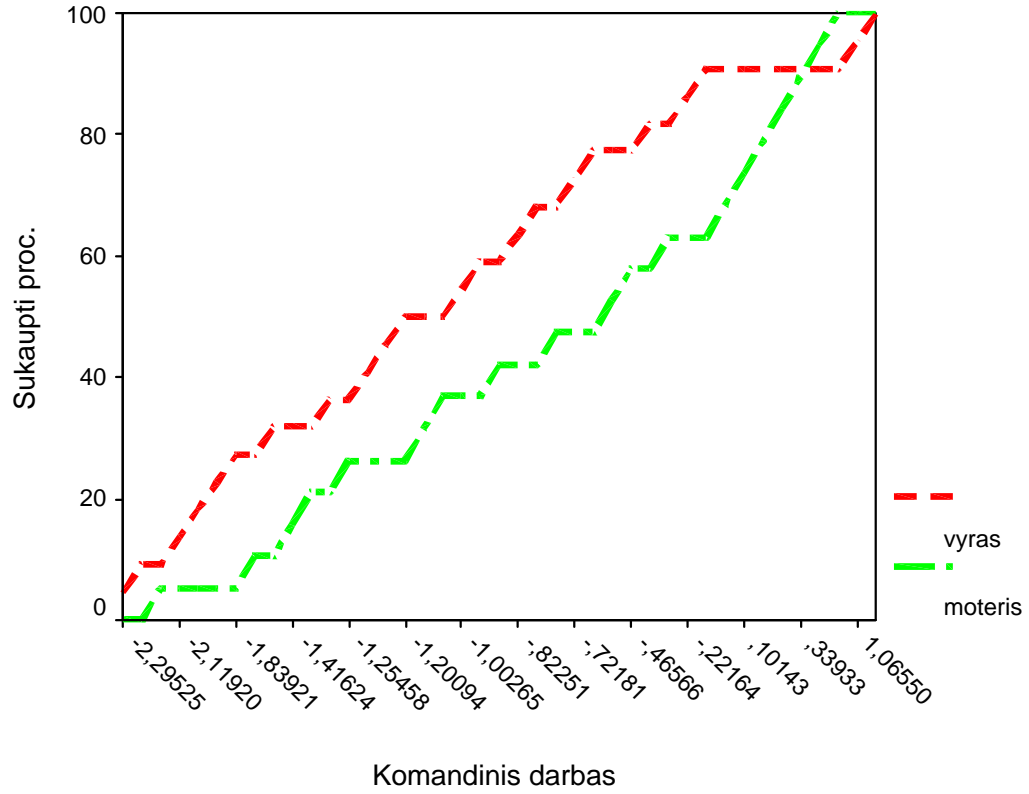
24 priede pateikti duomenys įrodo, jog rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsningumas gali būti konstatuotas ir reklamos agentūros imtyje (žr. 24 priedą). Dominuoja neigiamas ir vidutinio stiprumo, statistikai patikimas ryšys. Pažymėtina, kad neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai prasmingi, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai, o klimato krizės testo – neigiamai.

Moksliniu požiūriu svarbus klausimas yra tai, ar komandinio darbo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)? Šiuo klausimu didžiojoje norminėje imtyje buvo rasti kai kurie statistiniai dėsningumai. *Organizacijos darbuotojų vyrų bei moterų komandinio darbo ir klimato vertinimai nesiskiria*. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Komandinio darbo testo atveju $p=0,021$, $df=1885$; organizacinio klimato testo atveju analogiškai rodikliai yra tokie $p=0,38$, $df=775$.

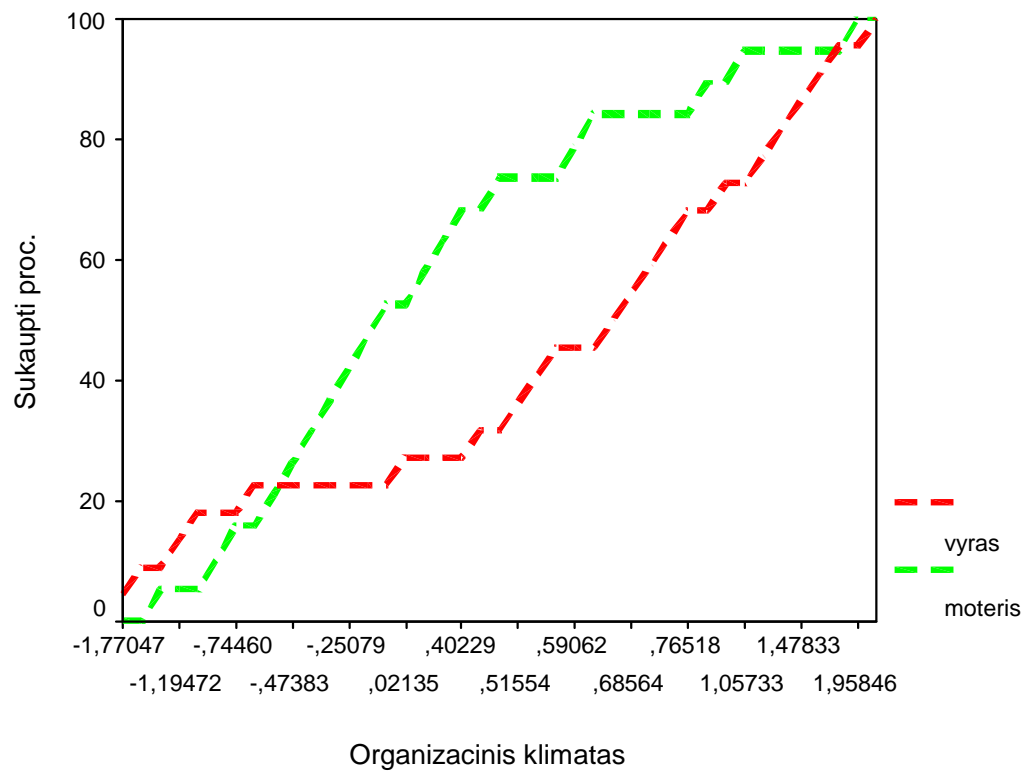
Atlikto tyrimo statistiniai rodikliai parodė, jog *padalinių vadovai yra linkę tiek komandinį darbą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai*. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant komandinio darbo įverčius gauti tokie patikros rodikliai $p=0,000$, $df=1777$; organizacinio klimato testo atveju analogiškai rodikliai yra $p=0,000$, $df=758$.

Be to paaiškėjo, kad *darbuotojai turintys didesnę darbo patirtį yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau, nei mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai*, šiuo atveju koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra visai nedidelis ($r=0,13$), tačiau statistiškai labai patikimas ($p=0,000$, kai $N=1835$). Tačiau organizacinio klimato testo atveju statistikai reikšmingas ir prasmingas sąryšis nebuvo rastas.

Minėti didžiosios normavimo imties dėsningumai atsikartojo dalinėje konkrečios organizacijos – reklamos agentūros imtyje. *Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi*. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $p=0,178$, $df=39$ (komandinis darbas) ir atitinkamai $p=0,26$, $df=39$ (organizacinis klimatas). 18 pav. ir 19 pav. pateikti grafiniai vaizdiniai šį faktą dar kartą patvirtina vizualiai.

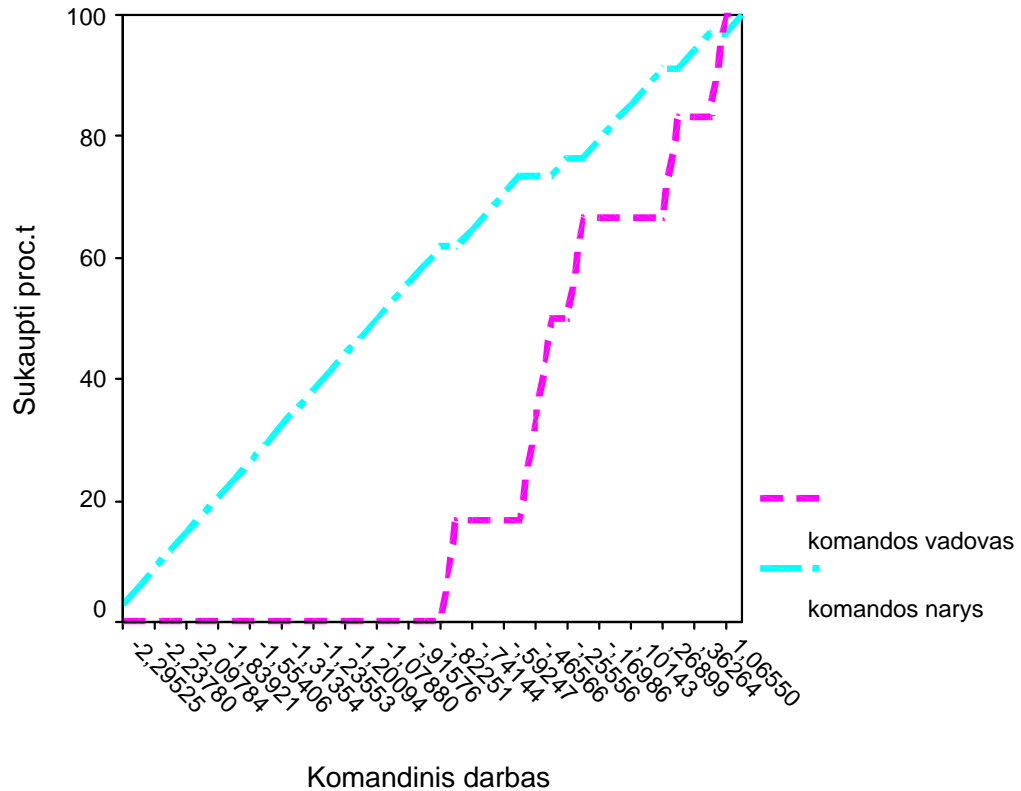


18 pav. Komandinio darbo ir lyties tarpusavio sąryšiai

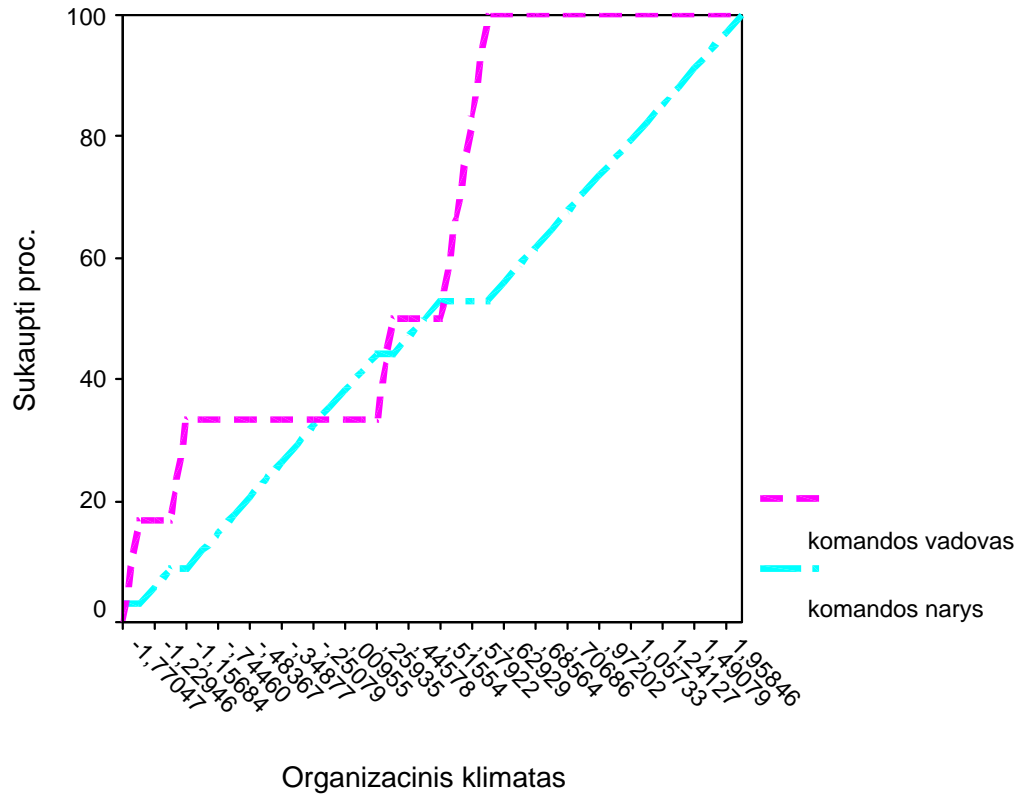


19 pav. Organizacinio klimato ir lyties sąryšiai

Reklamos agentūros tyrimo imtis buvo nelabai didelė, ją sudaro 41 respondentas, iš kurių tik 6 vadovai. Tokiu būdu greičiausiai nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komandinio darbo bei mikroklimato vertinimo sąryšio. Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 20 pav. ir 21 pav.). Iš to išplaukia išvada, jog didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.



20 pav. Komandinio darbo ir statuso tarpusavio sąryšiai



21 pav. Organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso

Dalinėje reklamos agentūros imtyje sąryšis tarp komandinio darbo vertinimo ir stažo neatsikartojo. Statistiškai reikšmingu ir patikimų ryšių nepastebėta.

Nustatyti faktai reikšmingi šiais keliais aspektais, kurie plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmoniškųjų išteklių valdymo parametrus kaip komandinio darbo veiksmingumas ir organizacinis klimatas. Jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas ir pan. poveikumas matuojamai dimensijai yra sistemingas ir stiprus, tokiu atveju verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams.

IŠVADOS, PASIŪLYMAI, DISKUSIJA

- Ø Organizacinis komandinis darbas ir klimatas mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip reikšmingi žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai. Nepaisant to ne tik „komandinis darbas“, bet ir organizacijos „klimatas“ nepasižymi vienareikšme sąvokų traktuote. Kol kas organizacijų psichologijoje ir žmogiškųjų išteklių vadyboje nėra vieningos „klimato“ sąvokos struktūros, vieni autoriai pabrėžia vienas traktuotes, kiti kitas. Tai rodo, kad tyrimai, kuriais yra tikrinama organizacijos klimato struktūra aktualūs mokslui ir vadybos praktikai.
- Ø Daugelis autorių „komandą“ ir „grupę“ apibrėžia kaip vienalytę sąvoką. Tačiau „komanda“ labiau nei „grupė“ atspindi aukštesnę darbuotojų organizacinės sąveikos kokybę, t.y. kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė gali būti traktuojama kaip komanda (kokybine prasme). Kiekviena prasme komandos (tūris) apimtis yra apribota nuo dviejų iki penkiolikos darbuotojų.
- Ø Kai kurie autoriai organizacinio „klimato“ ir „kultūros“ sąvokas tapatina. Tačiau „kultūros“ sąvoka yra platesnė ir universalesnė nei organizacijos „klimato“. Be to organizacijos klimatas yra viena iš esminių dimensijų, apibūdinančių organizacijos kultūrą. Kultūra yra labiau teorinio plano sąvoka, o organizacijos klimatas - empirinė sąvoka.
- Ø Literatūros šaltinių analizė parodė, jog Lietuvoje yra mokslinės ir didaktinės literatūros, kurioje komandinis darbas ir organizacinis klimatas nušviestas teoriškai. Sąlyginai plačiau atskleidžiamas komandinis darbas. Tačiau vis dėlto labai trūksta mokslinės literatūros apie tai, kaip komandinis darbas ir organizacinis klimatas turėtų ir galėtų būti diagnozuojami žmogiškųjų išteklių valdyme. Vakarų šalyse egzistuoja daug komandinio darbo ir organizacinio klimato testų, mūsų šalyje jų pasigendama arba jie dar tik kuriami. Išdėstyti argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas bei adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.
- Ø Didžiąja normavimo imtimi pagrįsti tyrimo duomenys rodo, kad *adaptuojamas komandinio darbo testas „Team Puls“ ir naujai kuriamas organizacijos klimato krizės testas gali pretenduoti į pačius aukščiausius psichometrinės kokybės įvertinimus*. Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis jie pasireiškė, kaip validūs ir patikimi testavimo bei vertinimo instrumentai.

- Ø Iki šių dienų komandinio darbo ir organizacijos klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) metodais. *Ateityje būtų tikslinga atlikti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius matavimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija.* Verslo sektoriaus įmonėse kriterijumi galėtų būti apibrėžiami ekspertiniai vertinimai.
- Ø *Komandinio darbo testas „Team Puls“ ir organizacinio klimato krizės testas yra validūs ir patikimi taip pat ir dalinėje reklamos agentūros imtyje.* Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (41 respondentas, 6 komandos), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi. Tai rodo, kad respondantai atsakinėjo sąžiningai, o testavimo duomenys yra tikslūs. Visa tai sudaro prielaidas žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui reklamos agentūroje.
- Ø *Tirtos reklamos agentūros komandinis darbas visos normavimo imties kontekste yra sąlyginai silpnai išplėtotas ir gali būti vertinamas kaip mažai veiksmingas.* Bendrame organizacijų tipų reitinge reklamos agentūra užima paskutinę vietą ir gali būti vertinama kaip autsaiderė (komandinio darbo įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio vos ne per 1 standartizuoto normaliojo skirstinio Z-skalės punktą). Be to, reklamos agentūros komandinio darbo įverčiai palyginus su pirmaujančiomis organizacijomis, t.y. švietimo organizacijomis ar draudimo paslaugų kompanija, skiriasi gerokai daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį.
- Ø *Įvairių organizacijų kontekste (viešojo, privataus ir statutinio sektoriaus) komandinis darbas tirtoje reklamos agentūroje neabejotinai prastas.* Komandinio darbo įverčiai vertinami kaip kardinaliai priešingi ir ženkliai besiskiriantys nuo viešojo sektoriaus apibendrintų įverčių. Šie skirtumai pagal įvairias komandinio darbo dimensijas viršija ir standartinio nuokrypio ribą.
- Ø *Kai kuriuose reklamos agentūros padaliniuose, pvz., administracijos ar dizainerių komandose, komandinis darbas funkcionuoja gana neblogai.* Apie tai byloja testo įverčiai, besitelkiantys apie normavimo imties vidurkį ar net nukrypstantys gerokai į dešinę. Tačiau kai kurių komandų (reklamos gamybos ar projektų vadovų) įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio, t.y. daugiau kaip per 1 standartinį nuokrypį, o atskirais atvejais šis skirtumas viršija ir 1,5 standartinio nuokrypio ribą.
- Ø *Pagal organizacinį klimatą sistemingai pirmauja ir/arba atsilieka tos pačios komandos kaip ir pagal komandinį darbą* (jungtinis balas nukrypsta į dešinę, neigiamų įverčių sritį

labai žymiai, t.y. daugiau kaip per 1 standartinį nuokrypį). Palankiausias mikroklimatas egzistuoja administracijos ir buhalterių komandose, o prasčiausias – vadybininkų ir reklamos gamybos komandose. Iš to išplaukia *glaudūs organizacinio komandinio darbo ir klimato sąryšiai*. Tai reiškia, kad šie žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai yra tarpusavyje susiję. Palankų organizacinį klimatą paprastai atitinka veiksmingas komandinis darbas ir atvirkščiai. Galima teigti, kad palankus organizacijos klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida.

- Ø Reklamos agentūros darbuotojai organizacinį klimatą vertino neigiamai pagal tokias dimensijas kaip kontrolė, atvirumas ir tolerantiškumas.
- Ø *Organizacinis klimatas gana palankiai reiškiasi atskirose tirtos organizacijos komandose: administracijos komandoje, šiek tiek mažiau palankus – dizainerių komandoje*. Pagal pavienius požymius kai kuriose komandose organizacinis klimatas yra vertinamas labai nepalankiai (kai kurie įverčiai nuo vidurkio į neigiamą pusę nukrypsta beveik per pusantro standartinio nuokrypio). Reklamos gamybos komandoje labai stinga kontrolės, dažni konfliktai, komandai būdingi įtempti tarpusavio santykiai.
- Ø Organizacijos darbuotojų vyrų bei moterų komandinio darbo ir klimato vertinimai nesiskiria. Taigi *reklamos agentūros darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi*.
- Ø Reklamos agentūros *padalinių vadovai tiek komandinį darbą, tiek organizacinį klimatą vertina palankiau nei eiliniai*. Ateityje tikslinga būtų atlikti tyrimus, kurie atskleistų, kiek yra universalus nustatytas statistinis dėsniumas. Jau šiame tyrimo etape galima plėtoti bent kelias interpretacines hipotezes. Vadovų polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintai gali būti susijęs su psichologiniais vadovų savimonės procesais bei su informacijos ir komunikacijos procesais. Tai reiškia, kad kiek pagerintas organizacijos arba padalinio suvokimas būdingas vadovams, gali būti paaiškintas sutrikusia bei iš dalies iškreipta komunikacija. Tačiau organizacijos arba padalinio vadovas emociškai yra tampriau susijęs su organizacija nei eilinis darbuotojas. Čia gali pasireikšti pozityvių lūkesčių projekcija.
- Ø Pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad komandinio darbo testas pasižymi aukštomis (labai aukštomis) stabilumo charakteristikomis. Šį faktą galima interpretuoti dvejopai. Vienu atveju jis rodo, kad testas yra stabilus ir matuoja patikimai, kitu - kad

Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai reklamos agentūroje
pats komandinio darbo veiksmingumas gali pasireikšti kaip sąlyginai stabili charakteristika.

LITERATŪRA

1. A Dictionary of Business, (1996). *Second edition*. Oxford University Press, p. 246.
2. Adomaitienė, R. (1999). Žmogiškųjų išteklių kokybiniai ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. // *Regionų ekonomika ir plėtra*. Tarptautinė konferencija. Kaunas: Naujasis laukas, p. 7-8.
3. Ališauskas, K., Balvočiūtė, R. (2004). Diagnostikos proceso įtaka organizacijos mokymuisi. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 6-10.
4. Ališauskas, K. (2004). Žmogiškųjų išteklių vertė: socialinių gebėjimų reikšmingumas. // *Ekonomika ir vadyba – 2004*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 15-17.
5. Ališauskas, K. (2003). Vadybinių gebėjimų raiška valdant žmogiškuosius išteklius. // *Ekonomika ir vadyba*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 8-10.
6. Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*. Volume 22. No. 6, p. 576-593. <http://www.emeraldinsight.com>
7. Andriuščenka, J. (2001). Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje // *Organizacijų vadyba*. Sisteminiai tyrimai:2001.20, p. 25-39.
8. Anikejeva, N. (1998). *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje*. Kaunas: Šviesa.
- Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
9. Barvydienė, V. Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 44 – 90.
10. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
11. Батьковский, А., Попов, С. (1999). Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). // Проблемы теории и практики управления. №1. <http://eup.ru/Catalog/15-0.asp>
12. Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
13. Bettenhausen, K., L. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. // *Journal of Management*, 17 (2).

14. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara, p. 245.
15. Bion, W. (1968). *Experiences in Groups: And Other Papers*. London: Tavistock Publications.
16. Bove, L., Arens, F. (1995). *Šiuolaikinė reklama*.
17. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Litera, p. 105.
18. Clark, A. (1994). *Teambuilding. A Practical Guide for Trainers*. Maidenhead: McGraw-Hill.
19. Cole, G. A. (1993). *Personnel Management. Theory and practise*. London: DP Publications Ltd.
20. Čeikauskienės, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: LII, p.5.
21. Čiutienė, R., Kumpikaitė, V. (2002). Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 26 – 31.
22. Daft, R., L., Steers, R., M. (1986). *Organizations: A micro / Macro Approach Glenview, III*: Scott, Foresman.
23. Dągytė, I. (2004). Žvilgsnis į viešosios ir masinės komunikacijos problematiką. // *Personalo vadyba*. Nr. 1 (59).
24. Davis, K. (1953). *Management Communication and the Grapevine Harvard Business Review*, nr. 5, p. 31.
25. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą „Team Pulls“, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. // *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: LŽŪ universiteto leidykla, nr. 8, p. 89 – 98.
26. Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba*: daktaro disertacijos santrauka. V.: Vilniaus universiteto leidyklos spaustuvė.
27. Dubinas, V., Šavareikinė, D. (2002). Motyvacijos vadybos išlaidos. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, p. 38-42.
28. Dunn s., Watson, Barban Arnold M. (1986). *Advertising: Its Role in Modern Marketing*.
29. Джуелл, Л. (2001). *Индустриально – организационная психология*. Санкт – Петербург: Питер, с. 709.
30. Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). *Developing a model for managing intellectual capital*. European management journal, 14 (4), p. 356-364.
31. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 36-40.

32. Fey, C. F. & Beamish, P. W. 2001. The importance of organizational climate similarity between parent firms and the JV: The case of IJVs in Russia. *Organization Studies*, 22(5). p. 853-882.
33. Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. The individual the organization. University College London, p. 552 – 595.
34. Grigas, R. (1995). *Tautos likimas*. Vilnius: Rosma.
35. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
36. Guščinskienė, J., Sapežinskienė L., Švedinė L. (2003). *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija, p. 7.
37. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera.
38. Hersey, P. ir Blanchard, K. (1983). *Management of Organisational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
39. James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
40. Jarumbauskas, A. (1998). *Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje // Ekonomika ir vadyba – 98*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 1998m. balandžio 23-24 d., p. 150.
41. Jau trečius metus skelbiami patvirtinti reklamos agentūrų reitingai. (2005). http://www.elta.lt/zinute_pr.php?inf_id=441847 [2005 05 03].
42. Jewel, B., R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
43. Jokubauskas, D. (2003). *Reklama ir jos poveikis vartotojui*. Vilnius: reklamos agentūra „InSpe“, p. 7 - 53.
44. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija, p. 284.
45. Jung, D., I., Avolio, B., J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. // *Akademy Management Journal*, p. 42.
46. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 118.
47. Kalinauskas, R. (1999). *Energotropiniai žmogiškumo pagrindai*. Vilnius. p. 204.
48. Кердисов, А., И., (2000). *История учении менеджмента*. Киев:ВиРАР.
49. Kron, T. (1981). *The Management of Patient Care*. Washington: W. B. Saunders Company.

50. Koys, D., DeCotiis, T. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate, Human Relations*, 3 (44), p. 265.
51. Kumpikaitė, V. (2000). Darbuotojų svarba organizacijai. // *Ekonomika ir vadyba – 2000. Aktualijos ir metodologija*, p. 219-220.
52. Kumpikaitė, V., Sakalas A. (2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. // *Inžinerinė ekonomika. Darbo humanizavimas*. Kaunas: Technologija, nr. 6 (26), p. 53-57.
53. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija*. Vilnius: Mokslas, p. 5 – 11.
54. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia, p. 68.
55. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 10.
56. Leonienė, B. (1997). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
57. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
58. Lydeka, Z.(1999). Transformacijos proceso organizacinis aspektas. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.11, p. 152-162.
59. Lobanova, L. (2001). Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2001.20*. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla, p. 135-141.
60. Lubys, A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. // *Ekonomika ir vadyba – 98*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 1998 m. balandžio 23-24 d., p. 199-202.
61. Lukauskaitė, K. (2000). Besimokanti organizacija. // *Vadovo pasaulis*, Nr. 7-8.
62. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui // *Vadovo pasaulis*. Nr. 11, p.24-26.
63. Macharzina, K. (1992). Unternehmensführung. *Das internationale Managementwissen*. Konzepte – Methoden – Praxis – Gabler, p. 50.
64. Makštutis, A. (1998). Organizacijos veikla, aplinka ir nacionalinio ūkio vadyba. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 7, p. 89-98.
65. Marcinkevičiūtė, L. (2002). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, nr. 4, p. 136-143.

66. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2002*, p. 137-145.
67. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 10-13.
68. Matuzevičiūtė, K., Palumickaitė, J. (2004). Moterys Lietuvos darbo rinkoje: situacijos ir problemos. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2004*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 174-177.
69. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2002). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 143-148.
70. Mažeikaitė, R. (2001). *Reklamos pradmenys*. p.13
71. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2000). Makevializmas, kaip psichosocialinis reiškinys ir edukacinės diagnostikos objektas. // *Socialiniai mokslai*, nr. 1, p. 62-67.
72. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // *Socialiniai mokslai*, nr. 3 (29), p. 7-16.
73. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. // *Filosofija, Sociologija*, nr. 3, p. 53-64.
74. Merkys, G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. Magister. *An international journal for psychology and education*, nr.6, p. 22-35.
75. Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. // *Socialiniai mokslai*, nr.2 (19), p. 7-22.
76. Merkys, G., Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L. (2002). Pedagogų autoritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai. // *Socialiniai mokslai*, nr. 1(33), p. 27-41.
77. Merkys, G. (2000). *Ugdymo tyrimų sociokultūrinių ir metodologinių pradų vienovė*. Habilitacinis darbas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 72.
78. Myers, D. (1998). *Socialnaja psichologija*. Pervod. s angl. Sankt Peterburg: Piter.
79. Morkūnas, Z., V. (1994). Žmoniškųjų išteklių kūrimo strategija. // *Filosofija, sociologija*. Vilnius: Akademija, nr. 2(14), p. 20-23.
80. Nelsonas, B., Ekonomis, P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltijos leidykla, p. 332.
81. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2001). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.

82. Neverauskas, B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
83. Oksford. (1998). *Advanced Learner's Dictionary*, p.227.
84. Obelenytė, O. (1998). Reklamos agentūros ir jų veiklos problemos. // *Ekonomika ir vadyba – 98*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 1998 m. balandžio 23-24 d., p. 261-264.
85. Pacevičius, J. (2001). Motyvavimas kaip komunikavimo proceso funkcija. // *Studijuojantiems psichologiją*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 44-53.
86. Palidaukaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. – Kaunas :Technologija.
87. Palujauskienė, A. (2003). *Darbo ir karjeros psichologija*. Lietuvos žemės ūkio universitetas: Akademija, p. 5.
88. Priem, R., L., Harrison, D., Muir, N., K. (1995). Structured Conflict and Nonsensus Outcomes in Group decision Making. // *Journal of Management*, Vol. 21, p. 4.
89. Пугачев, В. П. (2000). *Руководство персоналом организации: Учебник*. Москва: Аспект Пресс, p. 25.
90. Радченко, Я., В., Смирнов, Э., А. (2000). Теория организации. Москва: Фнстатинформ.
91. Ražauskas, R. (1988). *365 vadovo dienos*. Vilnius: Mintis.
92. Reklamos įstatymas. (2002) <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=199351&Condition2> [2005 04 18].
93. Richardson, S. (1995). Classic Blunders in Re – Design: 14 Ways to turn your organization into a mess. CSWR Papers, Summer, 2 (5): 2-5. University of North Texas: Center for the Study of Work Teams.[2005 01 15] <http://www/workteams.unt.edu/newsletter/Archive/v5-2.html>
94. Robbins, S., P. (1982). *The Management of Human Resources*. Prentice – Hall.
95. Robbins, S., P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
96. Sakalas, A. (1995). Strateginio personalo valdymo problematika Lietuvoje. // *Socialiniai mokslai. Vadyba*, nr. 1 (2), p. 70-79.
97. Sakalas, A. (1996). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija, p. 100 – 110.
98. Schein, E., H. (1987). *Process consultation. Reading, Mass, Addison – Wesley*. Vol. II.
99. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda. p. 111.
100. Seilius, A.(1999). Ar galima vadovauti be prievartos? // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 10, p. 162-182.

101. Schein, E. (1956) The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War. A Study of Attempted “Brainwashing”. // *Psychiatry*. Vol. 19, pp. 149-172.
102. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 12, p. 211-225.
103. Stangls, W. (2002). Motivation. Arbeitsblätter [Internete]. [žiūrėta 2004 01 14]. Prieiga per internetą: <http://www.lernen-heute.de/motivation.html>
104. Station W. J., Etzel M. J. (1991). *Fundamentals of Marketing* / 9th ed. p. 216.
105. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (1999). *Vadyba*. Kanas: Poligrafija ir informatika, p. 647.
106. Survilienė, A., Grinienė, S. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: finansinio tarpininkavimo įmonių specifika. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
107. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas - techninis personalas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 17, p.215-225.
108. Šarkiūnaitė, I., Česnienė, R. (2002). Human Relations in Organization // *Inžinerinė ekonomika*, nr. 1, p. 27.
109. Šavareičienė, D. (2000). Vadovo savimotyvacijos vaidmuo lyderio ugdymo procese. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2000*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 280-282.
110. Šavareičienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 6.
111. Шекшня, С., В. (2000). *Управление персоналом современной организации*. Учебно-практическое пособие. (Изд. 4-е, перераб. и доп.). Москва: ЗАО.
112. Шепель, В., М. (1984). *Управленческая психология*. Москва: Экономика .
113. Šimanskienė, L. (2000). Darbuotojų identifikavimosi organizacijoje problemos. // *Ekonomika ir vadyba – 2000. Aktualijos ir metodologija*, p. 446 – 448.
114. Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate, in R. Taguiri et G. H. Litwin (Eds.). *Organizational climate : explorations of a concept*. Boston : Harvard Business School, p. 11-35. <http://www.f-d.org/climat-efficacite-brunet.htm>
115. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: ŠU.

116. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, p. 253.
117. Tijūnaitienė, R., Matuzienė, I., Petkienė, E. (2004). Darbo motyvacijos problematikos analizė žurnale „Vadovo pasaulis“. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2004*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 184-189.
118. Травин, В., Дятлов, В. (2002). *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело.
119. Tuckman, B., ir Jensen, M. (1977). Stages of Small Group Development. *Group and Organisational Studies*. Vol 12. pp. 419-427.
120. Ulmytė, S., Skunčikienė, S. (2001). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 71-75.
121. Urbanskienė, R., Obelenytė, O. (1996). *Reklama ir rėmimas*. Kaunas, p. 53.
122. Urbanskienė, R., Viržintas, R. (1997). *Demonstracinė reklama: mugių ir parodų organizavimas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 8.
123. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
124. Valackienė, A. (2002). Moterų stresai darbo aplinkoje: jų identifikavimas socialinių tinklų ir asmenybės saviraiškos aspektu. // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai:2002*, p. 223-235.
125. Venckus, A. (1993). *Prekybos reklamos teoriniai pagrindai - V.:* PMPP.
126. Vileikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
127. Vorobjovas, G. (1994). Darbas su personalu šiuolaikinėje visuomenėje. // *Personalo valdymas*. Metodinė medžiaga. I dalis. Vilnius: Informacijos ir leidybos centras, p. 7.
128. Watson, J. (1997). *The theory of human caring: retrospective and prospective*. Nursing Science Quarterly, 10 (1), p. 49-52.
129. Wilcox, D., L. (1992). *Public Relations: Strategies and tactics*. 3 ed. New York, p. 5.
130. Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. 2nd ed. Aldershot: Gower.
131. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: VU leidykla.