

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Artūras Martinkus

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS
ĮSTAIGOJE**

Magistro darbas

ŠIAULIAI, 2005

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS
ĮSTAIGOJE**

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

Magistro darbo autorius. Artūras Martinkus

Vadovas prof. habil.dr. G.Merkys

Recenzentas prof.dr.J.Ruškus

SANTRAUKA

Artūras Martinkus

Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai pirminės sveikatos priežiūros įstaigoje. Magistro darbas.

Šis magistro darbas – nepriklausoma kolegialaus komandinio darbo diagnostinio tyrimo dalis. Projekto tikslas - ištirti komandinio darbo ypatumus ir mikroklimato raišką, atliekant diagnostinį tyrimą ir panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Plus“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės testą.

Komandinio darbo testą sudaro 66 klausimai apie įvairius komandinio darbo aspektus. Organizacijos klimato krizės testą sudaro 149 klausimai. Tyrimas buvo atliktas Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre. Testuojama buvo anonimiškai. Apklaustas 71 respondentas. Gauti duomenys apdoroti naudojant tipinę SPSS programą. Tirtų padalinių komandinio darbo veiksmingumas visumoje vertinamas kaip nepalankus, o organizacinis klimatas visumoje yra teigiamas. Darbe yra suformuluotos komandinio darbo optimizavimo gairės, remiantis atliktu diagnostiniu tyrimu.

SUMMARY

Arturas Martinkus

Peculiarities of expression of teamwork and organizational climate in primary health care institution. Master's Dissertation

This Master's Dissertation is an independent part of collegial diagnostic research of teamwork. The aim of the project is to investigate peculiarities of team-work and expression of microclimate carrying out a diagnostic research and using two standardised tests: standardised German test “Team Plus” and organization climate crisis test created by Prof. G. Merkys' research group.

The tests of teamwork consists of 66 questions about various aspects of teamwork. Organization climate crisis test consists of 149 questions. The research was carried out in Siauliai X Primary Personal Health Care (PPHC) Centre. The test was anonymous. 71 respondent has been questioned. The received data was processed using a typical SPSS program. Overall evaluation of efficiency of teamwork was negative and overall evaluation of organizational climate is positive. Teamwork optimisation recommendations have been formulated according to the carried out diagnostic research.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Darbo paskirstymas tyrimo procese.....	p.12
1.1.1 lentelė. Komandinis darbas skirtingų mokslų problematikoje.....	p.16
1.1.2 lentelė. Grupės ir komandos skirtumai organizacijoje.....	p.17
1.1.3 lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai.....	p.18
1.1.4. lentelė. Funkciniai darbo grupės ir komandos skirtumai.....	p.19
1.1.5. lentelė. Komandinio ir individualaus darbo naudingumas.....	p.21
1.2.1. lentelė. Organizacijos klimato elementų charakteristika.....	p.28
2.1.1.1. lentelė. Testo “Team Puls” dimensijų charakteristika.....	p.41
2.1.2.1. lentelė. Ištirtų organizacijų tipai.....	p.44
2.1.2.2. lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas.....	p.47
2.1.2.3. lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Paviinės komandinio darbo dimensijos.....	p.48
2.1.2.4. lentelė Pilnos komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos.....	p.49
2.1.2.5. lentelė Vidutinės komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos.....	p.49
2.1.2.6. lentelė. Trumposios komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos.....	p.50
2.2.1. lentelė. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos.....	p.54
2.2.2. lentelė. Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius.....	p.56
2.2.3. lentelė. Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija	p.57
3.1.1. lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.....	p.63
3.1.2. lentelė. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių).....	p.70
3.2.1 lentelė. Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsninumai.....	p.72

PAVEIKSLŲ SARA• AS

1.1.1. pav. Problemų sprendimo komanda.....	p.20
1.1.2. pav. Savivaldi komanda.....	p.20
1.1.3. pav. Tarpfunkcinė komanda.....	p.20
1.1.4. pav. Virtuali komanda.....	p.20
1.1.5. pav. Grupės raidos procesai.....	p.23
1.1.6. pav. Veiksniai įtakoiantys grupės elgesį ir raidą.....	p.24
1.1.7. pav. Veiksniai, apsprendžiantys komandos funkcionavimą.....	p.24
1.1.8. pav. Poreikių derinimas komandoje.....	p.25
1.1.9. pav. Komandos darbo planavimas.....	p.26
1.1.10. pav. Komandos darbo procesas.....	p.26
1.1.11. pav. Komandos struktūra.....	p.26
1.1.12. pav. Komandos veiklos tyrinys.....	p.26
1.2.1. pav. Organizacijos klimato dimensijos	p.30
1.3.1. pav. Sveikatos priežiūros pakopos sveikatos apsaugos sistemoje.....	p.36
1.3.2. pav. Komandinio darbo struktūra Šiaulių m. X PASP centre.....	p.38
2.2.1 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams.....	p.53
2.3.1. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	p.59
2.3.2. pav. Komandų vadovų ir narių skaičiaus santykis.....	p.60
2.3.3. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą PASP centre.....	p.60
2.3.4. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą.....	p.61
2.3.5. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius.....	p.61
3.1.1. pav. Bendras organizacijų tipų reitingas.....	p.64
3.1.2. pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose.....	p.65
3.1.3. pav. Komandinis darbas atskiruose sveikatos priežiūros centro padaliniuose.....	p.66
3.1.4. pav. Organizacinis klimatas sveikatos priežiūros centro padaliniuose.....	p.67
3.1.5. pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge.....	p.67
3.1.6. pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių.....	p.68
3.2.1. pav. Komandinio darbo ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso.....	p.74

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO SAMPRATA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE:	
1.1. Komandinis darbas organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.....	16
1.2. Mikroklimato interpretacija komandiniame darbe.....	27
1.3. PASP centras kaip savita organizacija ir jos komandos.....	36
2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS:	
2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos:	
2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje.....	40
2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.. ..	44
2.2. Organizacinio mikroklimato testas: teorinė pusė ir psichometrinės charakteristikos.....	52
2.3. Diagnozuojamų PASP centro komandų ir padalinių kiekybinės ir kokybinės charakteristikos.....	59
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI:	
3.1. Komandinio darbo ir mikroklimato raiškos ypatumai tirtuose padaliniuose.....	63
3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir mikroklimato statistiniai sąryšiai.....	65
IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, SIŪLYMAI.....	76
LITERATŪRA.....	80
PRIEDAI.....	85

ĮVADAS

Darbo aktualumas.

Įsigalint Lietuvoje šiuolaikinei demokratijai ir rinkos ekonomikai, keičiasi ir šiuolaikinės organizacijos įvaizdis. Į jas ateina žmonės, suprantantys, kad visuomenė laukia iš jų efektyvaus komandinio darbo rezultatų demonstravimo. Tai ypač išryškėja bendraujant su įvairiais partneriais užsienyje, kur daug dėmesio skiriama komandinei veiklai.

Daugelis organizacijų šiuolaikiniame pasaulyje susiduria su situacijomis, kurių sprendimui klasikinė organizacijos struktūra ir hierarchiniai ryšiai netinka. Tokiais atvejais pasitelkiamos komandos, darbo grupės siekiančios bendro tikslo, kurios veikiančios kryptingai ir nuosekliai, greičiau pasiekia laukiamų rezultatų. Komandinis darbas - tai vienas veiksmų įtakojančių visos organizacijos veiklos efektyvumą.(Stoner, Freeman, 1999, p.501).

Nors komandinė veikla savaime dar negarantuoja galutinės sėkmės, vis dėlto moderni organizacija, dirbanti vien individualaus vadovavimo ir darbo principu yra sunkiai įsivaizduojama (G.Merkys, 2001). Komandinio darbo aktualumas, jo pozityvus vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje yra pabrėžiamas eilės užsienio (R.Friemann, R.Heller, J.Stoner, D.Hopkins, P.Dalin ir kt.) bei Lietuvos (A.Sakalo, R.Želvio, J.Kasiulio, V.Barvydienės, T.Tamošiūno ir kt.) autorių.

Šios darbo temos aktualumą pirmiausia nulėmė komandinio darbo reikšmė ir tai, kad iki šiol socialiniai ir elgsenos mokslai nėra suformulavę vieningos nuomonės apie tai, koks darbas organizacijose yra efektyvesnis - individualus, ar grupinis (komandinis). Tyrimų duomenys šiuo klausimu yra labai prieštaringi. Šiuolaikinėje organizacijoje išlieka ir netgi didėja darbo pasidalijimas tarp darbuotojų ir padalinių. Neretai darbuotojams ir padaliniams tenka vykdyti laikinus projektus, skirtus konkrečioms rezultatams pasiekti. Greta pastovių personalo ir struktūrinių padalinių nuolat suburiami laikini kolektyvai, vadinami komandomis. Taigi komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijoje yra įprastas reiškinys. Komandinio darbo vaidmuo padidėja tuomet, kai organizacija veikia sąlyginio neapibrėžtumo sąlygomis, nuolat sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius daugelio kryptingų specialistų kompetencijos. Lietuvos organizacijos neretai veikia būtent tokiomis aplinkybėmis.

Svarbus komandos darbo sėkmės veiksnys yra mikroklimatas. Mikroklimatas – žmogų supanti aplinka mikrosistemos lygyje – tai tie asmeniniai kontaktai, kurie vyksta grupėje, darbo vietoje.

Psichosocialinėms vadybos problemoms nagrinėti Lietuvoje populiarėja testai, populiarūs Vakarų kultūros šalyse, kur jie totaliai yra taikomi organizacijų vadyboje (ypač žmogiškųjų išteklių vadyboje). Juos vis dažniau naudoja įvairios privačios Lietuvos konsultacinės firmos ir panašaus pobūdžio organizacijos. Kadangi testų kūrimas - labai brangus dalykas, tikslingiau yra adaptuoti Lietuvos poreikiams JAV ar Vokietijoje sukurtus testus, kurių tose šalyse yra sukurta ir išbandyta

pakankamai daug. Pirmenybę sukurtų ir išbandytų testų transkultūriniam adaptavimui teikia netgi gerokai už Lietuvą turtingesnės ir labiau išvystytą mokslo sistemą turinčios šalys. Bet adaptuoti testus irgi nėra paprasta. Testą perkeliant naudoti į kitą kultūrą, pirmiausia privalu jį pritaikyti kalbiškai, atlikti matavimus ir po to statistinėmis priemonėmis perkeltos testo psichometrinę kokybę patikrinti iš naujo.

Moksliškai pagrįstas testo transkultūrinis adaptavimas irgi pakankamai brangus ir ilgai trunkantis taikomasis tyrimas, kuris daugeliui nedidelių privačių firmų yra neįveikiamas dėl finansinių, organizacinių ir kompetencijos išteklių stygiaus. Netgi tuo atveju, jei minėtos kliūtys būtų sėkmingai įveiktos, į testo revalidavimą ir adaptavimą įdėtos lėšos dėl menkos rinkos neatsipirktų gerą dešimtmetį. Todėl dažniausiai privačios konsultacinės šalies firmos dirba tiesiog su verstiniais, Lietuvos kultūrai rimčiau nei nepritaikytais – t.y. nekokybiškais testais. Testų vartotojams dažnai sunku gauti atsakymus į klausimus, ar teisėtu keliu įsigytas testas, ar atlikti bent pradiniai testo validumo, patikimumo ir adaptavimo tyrimai Lietuvos terpeje, ar sudarytos lietuviškos testo normos ir pan. Be atsakymų į šiuos ir kitus klausimus testų taikymas yra problemiškas moksliniu ir etiniu požiūriu (Hacker, Leutner, Amelang, 1998, p.282). Kol kas Lietuvoje tik universitetinis mokslas yra pajėgus atlikti testų transkultūrinių perkėlimą.

Vakarietišku testų transkultūrinio perkėlimumo metodologines problemas Lietuvoje nagrinėja KTU profesorius Gediminas Merkys (Merkys, 1997, 1992), kuris 2000 m. subūrė iš pradedančių tyrinėtojų darbo grupę (Mažeikienė ir Merkys, 2000; Mažeikienė, 2001). ir inicijavo Vokietijos mokslininkų bei verslo konsultavimo praktikų sukurtą komandinio darbo testo “Team Puls” (komandos pulsas) adaptavimo Lietuvos organizacijoms tyrimą.

Aukščiau išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai nulėmė magistro darbo temos pasirinkimą: “Komandinio darbo ir mikroklimato raiškos ypatumai pirminės sveikatos priežiūros įstaigoje”.

Tyrimo problema

Tyrinėtojai atkreipia dėmesį, kad komandinė veikla savaime dar negarantuoja galutinės sėkmės. Tai rodo eilė įvykių ir faktų pasaulio ir Lietuvos pastarųjų metų istorijoje – juk ne viena krizė įvyko priimant sprendimus kolegialiai, t.y. komandose, kaip grupinio veikimo pasekmė.

XXI amžiaus organizacija yra sudėtingas žmonių santykių kompleksas, nuolat susiduriantis su šiandienos aplinkos iššūkiais. Tad vis daugiau organizacijų hierarchines ir formalias sistemas (vertikalų modelį) pakeičia į besiremiančias organizacijas (horizontalaus tipo modelį), kur esminis organizacijos kultūros elementas yra komandinis darbas. Senasis organizacinės struktūros modelis buvo pagrįstas hierarchijos nuostata, kad aukščiausiojo lygio vadovybė žino visus atsakymus ir atsako už organizacijos tikslus bei darbo procesus. Naujasis organizacijos modelis remiasi nuostatomis, kad žinios nėra nekintantis elementas ir jų raidai bei pritaikymui būtina realizuoti tokį

procesą, kuris remtųsi darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo kultūra bei visų organizacijos narių sinerginiu efektu, kai siekiama stabilizuoti situaciją pagal gamtos pavyzdį.

Žmogaus sukurtoms sistemoms, skirtingai nei gamtinėms, būdingi staigūs funkcionavimo pablogėjimai ir nestabilumas netgi vykstant palyginti nedideliems išorės poveikio pakitimams arba dėl valdymo klaidų. Kalbant apie sinergetinių saviorganizacijos principų taikymą ir stabilumą, kaip gamtos, sistemų funkcionavimą, komandinis darbas atlieka itin svarbų vaidmenį. Kolektyvų, kur aktyvi kūrybinė daugumos bendradarbių veikla derinama su galimybe bendromis jėgomis spręsti iškiliančius iššūkius, formavimas tampa nūdienos aktualija. Toks kolektyvas, komanda, būna stabilus ir gali greitai reaguoti į visas naujoves. Svarbi sinergetinių sistemų savybė yra tai, kad jas galima valdyti iš šalies, keičiant sistemą veikiančius faktorius. Kai kurių sistemų evoliucija labai jautri pradinėms sąlygoms. Net menkiausi pradinių sąlygų skirtumai iš esmės keičia tolesnę sistemos evoliuciją (“drugelio efektas” pagal R. Bredberio pasakojimą).

Stoner ir Freeman pabrėžia, jog komandinio darbo sėkmės pagrindas yra supratimas, jog vadovai privalo dalytis ir galia, ir atsakomybe su komandų nariais, iš kurių organizacijos vadovybė ją buvo atėmusi. Vis dėlto komandos kūrimas vyksta “iš viršaus”, vakarietišku top-menedžerių užsakymu, ir perduodamas vietinių skyrių viršininkų arba personalo skyrių darbuotojų pagal tokią žodinę formulę: “Man reikia, kad mūsų darbuotojai būtų viena komanda. Kad jie suprastų, jog turi bendrą tikslą ir būtų atsakingesni”. Tačiau pati komandos samprata pas mus ir Vakarų tradicijoje yra du skirtingi dalykai. (Stoner, Freeman, 2001, p.495)

Kas apibūdina gerą komandą? Dažniausiai pas mus išskiriamos savybės yra *tarpusavio supratimas, draugiška aplinka, tarpusavio pagalba, peties/ištiestos rankos pojūtis, geri tarpusavio santykiai ne vien darbe, kiekvienas savo vietoje, bet ir pridengia kaimyną, noras padėti iškilus sunkumams, tarpusavio pasitikėjimas*. T.y. komandos nariai pirmiausia būtų simpatiški, draugiški ir gana artimi žmonės, su kuriais malonu bendrauti, pageidautina ne vien darbe, kuriais galima pasikliauti sunkią minutę. Daug rečiau minimas *bendras siekiamas tikslas, profesionalumas ir vaidmenų pasidalijimas*. Suvokimas, kad tai ne vien gerų draugų kompanija jaučiamas, bet atsiduria antrame plane.

Vakaruose komanda yra suvokiama kaip *grupė specialistų profesionalų, apjungtų konkrečiai užduočiai atlikti ir sąveikaujančių tarpusavyje ieškant kelių tai užduočiai išspręsti*. Ir jei kuris nors tokios komandos narys neatitinka aktualaus tikslo, jis nedelsiant be skausmingų dvejonių keičiamas kitu, tinkamesniu. Taigi, kultūriniai skirtumai yra akivaizdūs. Dėl jų nėra tinkamas tiesioginis tyrimo metodų perkėlimas, naudojantis kitų šalių specialistų pasiekimais.

Todėl magistro darbo tyrimo problema gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- 1) *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai arba nepalankiai reiškiasi komandinis darbas bei mikroklimas XYZ viešojo sektoriaus įstaigoje?*
- 2) *Ar komandinio darbo sėkmė ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?*
- 3) *Kokios savybės apibūdina kolektyvo mikroklimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*

Tyrimo objektas: komandinis darbas (diagnostikos ir pokyčių aspektu) ir organizacijos klimato raiška viešojo sektoriaus organizacijoje.

Tyrimo problemos iškeltam pirmajam klausimui toliau nagrinėti buvo suformuluotos konkuruojančios **hipotezės**:

2 Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas užtikrina funkcionalią ir efektyvią veiklą, yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.

2 Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centro organizacijoje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

Komandinis darbas ir organizacijos mikroklimas yra tarpusavyje susijusios žmonių 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). Mikroklimas iš esmės yra susiklostę žmonių tarpusavio santykiai grupėje ir jų formos.

Organizacijos klimatai apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos charakteristikos (dimensijos):

- 2 Verbalinė ir neverbalinė komunikacija;
- 2 Konfliktai;
- 2 Vyrų ir moterų santykiai;
- 2 Humoras;
- 2 Santykiai su vadovais;
- 2 Gandai, apkalbos ir veidmainiavimas;
- 2 Kartų santykiai;
- 2 Tarpusavio santykiai;
- 2 Neformalių grupių „klikų“ susidarymas;
- 2 Valdymo/vadovavimo stilius;
- 2 Santykiai ir darbingumas trikdant aplinką;
- 2 Kontrolė;

- 2 Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos;
- 2 Vertybės ir kultūra;
- 2 Tradicijos ir šventės
- 2 Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės;
- 2 Informacija ir komunikacija;
- 2 Atvirumas ir tolerantiškumas.

Tyrimo dalykas – komandinio darbo ir organizacijos mikroklimato raiškos ypatumų diagnostika ir tobulinimo galimybės Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre.

Tyrimo tikslas – ištirti komandinio darbo ypatumus ir mikroklimato raišką Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre, atliekant diagnostinį tyrimą ir panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Puls“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės testą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išstudijuoti esamą mokslinę literatūrą komandinio darbo, vadybos ir organizacijos klimato klausimais, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, išsiaiškinti žinių stygiaus sritis.
2. Organizuoti komandinio darbo diagnostinius matavimus Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centro organizacijoje, testų pagalba panaudojant standartizuotus komandinio darbo ir mikroklimato klausimynus, ir atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus bei atlikti statistinę psichometrinę analizę:
 - 2.1. Patikrinti komandinio darbo testo patikimumą pakartotinių matavimų (Test-Retest-Reliability) metodu.
 - 2.2. Patikrinti, ar patikimos yra sutrumpintos Komandinio darbo testo (KDT) versijos .
 - 2.3. Preliminariai patikrinti naujai kuriamo Organizacijos klimato krizės inventarijaus (OKKI) patikimumą faktorių validacijos ir vidinės konsistencijos metodu.
3. Interpretuoti žmonių išteklių diagnostinio tyrimo aukščiau minėtais testais duomenis konkrečioje organizacijoje - Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre - ir jos padaliniuose.
4. Suformuluoti komandinio darbo tobulinimo gaires plataus profilio Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centro padaliniuose, remiantis atlikto diagnostinio tyrimo rezultatais ir veiklos analize.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro šiuolaikiniai socialinių ir elgsenos mokslų teoriniai pasiekimai, vadybos mokslo mokymas apie organizacijos žmonių išteklius bei organizacijų psichologijos mokymas apie grupinius procesus darbo organizacijoje.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro socialiniuose mokslų visuotinai pripažinta socialinio empirinio atrankinio tyrimo metodika, diagnostinio tyrimo koncepcijos (Merkys, 1999) bei klasikinė testų teorija.

Konkrečiai darbe buvo panaudoti šie **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijoje; Testavimas panaudojant "Team Puls" testą.
3. Statistiniai metodai ir psichometrinė duomenų analizė (tame tarpe daugiamaciai metodai: faktorinė analizė, dispersinė analizė).
4. Duomenų apdorojimas SPSS programa.
5. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis

Šis magistro darbas yra dalis kolegialaus tyrimo projekto, kuriam nuo 2000 metų vadovauja KTU profesorius, habil.dr. Gediminas Merkys. Dalis darbo užduočių, kaip tai yra įprasta šiuolaikiniame eksperimentiniame moksle, buvo atlikta kolegialiai, kita dalis savarankiškai. Šiame kvalifikaciniame darbe yra atspindėtas ir kolegialus, ir individualus įdirbis (žr. 1 lentelę), siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo logiką bei fazes. Komandinio darbo procese buvo suorganizuoti darbiniai seminarai, kuriuose dalyvavo prof. G Merkys, ŠU doktorantės, KTU doktorantės ir visi magistrantai, priklausantys mokslinei grupei.

Atskirai reikia paminėti trijų dienų seminarą, kuris įvyko Tytuvėnuose 2004 m. lapkričio mėn. Taip pat įvyko serija tęstinių seminarų, kurių trukmė buvo iki pusės darbo dienos. Seminarų metu buvo atliekama teorinių šaltinių refleksija, vykdomi skaičiavimai su didžiaja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos, pravedami instruktažai apie testavimo atlikimo ypatumus konkrečiose darbo organizacijose. Taip pat buvo aptariama ir svarstoma, kaip suformuoti imtį, motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus, užtikrinti tyrimo anonimiškumą bei tyrimo etiką.

Daug dėmesio skirta literatūros studijoms, siekiant išsiaiškinti organizacijų vadybos srities specialistų pasiekimus komandinio darbo, organizacijų klimato, testų rengimo, taikymo ir taikymo klausimais.

1. lentelė. Darbo paskirstymas tyrimo procese

Tyrimo pakopa	Perimtas įdirbis	Kolegialus darbas	Savarankiškas darbas
Mokslinių literatūros šaltinių apie komandinį darbą refleksija	+	+	+
Komandinio darbo testo validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis	+	+	+
Komandinio darbo testo patikimumo nustatymas, naudojant pakartotinių matavimų metodą	+	+	+
Matavimų komandinio darbo testu atlikimas Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre	+	+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas (KDT)	--	--	+
Mokslinių literatūros 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 (OKKI)	--	--	+

Tyrimo imtis.

Vien šio kvalifikacinio darbo rėmuose buvo atliktos tokios diagnostinės procedūros (diagnostiniai matavimai):

Komandinio darbo testu apklausta 71 respondentas Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre organizacijoje ir jos padaliniuose. Įskaitant pakartotinius matavimus su tais pačiais asmenimis, komandinio darbo testavimas yra paremtas normine imtimi iš 2180 stebinių.

Organizacijos klimato krizės instrumentarijumi (OKKI) taip pat buvo apklaustas 71 respondentas Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre bei jo padaliniuose. 71 tiriamuoju atveju komandinio darbo ir organizacijos klimato matavimai buvo tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad vienas ir tas pats respondentas buvo tirtas dviem minėtais testais: komandinio darbo testo pilnaja versija su pakartojimu ir organizacinio klimato testu. Svarbus rodiklis šiame kontekste yra ir tirtų požymių struktūra. Komandinio darbo testą sudarė 66 klausimai, o mikroklimato testą 149 klausimai. Iš viso šiame kvalifikaciniame darbe buvo tiriami 215 požymių (įskaitant vadinamojo demografinio bloko klausimus).

Kaip žinoma, testavimo tyrimuose 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 žmonių išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame tyrime remiasi 63 organizacijų, 360 darbinių komandų (padalinių) ir 2180 darbuotojų ištyrimu. Sudarant Organizacijų klimato krizės instrumentarijaus normas buvo ištirtos 9 darbo organizacijos, 88 jų padaliniai ir testuoti 810 jų darbuotojų.

Įvardintų komandų diagnostinio tyrimo duomenys yra apskaičiuoti SPSS programa, apibendrinti ir interpretuoti. Manoma, kad testo faktoriinę validaciją, vidinės konsistencijos ir vadinamąjį testo uždavinių selekcijos tyrimą yra patikima daryti tik su didele ir struktūros požiūriu nevienalyte imtimi (Lienart, Raatz, 1993). Todėl tik kolegialus įdirbis leido atlikti mokslinį darbą pilnai.

Tyrimo teorinį reikšmingumą apsprendžia tai, kad Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centrų Lietuvos kultūros sąlygomis pavyzdžiu patikrinamas vakarietišku teorijų, kuriomis remiasi adaptuojamas organizacijų diagnostikos testas, tinkamumas bei tarpkultūrinis universalumas. Empiriškai nustatytas sąryšis tarp komandinio darbo ir organizacijos klimato, ir gautas patvirtinimas, kad žmonių 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. Visumoje šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių teiginių išplėtojimo ir pragmatizavimo.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina kelios aplinkybės. Pirmą, išplėsta komandinio darbo testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centro, tuo būdu padidintas vadinamasis testo „ekologinis validumas“, kitaip tariant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti. Antra, yra sudaryta ir patikrinta organizacijų klimato kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose. Padaryti realūs moksliniai žingsniai, adaptuojant Komandinio darbo testą Lietuvos Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centro terpei tyrinėti. Panašaus tipo taikomieji tyrimai Lietuvos organizacijų vadyboje turi rimtas perspektyvas, nes išsivysčiusiuose kraštuose, į kuriuos Lietuva lygiuojasi, tokie tyrimai ir jų pagrindu atliekami organizacijų kaitos bei tobulinimo projektai yra kasdienis dalykas. Vakaruose sukurta nemažai konkrečių metodinių modelių, įgalinančių tobulinti organizacijų veiklą.

Tyrimo mokslinį naujumą lemia tai, kad yra surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie Lietuvoje veikiančių Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centrų organizacijų komandinio darbo ypatumus.

Darbą sudaro: įvadas, kurime pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, priedai, lentelių bei paveikslų sąrašai bei darbo santrumpa.

Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

Pirmas etapas (2004 m. sausis – 2004 m. kovas)– mokslinių šaltinių refleksija ir KDT validacija ir normavimas.

Antras etapas (2004 m. balandis – 2004 m. rugpjūtis) – įvykdyta apklausa testais, panaudojant “Team puls”(KDT) ir OKKI.

Trečias etapas (2004 m.rugsėjis – 2004 m. spalio) – duomenų įvedimas.

Ketvirtas etapas (2004 m. lapkritis – 2005 m. vasaris)– duomenų analizė SPSS programa.

Penktas etapas (2005 m. kovas – 2005 m. gegužė)– tyrimo ataskaitos raštu parengimas.

1. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO SAMPRATA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE

1.1. Komandinis darbas šiuolaikinės organizacijos žmonių išteklių valdymo kontekste

Organizacijose, kaip ir kasdieniame gyvenime, sutinkame žmonių grupių. Čia esančios žmonių grupės dažnai pasiskirsto darbus ir atsakomybės sritis. Kiekviena naujai įsikūrusi arba auganti įmonė priima į savo kolektyvą naujų darbuotojų, formuoja naujas darbo grupes, skyrius, padalinius arba renka specialistų grupę bendram projektui. Formuojant grupę arba ją reorganizuojant paprastai susiduriama su tais pačiais etapais ir dėsniumais.

Kad žmonės siekia būti tam tikros grupės nariais, lemia keletas veiksnių:

2 **Saugumas.** Susijungę į grupę žmonės jaučiasi saugesni ir stipresni. Grupei lengviau įveikti kitus, išsikvototi geresnes sąlygas ir t.t. Žmonės grupėje linkę labiau pasitikėti savimi, tampa atsparesni grėsmėms.

2 **Vertės jausmas ir statusas.** Grupė suteikia žmogui savo vertės pajautimą. Pripažinimas grupės nariu ir gautas grupės nario statusas, lyginant su tais, kurie grupei nepriklauso, didina ir savo, ir grupės vertės jausmą.

2 **Socialiniai poreikiai.** Grupė patenkina žmogaus poreikius bendrauti tarpusavyje. Tokie reguliarūs santykiai neretai yra pagrindinė priežastis, dėl kurios žmonės siekia tapti grupės nariais.

2 **Galimybės.** Tai, ko negali pasiekti vienas žmogus, dažnai tampa pasiekiamu grupei. Tai kiekybės jėga, per tą patį laiką grupei žmonių leidžianti padaryti daugiau nei galėtų atlikti vienas žmogus.

2 **Tikslo siekimas.** Atskiri žmonės, darydami tai, ką sugeba geriausiai, gali pajungti bendram tikslui savo gebėjimus ir įgūdžius bei pasiekti kokybiškai naują tikslą ar sukurti naują produktą.

B.Vijekienė ir J.Vijeikis pabrėžia, kad komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir daug kitų. Jų nagrinėjamos B. W. Tuckman komandų raidos pakopos ir aptariamai R. Meredith Belbin devyni komandiniai vaidmenys tai iliustruoja. Komandos efektyvumo kreivė iliustruoja darbo grupės išsivystymą į tikrą komandą ir, galiausiai, tapimą efektyvia komanda. (Vijekienė, Vijeikis, 2000, p.45)

Pasak R.Valantiejiënės, vienas iš esminių komandinio darbo privalumų – išnaudoti kartu dirbančių skirtingų žmonių skirtingas žinias, patirtį ir asmeninius bruožus. Būtent gebėjimas vertinti žmonių skirtybes ir yra vaisingai dirbančios komandos pamatas.

Nors visame pasaulyje komandinio darbo svarba pabrėžiama vis labiau, R. Valantiejiënė sako, kad sėkmingai suburti komandas gali ne visos bendrovės. Pavyzdžiui, komandinio darbo principus pasitelkti neretai bus labai sudėtinga organizacijose, kuriose skatinama darbuotojų tarpusavio konkurencija, nes ten žmonės nuolat būna savotiško streso būsenos – jiems reikia galvoti, kaip neatsilikti nuo kolegų ir juos pranokti (<http://manager.lt>)

Komandinio darbo reikšmingumas pabrėžiamas daugelio autorių darbuose. Toks darbas organizacijoje domina ne vieno socialinio mokslo atstovus, jį tiria sociologija, psichologija, etika, ekonomika ir t.t. Komandos darbo aspektai konkrečiuose moksluose atsispindi P.Jucevičienės siūlomoje schemoje – žr. 1.1.1. lentelė (Jucevičienė,1994, p.9)

1.1.1. lentelė. Komandinis darbas skirtingų mokslų problematikoje

KOMANDA					
ò					
EDUKOLOGIJA	PSICHOLOGIJA	POLITOLOGIJA	SOCIOLOGIJA	SOCIALINĖ	VADYBA
ê	ê	ê	ê	ê	ê
Ūsugebėjimas dirbti Ūkomandoje; ugdymas.	Ūelgsenos pokyčiai; Ūkomunikacija; Ūkomandoje vykstantys procesai; Ūkomandinis sprendimų priėmimas.	Ūpolitika organizacijos viduje; Ūvaldžia.	Ūgrupių dinamika; Ūkomunikacija komandoje; Ūgalia ir įtaka; konfliktai.	Ūtarpkultūrinė analizė; Ūvertybių, požiūrių palyginimas.	Ūorganizacijos teorija; Ūorganizacijos kultūra.

Pradedant nagrinėti komandinio darbo ypatybes, visų pirma dera išsiaiškinti pačią sąvoką, nes neretai greta komandinio darbo kaip sinonimas naudojama sąvoka grupinis darbas. T.y., naudojami du prasmieniai terminai – *komanda* ir *grupė*, tačiau ne visai aišku, kiek mokslškai pagrįstas yra jų atskyrimas arba, atvirkščiai, tapatinimas. Komanda lietuvių kalboje aiškinama kai grupė žmonių ir kaip įsakymas, paliepimas. A.Sakalas sieja sąvoką *komanda-grupė* su tokiomis veiklos sritimis kaip sportas ir kariuomenė, nes tai tarptautinis, į lietuvių kalbą iš anglų kalbos atklydęs žodis. Tarptautinių žodžių žodyne *komanda* apibūdinama kaip laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) kovinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti (Vaitkevičiūtė, 2002, 1, p.634-635).

T.Tamošiūnas teigia, kad komanda yra efektyviai veikianti grupė, skirtingai nuo socialinės grupės (šeima, draugų būrys, darbo kolektyvas). V.Barvydienė ir J.Kasiulis tokį apibūdinimą papildo. Jų teigimu, komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.(Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.72)

J.Stoner ir R.Freeman grupės ir komandos sąvokas vartoja pakaitomis, neapsiribodami viena termino reikšme. Komanda jie vadina du ar daugiau žmonių, kurie vienas kitą įtakoja, yra tarpusavyje susiję ir siekia bendro tikslo. (Stoner, Freeman,1999, p.490-491)

E.Smilga ir A.Bosas griežčiau atskiria grupės ir komandos sąvokas. Jų požiūriu grupė dera laikyti žmonių bendriją, kurios narius jungia koks nors bendras požymis – bendra veikla, nuolatiniai santykiai, interesai, tikslas, priklausymas vienai organizacijai ir kt. Grupę apibūdina sudėtis, struktūra, normos, vertybės, organizuotumo lygis, bendri procesai. Darbo grupės narius atitinkamai jungia bendri veiklos tikslai, uždaviniai ir tarpusavio sąveika darbo procese. Tuo tarpu komanda yra tik grupė efektyviai dirbanti, pasiekusi tokį integracijos lygį, kai efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp grupės narių, elgesio normos pagrįstos bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija.

T.Tamošiūno pateikiami skirtumai tarp grupės ir komandos gali būti sugrupuoti priešstatos būdu – žr. 1.1. 2. lentelė.(Tamošiūnas, 1999, p.54)

1.1.2. lentelė. Grupės ir komandos skirtumai organizacijoje

Grupė		Komanda
Aiškliai išreikštas vienas lyderis	1.	Vadovavimas grupėje paskirstytas, vadovaujantieji keičiasi
Vadovas prisiima atsakomybę, už savo darbą kiekvienas atsako pats.	2.	Atsakomybę prisiima visi, atsako ir už save, ir už komandą
Kiekvienas atlieka savo darbą, nepriklausomai nuo kitų.	3.	Sprendimai priimami bendrai, veiksmai derinami tarpusavyje.
Atsakoma tik už asmenines užduotis.	4.	Atsakoma už bendrus rezultatus.
Išeiti iš grupės galima bet kada, kai atsiranda kiti asmeniniai tikslai ir interesai.	5.	Komandos nariai yra įsipareigoję ir saistomi užduoties.

Įdomu yra palyginti šį diferenciovimą su V.Barvydienės ir J.Kasiulio pateikiamais darbo grupių ir komandų skirtumais pagal N.T Katzenberg ir A.Smith, kurie yra pateikti 1.1.3. lentelėje (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.72-73). Matyti, kad komanda nuo grupės skiriasi dar ir tuo, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba.

1.1.3. lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai.

Darbo grupė		Komanda
Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis, kuris atsako už visos grupės darbo rezultatus.	1.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa grupė
Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	2.	Komanda turi specifinius ją vienijančius tikslus, savo tikslo jausmą.
Grupės laimėjimai – dažnai individualaus darbo vaisius.	3.	Komandos darbo produktas – ir individualaus, ir visos komandos darbo rezultatas.
Grupės darbo efektyvumas parodo jo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	4.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Grupės darba egzistuoja akivaizdi individuali atsakomybė.	5.	Komandos darbe aiški ir individuali, ir komandos atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	6.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, ir individualios pastangos, atliekant bendrą užduotį.
Grupės susitikimai trumpi ir ne produktyvūs.	7.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, diskutuojama dėl iškilusių naujų
Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, sprendžia, kam pavesti darbus.	8.	Susitikimuose komanda diskutuoja, sprendžia ir kartu atlieka, ką reikia. Vaidmenys pasirenkami pagal polinkius ir sugebėjimus.
Grupė laikosi visuomenės normų, įstatymų, organizacijos nuostatų.	9.	Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą: nerašytas elgesio taisykles ir pan.
Grupės struktūra pateikta ją formuojant.	10.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.

Kiekvienas komandos narys atlieka savo konkretų vaidmenį siekdamas bendro tikslo ir kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys. Tik situacija lemia jo lyderiavimo ar narystės (dalyvavimo) teisę. Todėl komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, įvertinti savo veiklą, ją keisti, neprarasdama efektyvumo lygio.

Darbo grupės ir komandos funkcinius skirtumus daugiau akcentuoja vadybos srities specialistai, kurie laiko komandos esmę sudarančiais dalykais ne tik jos dydį ir paskirtį, bet ir igūdžius požiūrį ir atsiskaitomybę. J.Stoner ir R. Freeman nurodo kaip komandos sudedamasis dalis komandos narių igūdžius, komandos atsiskaitomybę bei komandos narių įsipareigojimus – žr. 1.1.4.lentelė. Kad komanda veiktų sėkmingai, darbo užduotys turi būti skiriamos konkretiems klausimams, o ne platiems apibendrinimams; darbas turi būti suskaldytas ir paskirstytas pogrupiams ir asmenims; narystė turi remtis pačių narių savybėmis ir kiekvienas narys turi atlikti apytikriai tokią pat darbo apimtį. (Stoner, Freeman, 2000, p.505-506).

1.1.4. lentelė. Funkciniai darbo grupės ir komandos skirtumai.

	Darbo grupė	Komanda
TIKSLAS	Pasikeitimas informacija, komunikavimas	Kolektyvinis užduočių atlikimas
BENDRA VEIKLA	Neutrali arba neigiama. Paprastai grupės dalyviai nėra suinteresuoti bendru užduočių atlikimu. Jeigu jiems svarbu pasiekti asmeninį rezultatą, jie nėra suinteresuoti dalintis informacija ir patirtimi su grupės nariais	Teigiamas. Komandos tikslas – bendromis jėgomis pasiekti rezultatą.
ATSAKOMYBĖ	Individuali	Individuali arba bendra
ĮGŪDŽIAI	Atsitiktiniai ir įvairūs	Papildantys vienas kitą

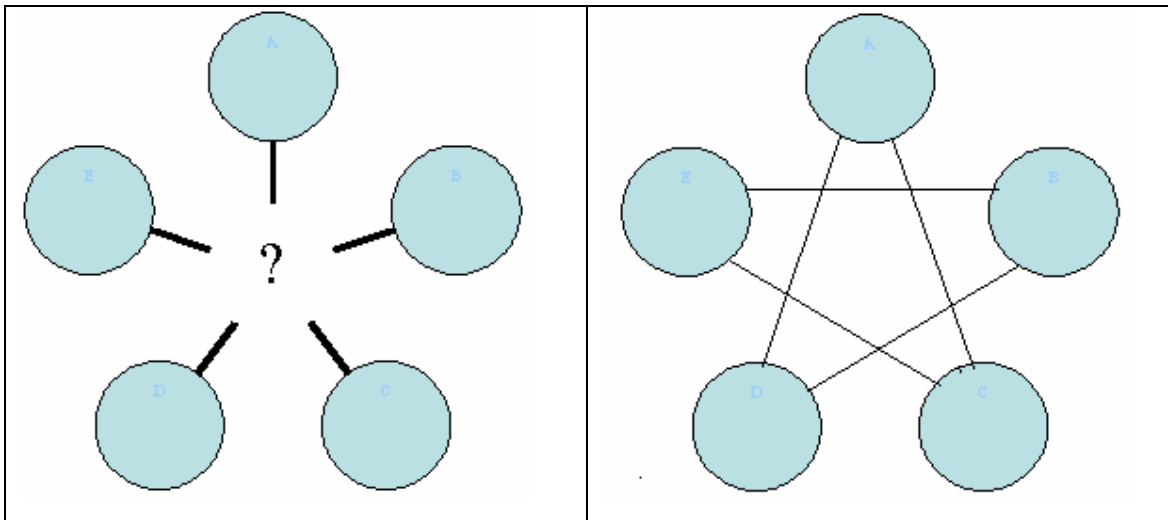
Kitais tariant, kiekviena komanda yra grupė, bet grupė turinti išskirtinių savybių, ypatinga bendros veiklos grupės forma. Komandiniai santykiai pasižymi glaudžia sąveika - bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, aktyviais produktyviais ginčų, ieškojimų, pozityvių prieštaravimų ir konfliktų deriniais, narių aktyvumu ir darbingumu, originalių ir rezultatyvių sprendimų priėmimu, stipria komandos narių motyvacija, sutelktumu, stipriu vidinės priklausomybės komandai jausmu sugebėjimu adekvačiai vertinti ir koreguoti savo veiklą. Potencialiai kiekviena suburta grupė gali pavirsti komanda.

Komandų populiarumas pradėjo didėti dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje. Daugumos jų forma buvo panaši, jas sudarydavo nuo penkių iki dvylikos to paties skyriaus valandinių darbuotojų, kurie kas savaitę susirinkdavo kelioms valandoms aptarti problemoms (problemų sprendimo komandos). Palaipsniui komandų formų ėmė daugėti.

S.Robbins pateikia tokią dabartiniu metu dažniausiai pasitaikančių komandų klasifikaciją :

➤ **Problemų sprendimo komandos** – jos susideda iš asmenų atstovaujančių įvairius organizacijos padalinius asmenų, susitinkančių darbo kokybės, efektyvumo ir darbo sąlygų gerinimo būdams aptarti (1.1.1. pav.). **Kokybės rateliai** buvo itin populiarūs devintojo dešimtmečio problemų sprendimo komandos variantas.

➤ **Savivaldžios komandos** – iš asmenų, kurie susiję su vienos paslaugos teikimu ar tam tikro produkto gamyba. Jie gali keisti vienas kitą, prisiima valdymo atsakomybę ir darbą kontroliuoja pačios (1.1.2. pav.)

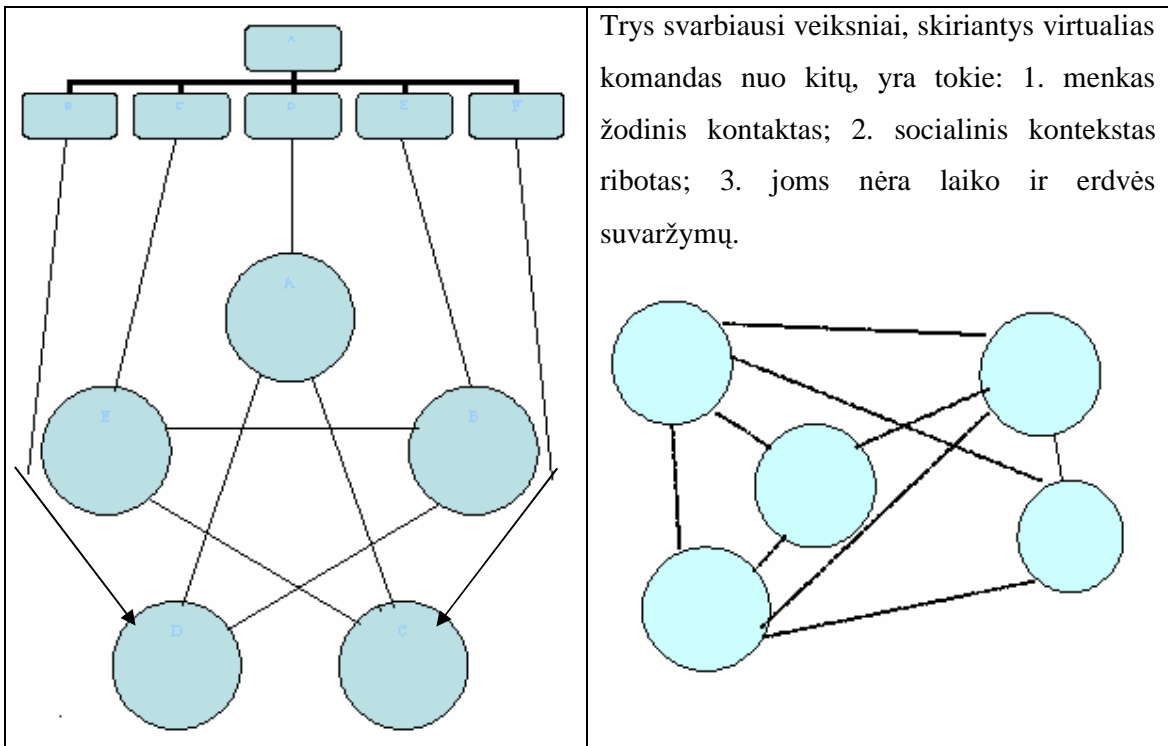


1.1.1. pav. Problemų sprendimo komanda

1.1.2. pav. Savivaldi komanda

2 **Tarpfunkcinės komandos** – jos sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio, tačiau skirtingose srityse dirbančių darbuotojų, kurie suburiami atlikti tam tikrai užduočiai (1.1.3. pav.).

2 **Virtualios komandos** – jos naudoja kompiuterių techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą (1.1.4. pav.). (Robbins, 2003, p.134-137)



Trys svarbiausi veiksniai, skiriantys virtualias komandas nuo kitų, yra tokie: 1. menkas žodinis kontaktas; 2. socialinis kontekstas ribotas; 3. joms nėra laiko ir erdvės suvaržymų.

1.1.3. pav. Tarpfunkcinė komanda

1.1.4. pav. Virtuali komanda

B.Vijeikienė ir J.Vijeikis, remdamiesi D.Johnson tyrimais, mini dar vieną komandos formą – specialiąją komandą.

2 **Specialios komandos** – atlieka funkcijų koordinatorių vaidmenį, rūpinasi darbo reformavimu, naujų technologijų diegimu, ryšiais su klientais, gerina ryšius tarp vadovų ir padalinių priimant sprendimus (Vijeikienė, Vijeikis, 2001, p.15).

Analizuodami įvairių organizacijų darbą, užduočių atlikimo ypatumus J.Stoner ir R.Freeman išskyrė pastovias, nedideles grupes, veikiančias organizacijoje, kurios papildo viena kitą. Kai darbuotojų pastangos tarpusavyje siejasi, jie veikia lyg vieninga komanda, kuri turi bendrą tikslą, atlieka vieną užduotį ir veikia bendrai – tai tyrinėtojai pavadino komandiniu darbu. Todėl organizacijose susidariusios komandos gali būti klasifikuojamos įvairiai, pagal skirtingus kriterijus. Jie išskyrė:

2 **Administravimo komandą** – vadovai ir darbuotojai, atsiskaitantys vadovui;

2 **Komitetą** – formali komanda ilgalaikėms užduotims atlikti;

2 **Užduoties arba projekto komandą** – laikina grupė, sudaryta konkrečiai problemai spręsti;

2 **Kokybės būrelį** - tyrimų komanda, kuri ieško sprendimų ir teikia pasiūlymus organizacijos vadovams.(Stoner, Freeman, 2001, p.490)

Formuojant komandą reikia atsižvelgti į tai, kad komandinis darbas neatmeta individualaus darbo. Tiek grupinis, tiek individualus darbas turi savo privalumų, turi ir trūkumų. Kogan ir Wallach nurodo, kada komandinė veikla yra naudinga – žr. 1.1.5. lentelę.

1.1.5. lentelė. Komandinio ir individualaus darbo naudingumas

KOMANDINĖ VEIKLA		INDIVIDUALI VEIKLA
2 sprendimo būdas nėra akivaizdus; 2 veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse;	yra naudinga, kai	2 sprendimo būdas patikrintas ir aiškus; 2 reikia priimti įprastus, kasdienes sprendimus;
2 sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų;		2 iškyla problemos, kurias kitiems išaiškinti sudėtinga;
2 bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.		2 problemos reikalauja subtilaus veikimo.

(Kogan, Wallach,)

Tai rodo, kad komandos veikla priklauso nuo tikslo, struktūros bei atitinkamų normų, kuriomis remiantis yra organizuojamas komandos veiklos procesas.

Tiksmai grupėje lemia visas kitas komandos charakteristikas, juos koncentruoja arba visi, arba atskiri komandos nariai. Visi privalo suvokti, vardan ko dirba, jiems turi būti aiškūs tiek galutiniai, tiek tarpiniai tikslai. V.Barvydienė ir J.Kasiulis pavadino komandos narių tikslus darbo užduočių siekimo ir asmeninių poreikių patenkinimo tikslais. Jie turi glaudžiai persipinti, kitaip nebus gautas norimas rezultatas.(Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.51)

Normos yra įrankis organizuoti komandos veiklai. Bendrąja prasme tai yra standartai, adaptuoti konkrečioje organizacijoje, kurioje komanda ar komandos veikia (Cole, 1998, p.308). Normų sistema kuriasi kartu su grupės struktūros formavimusi. Laikui bėgant grupės nariai patys nustato tam tikras bendras normas, kurių jiems dera laikytis. Komandoje tai lemia darbo tikslai. Kai kurios normos yra būdingos visuomenei, pavyzdžiui, nevēluoti į darbą, o kitos aktualios tik konkrečiai grupei. Kiekvieno komandos nario padėtis grupėje užtikrina jam atitinkamą vaidmenį. Normos rodo, kaip tą vaidmenį atlikti, nes kolektyve žmonės nuolat priverčiami atsižvelgti į kitų narių interesus ir lūkesčius. Klostosi neformalūs santykiai, nerašytos taisyklės, kurių pažeidimas iššaukia priešišumą, sukelia konfliktus. Grupės turi gausų arsenalą priemonių, kaip paveikti pažeidėją – nuo pašaipos iki pašalinimo iš grupės. J.Stoner ir R.Freeman analizuodami įvairių organizacijų komandas pastebėjo, kad laikytis normų labai naudinga: jos ne tik atsako į daugelį klausimų, nurodo kaip elgtis ir ką veikti, bet ir leidžia neblaškyti dėmesio susitelkiant ties svarbiausiais uždaviniais. Tačiau toks prisitaikymas, konformizmas gali virsti neigiamu reiškiniu, kai ima stabdyti judėjimą pirmyn, trukdo įvesti naujoves ir stabdo iniciatyvą.

Dydis. Nėra vieningos nuomonės apie tai, kokio dydžio komanda veikia efektyviausiai. R.Želvys kalba apie 8-12 žmonių grupes kaip pačias produktyviausias, J.Stewart nurodo, kad komandą tikslingiausia formuoti iš 12-15. 20 asmenų jo nuomone yra viršutinė riba, leidžianti pasiekti maksimalų efektyvumą dirbančioje komandoje. Jei komandoje didelis narių skaičius, turima didelė patirties ir žinių sanauja, tačiau tokioje komandoje labai sunku pasiekti tolygaus narių įsitraukimo ir lygiaverčio dalyvavimo komandos veikloje. Jei komanda maža, intensyvus dalyvavimas garantuotas, bet gali pristigti informacijos ir žinių. Todėl optimalia laikoma komanda, kurioje narių nedaug ir jie parinkti pagal sprendžiamas užduotis.(Gordon, 2001; Stewart, 2001; Želvys, 2001)

Grupės dinamika atspindi tai, kad visą gyvavimo laiką grupės kinta. Iki šiol dinamikai iliustruoti taikomas Tuchman pasiūlytas dvimatis (dviejų faktorių) grupės raidos modelis, paremtas dviejų gyvenimo sferų – dalykinės (instrumentinės) ir emocinės (ekspresinės) – išskyrimu. Abi sferos plečiasi paraleliai, tačiau netolygiai – pradžioje pirmauja dalykinė, bet vėliau jos susilygina.

Grupių raidoje yra išskiriami penki etapai (Stoner, Freeman, 1999, p.497):

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

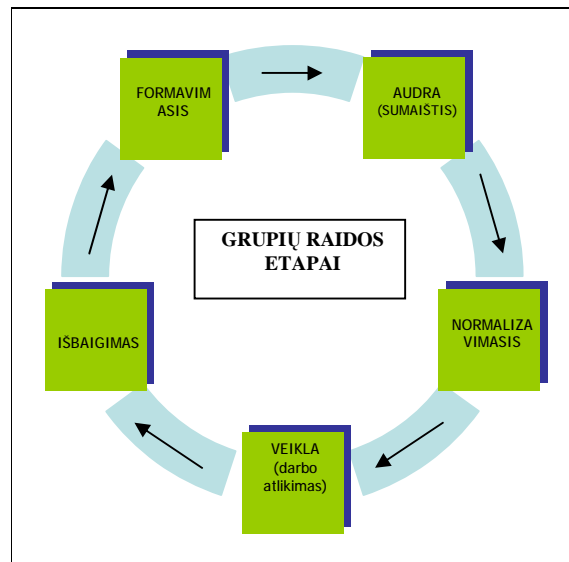
2. **Audra (sumaištis).** Šiame etape nariai aiškinasi savo lūkesčius, dalykus, kurie juos erzina. Egzistuoja jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Didėja konkurencija tarp narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti neteisingai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

3. **Normalizavimasis.** Šiame etape nariai suformuoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir ima taikyti sisteminius problemos sprendimo metodus. Komandos nariai vis labiau išsiklauso į kitų nuomonę, dažniau ieško kompromisų priimant sprendimus. Stiprėja komandos ryšiai ne tik darbe, bet ir už komandos ribų.

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

5. **Išbaigimas (branda).** Pasiekus šią raidos pakopą atviras bendravimas tamopa norma. Visa komanda kaupia informaciją, bendrai ją nagrinėja, siekdama išspręsti problemą. Gerai suderinti veiksmai ima duoti teigiamų rezultatų. Nariai vis labiau koncentruojasi į detales. Tobulėjimas virsta aukščiausiu prioritetu. Nesėkmei ištikus nariai neieško kaltų, o ieško, kas buvo padaryta ne taip ir imasi taisyti klaidas.

Komandos raidai būdinga rotacija – žr. 1.1.5. pav.



1.1.5. pav. Grupės raidos procesai

T.Tamošiūnas siūlo apsiriboti keturiais etapais: kūrimosi ir orientavimosi, kovos už būvį, suderinamumo ir brandos.(Tamošiūnas, 1999, p.46-50). Pasiekusios aukščiausią lygį efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis.

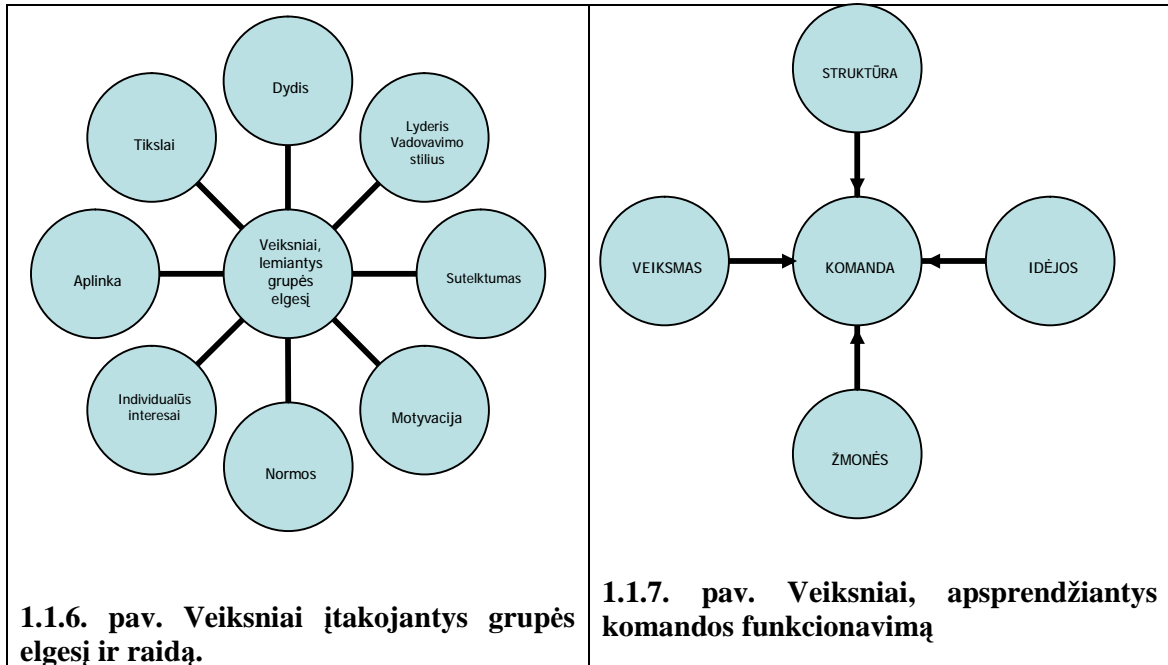
Daugelis autorių mano, kad komanda yra šis tas daugiau, negu grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Ji daugiau nei tiesiog grupės dalių suma. R Beckhard tvirtina, kad komandai susiformuoti reikalingos ypatingos sąlygos:

- Aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
- Grupė pati nori suformuoti efektyvią komandą;

- Svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą.

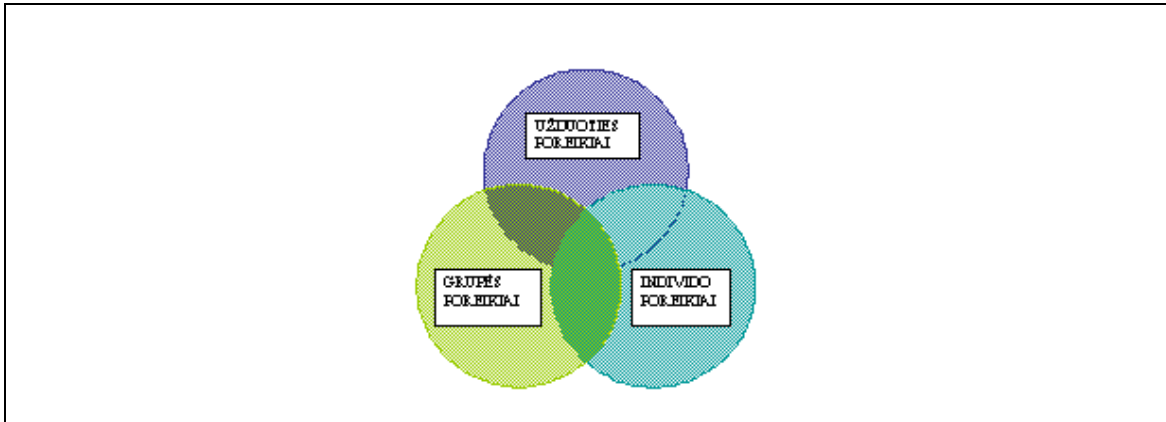
Cole, kalbėdamas apie grupės elgesį ir raidą lemiančius veiksnius, taip pat pažymi vadovavimą ir lyderiavimą – 1.1.6. pav. (Cole, 1999)

Kalbant apie komandos raidą, atkreipia dėmesį Neverausko duotas komandos apibūdinimas, kur komanda apibrėžiama kaip asmens stiliaus dedamosios, kurias sudaro veiksmas, struktūra, žmonės ir idėjos – 1.1.7. pav.



Veiksmas rodo komandos aktyvumą, pasiekimus, sprendimų radimą ir tobulėjimą. *Struktūra* atspindi organizuotumą, metodiškumą, procesą, strategiją, taktiką ir discipliną. Bet svarbiausias veiksnys yra *žmonės* su jų bendravimu, motyvacija, empatija ir socialiniais kontaktais. Ši veiksnį papildo *idėjos*, pagrįstos kūrybiškumu ir inovacijomis. Taigi darniai komandai susiformuoti ir geriems komandiniams santykiams pasiekti reikalingas aktyvus jos narių susiklausimas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, konsensus ir adekvatus savęs vertinimas.

Kad komanda veiktų sėkmingai, reikia patenkinti trejopus poreikius: užduoties, grupės ir individo. Tik šio uždavinio išsprendimas leidžia komandai funkcionuoti pakankamai darniai ir sklandžiai – žr. 1.1.8 pav.



1.1.8. pav. Poreikių derinimas komandoje

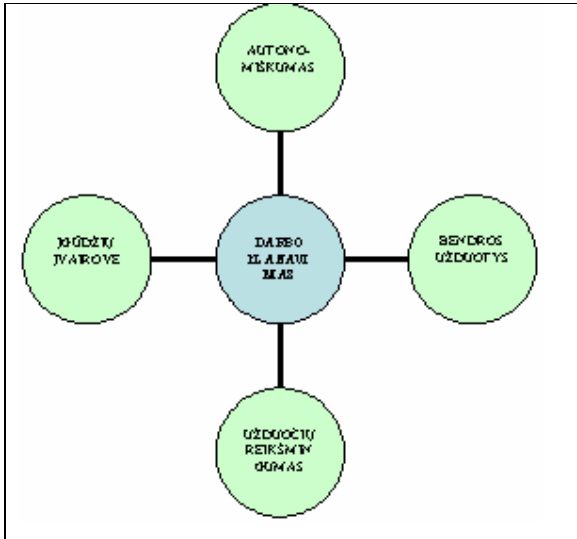
L. Skon teigia, kad komandinių sprendimų pranašumas yra neabejotinas. Taip yra todėl, kad komandos priima efektyvesnius sprendimus, negu žmonės, dirbantys individualiai. P. Jucevičienė įvardina savybes, dėl kurių taip nutinka. Jos teigimu, komandos sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau panaudoti. Be to atsiranda padidinta motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti efektyvius sprendimus: pasitaiko konfliktuojantys narių tikslai, norima per greitai pasiekti susitarimą, heterogeniškumo trūkumas (kuo vienesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo), nepasitikėjimas, ypač aukštesnes pareigas užimančių žmonių, laiko trūkumas (kuo didesnė komanda, tuo daugiau reikia laiko), netinkamas komandos dydis ir kt. (Jewell, 2002, 432)

Galimi įvairūs sprendimo priėmimo variantai. Svarbu laiku ir teisingai įvertinti objektyvius ir subjektyvius veiksnius, trukdančius komandoms priimti efektyvius sprendimus ir trukdančius darbą – tai leidžia išvengti nepageidaujamų reiškinių ir sėkmingai siekti komandos tikslų.

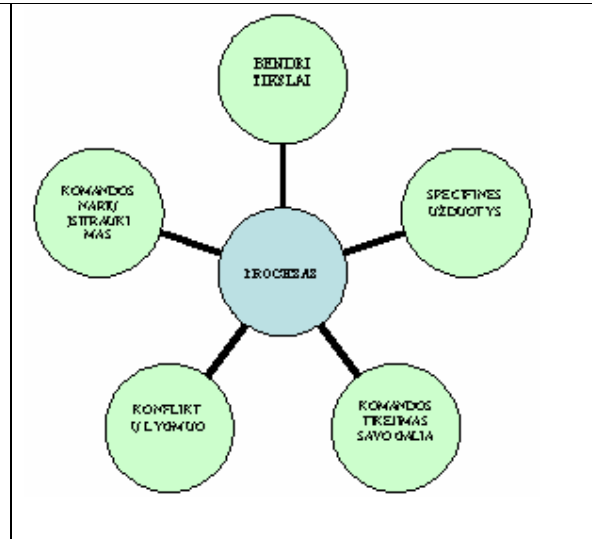
G. Shea ir R. Guzzo tvirtina, kad komandos efektingumas yra trijų kintamųjų kombinacija. Tie kintamieji – tai užduoties priklausomybė, galimybių jausmas ir rezultatų priklausomybė. Užduoties priklausomybė – narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja komandinis darbas. Užduoties priklausomybės laipsnis padidina komandos galimybių jausmą – visų narių tikėjimą, kad jie gali dirbti efektingai. Rezultatų priklausomybė yra laipsnis, kuriuo komandos darbo rezultatus jaučia visi jos nariai. (Shea, Guzzo, 1987, p.26)

Komandos efektyvumas rodo objektyvius komandos produktyvumo rodiklius, jos darbo rezultatus, kuriuos įvertina vadovai, ir jungtinius komandos narių pasitenkinimo darbu rodiklius. Egzistuoja gana chaotiškas charakteristikų sąrašas, siekiant apibrėžti tai, kas komandas daro efektyvias. Robbins mano, kad pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvių grupių kūrimą, galima sugrupuoti į keturias kategorijas. Pirmoji – darbo dizainas, arba planavimas (žr. 1.1.9. pav.). Antroji yra susijusi su komandos struktūra ir sudėtimi (žr. 1.1.11. pav.). Trečioji – turinys: ištekliai

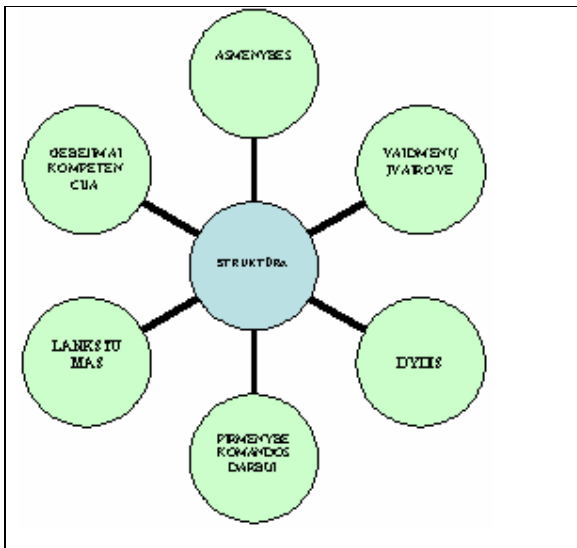
ir konteksto įtaka (žr. 1.1.12. pav.). Ir galiausiai procesas apibūdina komandoje vykstančius reiškinius, darančius ją efektyvia (žr. 1.1.10. pav.).



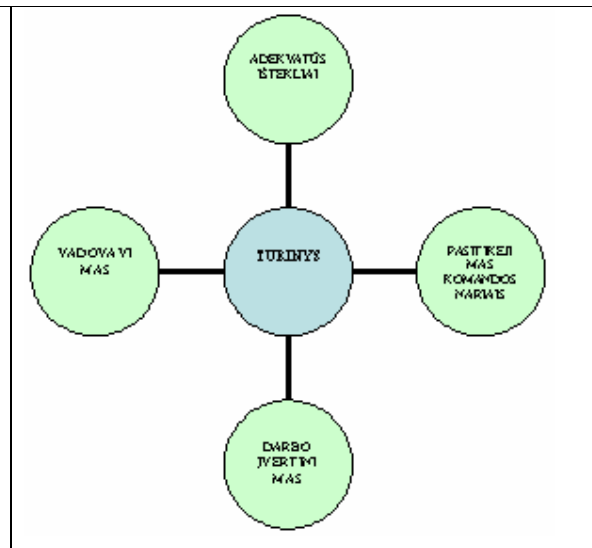
1.1.9. pav. Komandos darbo planavimas



1.1.10. pav. Komandos darbo procesas



1.1.11. pav. Komandos struktūra



1.1.12. pav. Komandos veiklos turinys

Kaip matome tiek komandos atsiradimą, jos raidą, tiek komandos darbą įtakoja pakankamai daug faktorių, kuriuos sąlyginai galime apibūdinti kaip **makroaplinką** (visuomenę, kurioje grupė veikia) ir **mikroaplinką** (materialią ir dvasinę terpę, supančią grupės narius). Mikroaplinka ir su ja glaudžiai susijęs psichologinis klimatas atskleidžia darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas, interesus. Jie išryškėja bendraujant ir veikiant.

1.2. Mikroklimato interpretacija komandiniame darbe

Žmogus nėra tik aplinkos produktas, tačiau veikiamas aplinkos nuolat keičiasi. Aplinka, kurioje veikiama, yra labai svarbi. Poveikį daro valdymo teorijų pokyčiai, įstatymai, ekonomikos lygis ir pan. Reikšminga vadovavimo teorija ir praktika, nes ji, atsižvelgiant į žmonių savybes ir aplinką, lemia vadovavimo filosofiją, politiką ir konkrečias priemones. Savo ruožtu žmogus taip pat veikia aplinką, iš dalies arba visiškai ją kontroliuoja ir keičia. Žmogaus elgseną lemia žmogaus savybės ir aplinka. (Sakalas, 2003, p.230)

Komandos formavimą ir jos efektyvumą veikia **aplinkos veiksniai** - fizinė, techninė, socialinė ir kultūrinė organizacijos aplinka. Svarbūs yra ir **narystės veiksniai**: žmonių asmenybės savybės, jų interesai, vertybių sistema, veiklos įgūdžiai. Ne paskutinį vaidmenį vaidina ir **dinamikos veiksniai**: komandos struktūra lyderiavimo joje stilius, grupinės užduotys, komandos sėkmių ir nesėkmių istorija, jos išsivystymo lygis. Visos poveikio žmogui situacijos realizuojamos keturiais tarpusavio poveikio būdais: psichologiniu užkrėtimu, įtaiga, pamėgdžiojimu ir įtikinėjimu. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.75)

Mikroaplinka - tai organizacijos, grupės, komandos materialinė bei dvasinė terpė, grupės funkcionavimo erdvė. Mikroaplinkos faktoriai, veikiantys grupės socialinį psichologinį klimatą yra:

- 2 daiktinė grupės veiklos sfera (technologinės, techninės, higieninės ir kitos sąlygos),
- 2 grupiniai reiškiniai kaip procesai pačiame pirminiame kolektyve (grupėje),
- 2 formalių ir neformalių ryšių specifika,
- 2 žmonių ir santykių subordinacija,
- 2 vadovavimo grupei stilius,
- 2 žmonių suderinamumo lygis,
- 2 veiklos pobūdis. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.67)

Sąvoka **mikroklimatas** naudojama socialinėje srityje mokslinėje literatūroje kaip **organizacijos klimato** sąvokos sinonimas (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 1996) ir neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu. Jei autoriai pripažįsta tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunktionalumą, moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę, t.y. organizacijos klimatą. Pažymėtina, kad organizacijos klimatas yra koncentruotas į individų ir jų situacijos suvokimą organizacijose, o ne į vertybes ar normas.

Mikroklimatas susidaro ir įsivyrąja bendraujant bei kontaktuojant grupinės veiklos metu. Čia išryškėja žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė ir kt. Santykiams grupėje

daug įtakos turi vadovavimo stilius ir lyderystės formos. Bulgarų mokslininko V.Vičev nuomone, kurią pristato V.Barvydienė ir J.Kasiulis, santykius grupėje ir tarpusavio santykius lemia vadovo autoritetas, vadovavimo stilius bei metodai.

J.Kasiulis ir V. Barvydienė pateikia konceptualią organizacijos klimato elementų apžvalgą - žr. 1.2.1. lentelė

1.2.1. lentelė. Organizacijos klimato elementų charakteristika

ELEMENTAI → ORGANIZACIJOS KLIMATAS
Konceptas: Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais.
Reprezentacija: Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas: Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai: Empiriškai tirti hipotezę; kiekybiniai matavimai.
Validumas: Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma: Socialiniai aktai.
Modeliai: Asmens ir situacijos interakcijos.
Žmogaus vaizdas: Racionalus, individualus, orientuotas į interesus
Veikimo modeliai: Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas: Aiškinimas - tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika: Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

(Barvydienė, Kasiulis, 2001, p.68)

P.Jucevičienė teigia, kad organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatą įtakoja daug veiksnių, ir vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis yra etinis klimatas. Ir organizacijos klimatas, ir etinis klimatas skiriasi įvairiose organizacijose.(Jucevičienė, 1996, p.81)

Forehand ir von Gilmer (1964) suformuluotas organizacijos klimato apibrėžimas teigia, kad organizacijos klimatas yra grupė charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, kuri išskiria iš kitų, yra ilgalaikė bei įtakoja organizacijos narius.

Furnham ir Gunter (1993), nagrinėdami klimato sąvokos ypatumus, išskiria keturiolika šios sąvokos charakteristikų:

- 1) sudėtinė, sintetinė sąvoka (tokia kaip asmenybė);
- 2) situacinių kintamųjų konfigūracija;
- 3) sudedamieji komponentai kinta, tačiau klimatas gali likti tas pats;

- 4) yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos reikšmė;
- 5) turi tęstinumo konotaciją, bet ne tokią ilgalaikę kaip kultūrą;
- 6) apibūdinamas kitų žmonių charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei sociologine ir kultūros tikrove;
- 7) klimatas fenomenologijos požiūriu yra išorinis veikėjo atžvilgiu, kuris gali jausti, kad jis arba ji prisideda prie klimato pobūdžio;
- 8) klimatas fenomenologijos požiūriu skiriasi nuo stebėtojo ir veikėjo uždavinių;
- 9) klimatas yra stebėtojo ir veikėjo galvoje, nors nebūtinai sąmoningai, bet jis pagrįstas išorinės realybės charakteristikomis;
- 10) jis gali būti bendras (kaip bendra nuomonė) keliems žmonėms tam tikroje situacijoje, ir jis interpretuojamas bendrų reikšmių terminais (su individualiu nuokrypiu bendros nuomonės atžvilgiu);
- 11) jis negali būti bendra iliuzija, kadangi jis turi būti pagrįstas išorine tikrove;
- 12) klimatas gali būti apibūdinamas žodžiais, nors gali būti detalizuotas reagavimo terminais;
- 13) turi potencialias elgsenos pasekmes;
- 14) jis yra netiesioginį elgesį lemiantis veiksnys – jis veikia požiūrius, lūkesčius ir sujaudinimo būsenas, kurie yra tiesioginiai elgesį lemiantys veiksniai.

Tagiuri (1968) teigimu, organizacijos klimatas yra ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos būseną, kurią išgyvena jos nariai, ir kuri įtakoja jų elgesį, todėl reikėtų dėmesį kreipti ne į organizaciją kaip visumą bet į pavienius organizacijos narius. Moran ir Volkwein (Kangis, Gordon, 2000) teigiamą organizacijos klimatą charakterizuoja kaip situaciją organizacijoje, kuri ikūnija narių kolektyvinį suvokimą apie pačią organizaciją kaip tokią, kuriai būdinga autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas, kurią formuoja bendravimas ir bendradarbiavimas. Organizacijos klimatas tarnauja situacijos interpretacijai, atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

Taigi, organizacijos klimato sąvokos ribos apibrėžiamos daugeliu būdų, priskiriant jam tam tikrus bruožus, pasirinktus iš daugelio, kurie laikomi jos savybėmis.

Mikroklimatas yra ta sąlyga, kuri gali tiek skatinti, tiek trukdyti komandos veiklai. Koys ir DeCotiis (1991) apibrėždami mikroklimato sąvoką išskiria aštuonias dimensijas: savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos. Koys ir DeCotiis išvestinės mikroklimato dimensijos pateikiamos 1.2.1. pav.



1.2.1. pav. Organizacijos klimato dimensijos (Koys, DeCotiis, 1991, p. 265)

P.Jucevičienė, remdamasi R.J. House ir J.R.Rizzo medžiaga, nurodo, kad organizacijos klimata galima matuoti, atsižvelgiant į tokias ypatybes:

- 2 Vadovavimas ir lyderiavimas.
- 2 Darbuotojų motyvacija.
- 2 Narių komunikacija.
- 2 Narių tarpusavio įtaką.
- 2 Sprendimų priėmimas.
- 2 Tikslo nustatymas
- 2 Darbo kontrolė. (Jucevičienė, 1996, p.83)

Narystė komandoje išreiškia ne vien formalų dalyvavimą darbo procese greta kitų, žmonės jaučia vienumo, socialinės priklausomybės saitus, jie susiejami įsipareigojimais, tarpusavio priklausomybe, pasitikėjimu. Bendravimas ir bendradarbiavimas, lankstus reagavimas į tai, kas vyksta aplink yra būdingas komandinės veiklos bruožas.

Viena iš pagrindinių efektyvios komandos sąlygų – **komunikacija**, t.y. mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis, perduoti ir priimti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Komunikacijos struktūros daro įtaką ne tik komunikavimo efektyvumui, bet ir sprendimo efektyvumui, santykiams komandoje. Bendravimas, t.y. keitimasis informacija ir emocijomis tarp grupės narių yra vienas reikšmingiausių komandos ypatumų. Jis būtinas siekiant išsiaiškinti padėtį ir vaidmenis, tarpusavio santykius. Žmonių tarpusavio santykiai priklauso ne vien nuo žmonių asmeninių savybių, bet ir nuo mokėjimo bendrauti – perduoti ir priimti informaciją.

Įtaka yra neatskiriama bendravimo proceso dalis. Mokėjimas daryti įtaką, paveikti kitus yra bendradarbiavimo ir savitarpio supratimo pasiekimo sąlyga. Neretai įtaka perauga į manipuliavimą ir net psichologinę prievartą. Didžiausios galimybės įtakoti kitus atsiranda gavus valdžią.

Statusas komandoje yra suponuojamas ne tiek pareigų, kiek kolektyvo vertinimo. Norint įgauti aukštą statusą reikia ne vien užimti oficialias pareigas, bet ir gauti teigiamą grupės narių įvertinimą, kuris paremtas asmens gebėjimu pažinti kiekvieną komandos narį, jo sugebėjimus, pastebėti elgesio pakitimus, reakciją į pakitimus situacijoje, santykius su kitais grupės nariais – tik tuomet galima pretenduoti į lyderio vaidmenį. Grupėje statusai pasiskirsto nuo aukščiausio iki žemiausio, nuo lyderio iki stigmato (atstumtojo). Kadangi statusas komandoje tiesiogiai susijęs su savęs vertinimu, darbo indėlio vertinimu ir pan., grupės nariai gali pradėti manipuluoti kitais siekdami aukštesnio statuso, bet kokia kaina blokuodami konkurentus. Komandoje statusui palaikyti reikia gerinti asmenines savybes, tačiau visai išvengti bandymų kontroliuoti ir pajungti kitus sunku. Statuso palaikymui neretai naudojamas subjektyvus gynybinis savęs vertinimas, naudojant negatyvų kitų žmonių vertinimą.

Vaidmenys grupėje glaudžiai susiję su statusu joje. Vaidmenys atliekami pagal grupės poreikius ir numato kaip elgtis tam tikroje situacijoje bei leidžia numatyti, ko laukti iš kito vaidmens atlikėjo, užmezgant su juo kontaktą, kaip pasiekti pageidaujamo rezultato. Komandoje grupės nariai lengvai keičiasi vaidmenimis.

Svarbus dalykas komandos veiklai yra geras komandinių ir funkcinių vaidmenų atitikimas. Kuo įvairesni yra vaidmenys, tuo mažiau tarpusavio trinties tarp panašių ar konkuruojančių charakterių. Taigi komandos, turinčios daugelį ar visus komandinius vaidmenis (pirmininkas, veiklos žmogus, idėjų žmogus, kontaktų žmogus, organizatorius, tikrintojas, vertintojas, komandos darbuotojas) veikia efektyviau nei kitos. Dažniausiai nariai patys prisiima vieną ar kelis vaidmenis, kurie būtini norint sėkmingai veikti.

Funkciniai vaidmenys – tai pareigos, nustatytos pareiginėse instrukcijose. Jie itin reikšmingi komandą sudarant, kadangi atsižvelgiama į gabumus, įgūdžius, patirtį kurioje nors srityje. Tačiau kad ir kokia būtų komandos sudėtis, visi komandos nariai privalo būti pilnateisiai. J.Stoner ir R.E.Freeman cituoja C.K.Prahaladą, kuris aiškina, kad komanda – tai ne šunų kinkinys, kur vienas šuo lyderis. Ji greičiau primena laukinių žąsų pulką - lyderės nuolat keičiasi, bet jos skrenda pulku. (Stoner, Freeman, 2000, p.508)

Makro ir mikroaplinkos kontekste išryškėja keli bendriausi organizacijos klimato tipai arba **mikroklimato tipai**.

Bendras mikroklimatas. Bendrų tikslų ir uždavinių suvokimas. (Шепель 1984) Individualus suvokimas formaliame/neformaliame hierarchijos lygmenyje (pvz., darbo grupė, skyrius, padalinys), t.y. šio lygmens bendras suvokimas. (Furhnam, 1999)

Kolektyvinis mikroklimatas. Atsiranda iš sutarimo tarp individų, susijusių su jų elgesio konteksto suvokimu. (Furhnam, 1999)

Organizacinis mikroklimatas. Elementų rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir įtakoja motyvaciją bei elgesį. (Fey, Beamish, 2001);

Visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera. (Furhnam, 1999);

Moralinis mikroklimatas. Sąlygojamas organizacijos moralinių vertybių ir psichologinis klimatas, tai yra, tie neformalūs santykiai, kurie susiklostė tarp darbuotojų (Шепель, 1984).

Psichologinis mikroklimatas. Žmonių sąveikos būdai bei socialinis – psichologinis suderinamumas bei tarpusavio santykiai grupėje (Anikejeva, 1988). Visuminės darbuotojų kognityvios interpretacijos, kylančios iš patirties organizacijoje ir suteikiančios reikšmę, būdingą organizacijos bruožams, įvykiams ir procesams (Jones ir James, 1979). Psichologinį klimatą formuoja veiksniai, apimantys individualius mąstymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą, kultūrą ir socialinę sąveiką (Furhnam, 1999). Kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu (Шепель, 1984)

Psichologinis-socialinis mikroklimatas. Parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.67) Išryškėja žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, komandinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė. Be to, santykiams grupėje daug įtakos turi vadovas (Barvydienė, Kasiulis, 1998,)

Aktyvus-individualus mikroklimatas. Atspindi asmenybės savirealizaciją. Aukštas reiklumas, pavaldumas, darbuotojų veiklumas organizacijos interesams (Батьковский ir kt., 1999);

Pasyvus-individualus mikroklimatas. Darbuotojas jaučia valdžios rūpestį, bet nejaučia reiklumo. Pagrindinė organizacijos valdymo taisyklė – nieko nekeisti ir „niekur nesikišti“, sąlygoja organizacijos žlugimą, t.y. tokia organizacija neturi ateities (Батьковский ir kt., 1999);

Aktyvus-neindividualus mikroklimatas. Darbuotojui tenka žymiai didesni stimulai ir jam keliami griežti reikalavimai. Tačiau visa jo veikla griežtai reglamentuota, o individualumas neskatinamas (Батьковский ir kt., 1999).

Pasyvus-neindividualus mikroklimatas. Žemas reiklumo lygis bei abejingumas darbuotojams kaip asmenybėms (Батьковский ir kt., 1999);

Klimato tipai išryškina žmonių tarpusavio konkuravimą, komandinę atsakomybę, grupės spaudimą ar bendradarbiavimą, sąmoningą ar formalią drausmę, pasitikėjimą, moralę, konfliktus, lyderiavimą, pasipriešinimą.

Apibendrinant reikia pažymėti, kad daugelis autorių išskiria tokius organizacijos klimatą

įtakojančius veiksnius:

2 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.

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

2 Grupių psichologinis klimatas – atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.67; Jucevičienė, 1996, p.81):

Etinis (moralinis) klimatas organizacijoje yra jos darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas ir nuostatos kaip turi būti tvarkomi klausimai. Kai etinis klimatas organizacijoje, grupėje ar komandoje yra aiškus ir teigiamas, darbuotojai supranta, ko iš jų tikimasi ir kaip jiems reikia veikti, kad jų veiksmai etiniu požiūriu būtų priimtini. (Jucevičienė, 1996, p.81)

Psichologinis klimatas grupėje priklauso nuo daugybės veiksnių, kuriuos mokslininkai yra sugrupavę į penkias klases:

1. darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs ryšiai;
2. vadovavimo grupei stilius;
3. darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose;
4. darbuotojų poilsio organizavimas;
5. materialinis ir moralinis skatinimas.

Psichologinis klimatas grupėje yra vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas. Psichologinis klimatas – tai psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą. Ta būseną aprėpia ir emocinį ir kognityvinį komponentą. Ji yra įvairaus sąmoningumo lygio. Psichologinis klimatas – tai žmonių požiūris į įvykius reiškinius: tai subjektyvūs vertinimai to, kas vyksta grupėje ir su ja. Klimatas atspindi tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas.

Socialinis psichologinis grupės klimatas susidaro ir išivyroja bendraujant, veikiant. Bendraujant išryškėja vidinės žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė. Psichologinį klimatą veikia vadovo savybių bei grupės narių individualių savybių derinys. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.68)

Psichologinį klimatą grupėje tyrė Dž. Morenas sociometrijos metodo pagalba. Psichologinis klimatas gali būti palankus ir nepalankus, sveikas ir nesveikas. Palankiam, sveikam klimatui būdingas žmonių tarpusavio atidumas, pagarbus požiūris į vienas kitą, tarpusavio supratimas, grupės susitelkimas, bendrumo, komandos jausmas, kiekvieno asmens saugumo jausmas, emocinis kiekvieno gerbūvis ir tikroji vidinė drausmė, pagrįsta principingumu, atsakomybe. Jokiu būdu

negalima tapatinti psichologinio klimato su individų poelgiais, nors jie ir susiję.

Grupės psichologinį klimatą lemia:

1. darbuotojų vertikalūs bei horizontalūs tarpusavio santykiai,
2. vadovavimo grupei stilius,
3. darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose,
4. darbo ir dirbančiųjų poilsio organizavimas,
5. materialinis ir moralinis skatinimas.

Kuriant palankų klimatą organizacijoje reikšmės turi šie veiksniai:

- 2 Vadovavimo kokybė.
- 2 Pasitenkinimo darbuotojais lygis.
- 2 Komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią.
- 2 Naudingo darbo pojūtis.
- 2 Suvokta atsakomybė už atliekamą darbą.
- 2 Teisingas atlyginimas.
- 2 Protingas “spaudimas” darbui – t.y. darbo drausmė.
- 2 Galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą.
- 2 Protinga kontrolė.
- 2 Darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą, kuris leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie pageidauja būti išklaustyti ir siekia, kad su jais būtų elgiamasi kaip su asmenybėmis, nori jausti, kad organizacija iš tikrųjų domisi ir rūpinasi jų poreikiais ir problemomis. (Jucevičienė, 1996, p.82)

Ypač aktuali yra asmenų suderinamumo problema. Puikus suderinamumas užtikrina darną grupėje. **Darna** yra grupės sutelktumo, bendrumo jausmo pagrindas, o tai lemia psichologinį klimatą grupėje. **Suderinamumas, arba darna** – tai grupės narių gebėjimas bendrai veikti, optimaliai derinti veiksmus sąveikaujant. Tarpasmeniniu nesuderinamumu vadinamas individualių psichologinių ypatybių neatitikimas kito žmogaus ypatybėms, kai asmenys pasižymi savybėmis, kurios sunkiai suderinamos, ar tam tikromis sąlygomis visai nesuderinamos, su kitų. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.64)

V.Barvydienė ir J.Kasiulis rašo, kad grupės darna – tai mažiausiomis bendraujančiųjų “sąnaudomis” gaunamas didžiausias veiklos rezultatas, o nesuderinamumas – skirtingas požiūris į dalykus, draugiškų santykių nebuvimas, nepalankumas vienių kitiems.

Grupės darnos, susiklausymo kriterijais galima laikyti:

- 2 grupės veiklos rezultatus

2 žmonių emocines ir energijos sąnaudas

2 grupės narių pasitenkinimą darbu, veikla.

Svarbiausias yra socialinis psichologinis suderinamumas, grupės žmonių elgesio tipų sutapimas. Žmonių suderinamumas labai priklauso nuo grupės ir jos narių individualių tikslų bei uždavinių, grupės funkcinės struktūros, veiklos pobūdžio ir tarpusavio priklausomybės. Darną lemia žmonių skaičius, bendros veiklos laikas, žmonių temperamentas, jų asmenybės tipas, asmens statusas grupėje bei asmenybės lygis. (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.66)

Psichologinę darną ir bendrą veiklos sėkmę stipriai veikia pažiūrų bendrumas veiklos motyvai, optimalios kiekvieno grupės nario psichologinės savybės, žmogaus savikritiškumas ir pakantumas aplinkiniams, individualių psichologinių savybių įvairovė, įgalinanti lyderio išsiskyrimą, visiškas pasitikėjimas vienas kitu ir maksimalus užimtumas reikiama veikla.

Įvairių autorių yra vardinamos skirtingos savybės ir visumoje jų teigimu palankaus klimato kūrimą įtakoja tokie faktoriai:

2 organizacijos ir asmeninių tikslų integravimas;

2 lanksti struktūra su valdžios, kontrolės ir komunikacijų tinklu bei su narių savarankiškumu;

2 vadovavimo stiliai atitinka tam tikras darbo situacijas;

2 abipusis pasitikėjimas, dėmesys ir palaikymas tarp įvairių organizacijos lygmenų;

2 individualių skirtumų ir savybių bei žmonių poreikių ir lūkesčių darbe pripažinimas;

2 dėmesys darbo planui ir darbo gyvenimo kokybei;

2 įdomus ir atsakingas darbas su aukštais atlikimo standartais;

2 teisingos atlyginimo sistemos, pagrįstos teigiamu paskatinimu;

2 asmeninio tobulėjimo, karjeros galimybės ir paaukštinimai;

2 elgesio teisingumas, sąžininga personalo ir pramoninių santykių politika ir praktika;

2 atviras konflikto aptarimas, akcentuojant išsprendimą nedelsiant ir be konfrontacijos;

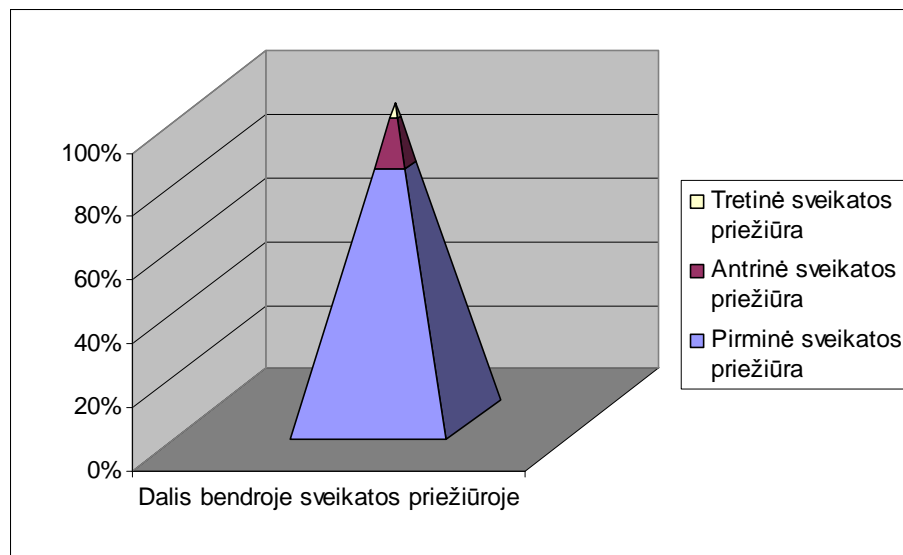
2 demokratiškas organizacijos funkcionavimas apimant konsultavimo ir dalyvavimo galimybes;

2 tapatumo su organizacija jausmas, lojalumas ir reikalingumo jausmas.

1.3. PASP centras kaip savita organizacija ir jos komandos

Pirminė sveikatos priežiūra (PSP) – tai būtinoji sveikatos priežiūra, kuri taikoma visiems bendruomenės nariams bei jų šeimoms šaliai ir bendruomenei priimtinais kaštais. PSP, kaip sudėtinės sveikatos sistemos bei socialinės ir ekonominės raidos dalies, efektyvumas priklauso nuo tikslų ir uždavinių, priemonių ar būdų, kaip juos spręsti, koordinacijos ir ryšių tarp visų sveikatos sistemos grandžių.

Siekiant užtikrinti kokybiškas paslaugas pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centro padaliniai labai glaudžiai bendradarbiauja. Efektyvi pirminė sveikatos priežiūra leidžia išspręsti 80% visų šalies sveikatos problemų. (Šeimos medicinos pagrindai, 2000, p.49) Antrinei sveikatos priežiūrai tenka 15 %, o tretinei tik 5 % - žr. 1.3.1.pav.



1.3.1. pav. Sveikatos priežiūros pakopos sveikatos apsaugos sistemoje

Dabartinėse pasaulio apsaugos sistemose vyrauja tendencija gerinti teikiamų paslaugų kokybę nedidinant išlaidų. Todėl sveikatos priežiūros organizacijų skyrių lėšų efektyvus panaudojimas yra remiama pirminė sveikatos priežiūros grandis.

Šeimos gydytojo, kaip asmens sveikatos priežiūros koordinatoriaus vaidmuo svarbus ne tik pacientams, bet ir valstybei. Taip efektyviausiai panaudojami sveikatos priežiūrai skiriami resursai ir užtikrinama geresnė visuomenės sveikata. Šalys, kuriose racionaliai sutvarkytos sveikatos apsaugos sistemos, aiškiai apibrėžtos pirminės sveikatos priežiūros funkcijos, kurios atskirtos nuo antrinio ir tretinio sveikatos priežiūros lygių, išsiskiria efektyvumu ir paslaugų kokybe (pvz.: Olandija, Danija, Anglija). Čia šeimos gydytojai yra tikri priežiūros koordinatoriai, ir pacientai, išskyrus neatidėliotinus atvejus, pirmiausia kreipiasi į juos.

Šeimos gydytojas yra sveikatos apsaugos sistemos ašis - jis koordinuoja paciento sveikatos priežiūros procesą, vykstantį skirtinguose sistemos lygiuose. Šeimos gydytojai praktikuoja glaudžiai bendradarbiaudami su kitais medikais ir ne medikais, pavyzdžiui, su tokiomis organizacijomis kaip Leeuwenhors Working Party. Pirminėje asmens sveikatos priežiūroje turi dirbti profesionalūs ir patikimi sveikatos priežiūros koordinatoriai – tai ir yra jos ypatybė.

Svarbu, kad organizuojant sveikatos priežiūros paslaugas šeimos gydytojams būtų sudarytos sąlygos tapti tikrais priežiūros koordinatoriais. Norint, kad nekiltų “nesveika” konkurencija, turi būti aiškiai atskirtos sveikatos priežiūros grandžių veiklos sritys ir kompetencija. Kad galėtų tinkamai koordinuoti paciento sveikatos priežiūros procesą, šeimos gydytojas turi stengtis bendradarbiauti su specialistais, palaikyti abipusį ryšį ir keistis informacija. Jam nemažiau svarbu žinoti savo kompetencijos ribas ir, esant reikalui, pacientą laiku nusiųsti konsultuotis. Be to, būtina atsižvelgti į paciento pageidavimus renkantis konsultantą ir garantuoti jam visos informacijos apie jo sveikatą slaptumą.

Akivaizdu, kad šeimos gydytojai ir gydytojai specialistai turi bendradarbiauti kaip lygūs, vienas kitą papildančių skirtingų sveikatos priežiūros lygių atstovai. Siekiant, kad susiklostytų palankūs santykiai, reikia numatyti ir šalinti galimas kliūties. Kliūtys gali būti asmeninio pobūdžio, profesinio pobūdžio ir organizacinės.

Asmeninio pobūdžio kliūtys susiję su gydytojų specialistų ir šeimos gydytojų bendravimo stoka: gali būti menkai išmanomi kitų specialybių gydytojų darbo metodai, retai kartu aptariamoms išskylančios problemos arba nesikeičiama informacija...

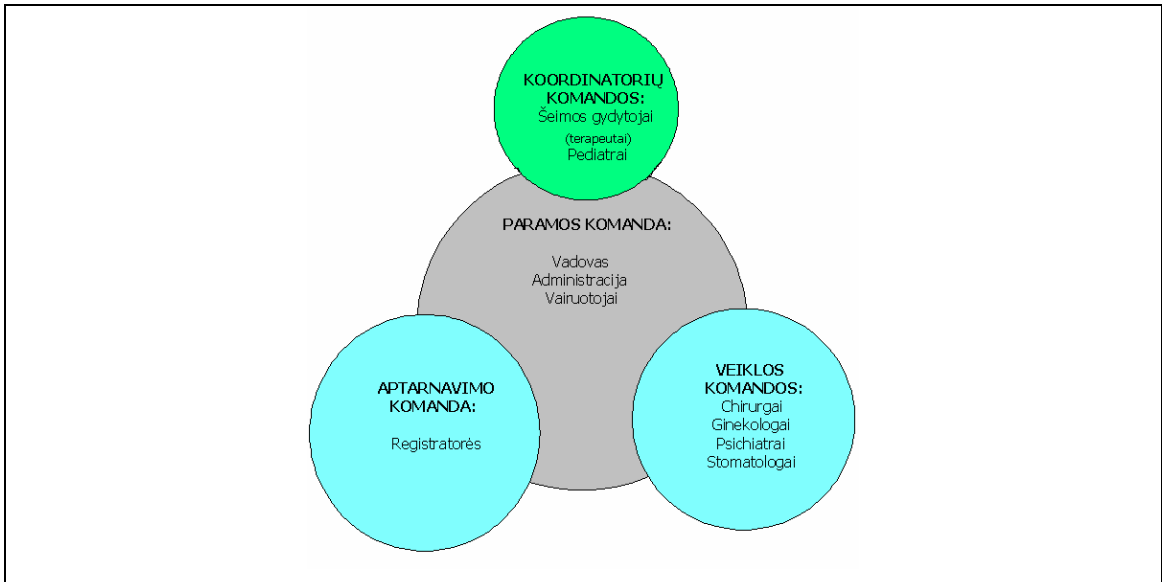
Organizacinės kliūtys tai sudėtinga įstaigų organizacinė sistema, kompiuterių tinklų nebuvimas, kas apsunkina pasikeitimą informacija. (Šeimos medicinos pagrindai, 2000, p.49)

Šeimos gydytojas pirminę asmens sveikatos priežiūrą teikia kartu su kitais pirminės sveikatos priežiūros komandų nariais: bendruomenės slaugytoja, psichiatru, socialiniu darbuotoju, lankomosios priežiūros darbuotoju, kinezioterapeuto padėjėju. Kai reikia, paciento problemoms spręsti pasitelkiami ir kitų profesijų darbuotojai. Geri santykiai ir komandinio darbo įgūdžiai būtini, kad pirminės asmens sveikatos priežiūros komanda durbtų efektyviai.

Komandinio darbo principų diegimo pirminėje asmens sveikatos priežiūroje svarba pabrėžiama visose šalyse, turinčiose tvirtą pirminės sveikatos priežiūros grandį. Tokios daugiaprofesinės komandos veiklos pagrindinis tikslas - gerinti bendruomenės sveikatą ir užtikrinti visavertę, orientuotą į paciento poreikius sveikatos priežiūrą.

Vienas svarbiausių komandinio darbo principų - kolektyvinė visos komandos atsakomybė už pirminės asmens sveikatos priežiūros uždavinių įgyvendinimą. Pirminėje asmens sveikatos priežiūroje neturi būti nei hierarchinio valdymo, nei vieno vadovo, nurodinėjančio visai pirminės sveikatos priežiūros komandai, kuriam paklūsta kiti. Kiekvienas pirminės asmens sveikatos

priežiūros komandos narys atsakingas už tai, kad būtų pasiektas tikslas, ir, kai reikia, turi mokėti tapti lyderiu. Lankydamas pacientą namuose ar sprendžiamas problemą įstaigoje, jis turi gerai įvertinti visus aspektus, nustatyti kitų profesijų darbuotojų poreikius ir pasitelkti reikalingus komandos narius.



1.3.2. pav. Komandinio darbo struktūra Šiaulių m. X PASP centre.

Kitas svarbus komandinio darbo principas - kiekvienas komandos narys turi turėti tiksliai apibrėžtas savo asmeninės atsakomybės ribas ir funkcijas, kurias žino ir kiti komandos nariai. Pirminės asmens sveikatos priežiūros komandos nariai turi daug diskutuoti, aptardami pacientų problemas ir pasidalydami užduotis pagal atsakomybės ribas.

Kadangi pastaruoju metu gerokai pasikeitė medicininės pagalbos pobūdis - sveikatos priežiūra tampa integruota, ją teikia ne vien gydytojas, bet ir slaugos, ir socialiniai darbuotojai, ir psichologai, ir reabilitologas ir kt. Norint dirbti komandinį darbą reikia formuoti ir naujus tarpusavio santykius: pagarbos vienas kitam, pasitikėjimo, sutarimo dėl bendrų tikslų, problemų sprendimo, aiškaus darbo pasidalijimo, narių lygybės, sugebėjimo kritiškai vertinti savo bei kitų darbą, ir svarbiausia - geranoriškumo. Be to, būtina suprasti, kad pacientas irgi yra lygiateisis komandos narys, kartu sprendžiantis savo problemas, nors tai kol kas suvokiama ne visada.

Tarptautinė Tavistock grupė 1999 m. paskelbė etinius sveikatos priežiūros principus. Nurodoma, kad būtinas teikiančiųjų sveikatos priežiūros paslaugas bendradarbiavimas su tais, kuriems paslaugos teikiamos. Tik bendradarbiaujant galima pasiekti vertingų rezultatų. Pagrindiniai bendradarbiavimo principai:

- sukurti ir išlaikyti sveikatai palankią bendruomenę, kurioje tenka gyventi;
- sukurti ir išlaikyti švarią, saugią, patikimą, disciplinuotą sveikatos priežiūros aplinką;

- ² užtikrinti, kad klinikiniame darbe būtų taikomi kiek galima geresni, mokslškai pagrįsti gydymo būdai;
- ² atsisakyti pasenusių, netinkamų ar neefektyvių gydymo metodų;
- ² kiekviena komanda privalo žinoti ir pripažinti principines etikos nuostatas ir jų laikytis, jas remti ir skatinti savo narių etinę kultūrą;
- ² visi komandos nariai privalo tarpusavyje bendradarbiauti, siekdami naudoti savo pacientams ir bendruomenei;
- ² visi dirbantieji komandoje turi tobulėti patys, tobulinti savo įgūdžius, grupės darbą, veikti kūrybiškai ir net lenktiniauti;
- ² kiekvienas pirminės asmens sveikatos priežiūros komandos narys, kad ir kokį darbą dirba, yra atsakingas už nuolatinį to darbo gerinimą;
- ² visa komanda turi ieškoti naujų galimybių, būdų, kad pacientų priežiūra gerėtų, naujus metodus įdiegti per kuo trumpesnę laiką;
- ² visi komandos nariai privalo siūlyti arba remti priemones, kurios padėtų mažinti priežiūros išlaidas ir efektyviau panaudoti turimus medžiaginius ir žmogiškuosius resursus;
- ² medikai neturėtų trukdyti tobulinti sveikatos priežiūros sistemos net tuo atveju, jei tai jiems finansiškai būtų nenaudinga;
- ² medikai privalo keisti savo praktiką, jei ji yra asmeniškai jiems naudinga, bet pr brangi sveikatos priežiūros sistemai. (Šeimos medicinos pagrindai, 2000, p.50-51)

Tavistock grupė mano, kad reikia bendro visų profesinių medikų grupių etikos kodekso vietoj dabar egzistuojančių atskirų kodeksų (gydytojo, slaugos, akušerio ir kt.) Siūloma, kad kiekviena komanda laikas turėtų bendruosius etikos reikalavimus, surašytus esamuose etikos kodeksuose, motyvuotų ar modeliuotų konkrečius veiksmus pagal tų kodeksų reikalavimus.

Kolektyviniai sprendimai nepanaikina asmeninės moralinės atsakomybės už savus sprendimus. Kiekvieno žmogaus sprendimas, kad ir kokią vietą komandoje jis užima, yra moraliniu požiūriu individualus. Mediko sprendimai turi atitikti bendruosius žmogiškuosius principus: teisingumą, gailestingumą, sąžiningumą.

Sveikatos priežiūros komandų veiklos ypatumas yra tai, kad visada labiausiai vertintinas pacientas. Dėl to kai kada gali kilti konfliktas tarp bendruomenės ir individo interesų. Gydytojais ir kiti komandos nariai, būdami tuo pat metu pacientų ir bendruomenės, kuriai jie tarnauja, gynėjais turi juos ginti taip, kad nepakenktų nei pacientams, nei bendruomenei, nei kitiems žmonėms.

2.KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS

2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje

Komandinio darbo testą „Team Puls“ 1997-1999 m. sukūrė ir išbandė dvi tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos: mokslinė – Drezdeno technikos universiteto Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas¹. Kita institucija yra praktinė. Tai – rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga – Drezdeno inovacijų vadyba². 1998 m. Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene „Team – Puls“ testas buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas. Kauno technologijos universiteto profesorius G. Merkiui duotas testo autorių sutikimas atlikti „Team – Puls“ transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje.

Adaptuojant testą (kaip tokio tipo tyrimuose yra įprasta), buvo perimta testo teorija ir pats testo instrumentarijus (klausimynas). Visi 66 klausimai, sudarantys klausimyną, buvo kruopščiai išversti iš pirminės vokiečių testo kalbos į lietuvių kalbą ir kalbiškai adaptuoti Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis.

Komandinio darbo testo (KDT) autoriai J.Wiedemann, E.von Watzdorf ir P.Richter (2000), kurdami matavimo įrankį panaudojo šešis teorinius konceptus:

- 2 Tikslių suderinimo teorija (*Goal - setting Theory*).
- 2 Darbinių charakteristikų modelis (*Job Characteristic Model*).
- 2 Tematiškai centruotos interakcijos (sąveikos) konceptas (*Themes Center Interaction concept*).
- 2 Situacinės brandos konceptas (*Situational ripeness - concept*).
- 2 Normatyvinis konceptas (*Normative concept*).
- 2 Autonomiškumo kriterijai (*Autonomous criterion*).

Paties „Team Puls“ testo teorinė struktūra (atitinkamai ir subskalių struktūra) yra sudaryta iš šešių dimensijų, kurių kiekviena paprastai yra sukonkretinama iki vienuolikos klausimų. Tai paaiškina testo klausimų, kurie pateikiami diagnostinio tyrimo metu, skaičių (66 testo klausimai). Testo dimensijų (subskalių) apibūdinimas pateiktas 2.1.1.1 lentelėje.

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

² Management Inovation Dresden

2.1.1.1. lentelė. Testo „Team Puls“ dimensijų charakteristika

Testo dimensijos	Testo dimensijų (subskalių) aptarimas
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Ši dimensija (subskalė) parodo kaip, koku būdu iškeliami komandos darbo tikslai, patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas ir nustato skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo bei komandos narių orientaciją į pasiekimus.
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Ši dimensija apibūdina darbuotojo ryšių su komanda ir su užduotimi tamprumą (taip pat ir parama, kurią vienas kitam teikia komandos nariai, darbuotojo asmeninė atsakomybė, jo rodoma iniciatyva bei darbuotojo tobulėjimo perspektyvos).
Komunikacija komandoje	Ši subskalė rodo komunikacijos procesų komandoje intensyvumą bei atvirumą, o tai yra traktuojama kaip tarpasmeninių santykių komandoje indikatorius. Socialinės elgsenos ypatumai darbo pasitarimų metu, konfliktų sprendimo ypatumai taip pat priskirtini šiai dimensijai.
Vadovavimas komandai	Šioji dimensija (subskalė) atspindi 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.
Komandos organizavimas	Ši dimensija apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo darbą, kuris apima pasiskirstymą darbais, dalykinius susitarimus ir susitarimus dėl terminų. Šiai dimensijai priskiriami darbinų sprendimų priėmimo būdai, pasitarimų organizavimas ir atsiskaitymų už darbus dokumentų parengimo tvarka (sąskaitų, tabelių ir kitos svarbios darbinės dokumentacijos tvarkymas bei pateikimas).
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	Dimensija parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Esminis požymis čia yra išoriniai poveikiai komandai. Tai atspindi, ar pakankamai yra suteikta įvairiausių išteklių, komandos savarankiškumo laipsnį, komandos vertinimą iš organizacijos vadovybės pusės ir kontaktų su organizacijos vadovybe bei kitomis organizacijos komandomis efektyvumą. Ši dimensija traktuoja komandą kaip darbinį padalinį, kuris yra kokios nors didesnės organizacijos dalis.

Dauguma testo klausimų suformuluoti pozityviai³, t.y. atspindi stipriąsias, 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 atspindi 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.

.Klausinama, kaip dažnai tiriamoje komandoje *pasitaiko (nepasitaiko)* nurodytos situacijos. Vienas po kito pateikiami 66 įvairias situacijas komandoje atspindintys teiginiai (žr. priede testo

³ Tik penkių testo klausimų (teiginių) formuluotės yra neigiamos. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami neigiamai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei, siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

pavyzdį). Atsakymams žymėti KDT numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo variantų:

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

Testas taikomas sėkmingai tik tuomet, kai jis tenkina reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Anastasi, Urbina, 2003, p.133). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Minėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

„Team Puls“ autoriai Wiedemann J., Watzdorf von E., Richter P. (2000), apibūdinti testo, kaip matavimo įrankio, patikimumui naudojo labai populiarų⁴ testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, - kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \approx 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (kai $-\alpha \leq 0,50$), manoma, jog testo patikimumas yra nepakankamas.

Ne mažiau svarbūs ir KDT autorių pateikti testo validumo (tinkamumo) rodikliai. Testų teorijoje ir praktikoje, tikrinant matavimo instrumento tinkamumą, paprastai ieškoma objektyvaus išorinio kriterijaus, kuris leistų patikrinti testo tinkamumą ir pateiktų įrodymus, jog testas matuoja tikrai tai, kas juo yra įvardinta, yra validus. Komandinio darbo 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 KDT dimesijų testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos:

² su pelnu: nuo $r_{\min}=0,55$ iki $r_{\max}=0,86$

² su pasiekimais per laiko vienetą (Vokietijos markės per valandą): nuo $r_{\min}=0,62$ iki $r_{\max}=0,77$

² su rentabilumu: nuo $r_{\min}=0,50$ iki $r_{\max}=0,76$.

Toliau Komandinio darbo testo autoriai nurodo ir kitą testo validacijos išorinį kriterijų: ekspertų, žinančių faktinę padėtį tirtose komandose, pateiktus įvertinimus. Vieno eksperto įverčių koreliacijos su šešiomis testo dimensijomis svyravo nuo $r_{\min}=0,50$ iki $r_{\max}=0,66$, o kito eksperto

⁴ Koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotiniu matavimu, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) (Lienert&Raatz 1993).

įverčių koreliacijos atitinkamai svyravo $r_{\min} = 0,31$ iki $r_{\max} = 0,59$. Kaip matome, objektyvūs ekonominiai rodikliai su testo įverčiais koreliuoja gerokai aukščiau nei ekspertų vertinimai.

Vis dėlto abu testo autorių pasirinkti validacijos metodai bet kuriuo atveju įtaigiai parodo, jog Komandinio darbo testas yra validus (tinkamas) ir jis tikrai matuoja įvairių darbinių komandų veiksmingumą. „Team Puls“ autoriai J.Wiedemann, E.von Watzdorf ir P.Richter (2000) atliko ir faktorinę testo validaciją, kurios statistiniai duomenys bei faktorinės analizės rezultatai patvirtina, kad testas yra tinkamas.

Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (Anastasi, 2000; Jovaiša, 1971; Lienert, Raatz, 1993; Merkys 1999). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Iš Komandinio darbo testo autorių pateiktų duomenų matome, 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:

- 2 gamybinės įmonės,
- 2 ugdymo ir švietimo įstaigos,
- 2 informacijos ir telekomunikacijų paslaugų sektorius,
- 2 viešojo administravimo institucijos,
- 2 socialinės pagalbos paslaugų sfera,
- 2 prekybos, turizmo ir transporto įstaigos,
- 2 žemės ir miškų ūkio įmonės,
- 2 finansų sektoriaus organizacijos,
- 2 amatininkystės organizacijos,
- 2 vadinamųjų „laisvųjų profesijų“ (žurnalistų, advokatų, architektų) komandos,
- 2 kita.

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. minėtą testą Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis adaptuoja KTU profesorius G. Merkio mokslinė grupė, susidedanti iš įvairių Lietuvos universitetų magistrantų ir

doktorantų. Kai kurie testo adaptavimo rezultatai atspindėti jau apgintuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijoje (Žydzūnaitė, 2003) ir magistro darbuose (Survilienė&Grininė, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003, Steponaitienė&Vilimaitė ir kt.).

Šiandien Lietuvoje jau sukauptą testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

- ² bendras ištirtų darbuotojų skaičius siekia 2180;
- ² bendras ištirtų darbo komandų skaičius siekia 360;
- ² ištirtų organizacijų skaičius siekia 63.

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir– statutinės organizacijos. Žinoma, statutinės organizacijos iš principo yra viešojo sektoriaus organizacijos, tačiau tai labai savita organizacijų atmaina ir atitinkamą tipą tikslinga nagrinėti atskirai. Kai kurios organizacijos sutiko būti tiriamos tik tokiu atveju, jei nebus skelbiami konkretūs duomenys. Todėl tyrimo etikos sumetimais toliau apie organizacijas, sudarančias testo normavimo bazę Lietuvoje, yra skelbiami tik apibendrinti ir iš dalies anonimiški duomenys.

2.1.2.1. lentelė

Ištirtų organizacijų tipai		
ė	ė	ė
<p>Viešojo sektoriaus organizacijos</p> <p>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</p>	<p>Verslo organizacijos</p> <p>Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos Prekybos organizacijos Gamybos organizacijos Privatūs bankai ir jų regioniniai skyriai Privačios žiniasklaidos institucijos Draudimo kompanijos Žemės ūkio verslo ir kaimo turizmo organizacijos</p>	<p>Statutinės organizacijos arba artimos statutinėms</p> <p>Kalėjų departamento įstaigos Vidaus kariuomenės kariškiai Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos Policijos komisariatai Policijos nuovados Teritoriniai muitinių skyriai</p>

Formuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorius. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmonių išteklių testavimo rezultatais, atliktais Pirminės asmens sveikatos priežiūros centre.

Sukaupta testo duomenų bazė įgalina konkrečią darbo organizaciją palyginti su labai dideliu kitų organizacijų skaičiumi. Atsiveria galimybė sudaryti testo normas netgi pagal labai konkretų organizacijos tipą, pavyzdžiui, ligoninei, mokyklai, universitetui, bankui, savivaldybės padaliniui ir kt.

Duomenys yra normuojami, panaudojant 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. Prisimintina, 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 tikslus. Štai normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje šiuo metu jau yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z-skalėje svyruoja nuo -0,07 iki +0,07.

Nors testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė, dar trūksta kai kurių tipų organizacijų, kurių veiklai komandinis darbas yra svarbus. Pavyzdžiui, kol kas nėra nei vienos teisines paslaugas privačiai teikiančios institucijos (notarų arba antstolių biuro), architektų biuro. 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, teritorines bendruomenes, politinių partijų vietos skyrius, rinkimų štabus ir pan.

Aprašomojo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai buvo skelbti minėtuose magistro darbuose, gintuose 2002-2005 metais. Netikslinga juos čia detalčiai analizuoti. Apibendrintai galima teigti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje (Survilienė&Grinienė, 2002; Vyšniauskienė, 2002; Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003; Steponaitienė&Vilimaitė ir kt.). Taigi galima daryti išvadą, jog šis svetimoje kultūroje sukurtas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmonių ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tirti.

Vis dėlto naujame testo adaptavimo etape iškilo būtinybė toliau tikrinti instrumento metodologinę kokybę. Konkrečiai buvo kelti du susiję klausimai: 1) ar adaptuojamas testas yra stabilus? ir 2) ar patikimai matuoja to paties testo sutrumpintos versijos? Su šiais dviem klausimais susiję du uždaviniai, kuriuos verta aptarti detalčiau.

Testų teorijoje ir praktikoje greta faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos svarbus testo kokybę nusakantis rodiklis yra testavimo stabilumas. Matavimas gali būti laikomas patikimu (stabiliu), 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. Vadovaujamosi tokia interpretacija: kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas.

Toliau iš testų teorijos ir praktikos yra žinoma, kuo didesnis 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 didumas pačioje testavimo praktikoje neretai virsta trūkumu. Pildant tokį 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 per 150 klausimų. Tarkime, kad organizacijoje ketinama testuoti bent 5 apibendrintas žmoniškųjų 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. Tokį didžiulį testą praktikoje nešti pristatymui rizikinga. Organizacijos darbuotojus ir jų vadovus toks testas gali suerzinti, galima sulaukti vadovų ir testuojamųjų neigiamos reakcijos. Todėl, kai tik testas yra sukurtas arba adaptuotas, 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 trumpinamas, o pilnoji testo versija yra koreliuojama su atitinkamomis patrupintomis 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 tas užduotis, kurios tenkina bent du kriterijus: a) labai tinka turinio prasme (loginio validumo kriterijus) ir b) užduotys 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 „Trumpoji versija“ susidedanti tik iš 15 klausimų. Kaip matyti, ilgainiui testas buvo sutrumpintas daugiau nei 4 kartus.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai jungtinėje imtyje atspindėti 2.1.2.2. lentelėje. Kaip matyti adaptuojamas komandinio darbo testas yra labai stabilus ir patikimas. Testą trumpinant 2 ar netgi keturis kartus, testo stabilumas nesumažėja, koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,82 iki 0,95 ir gali būti apibrėžti, kaip labai aukšti. 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 yra įspūdingi $r=0,82$; $r=0,67$ (67%) ir $r=0,95$; $r=0,90$ (90%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70-90 procentų. Toks rezultatas gali būti apibūdintas kaip labai geras.

2.1.2.2. lentelė. 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

Šiame kontekste prasminga pasižiūrėti, kiek stabilios yra ir 6 pavienės komandinio darbo testo dimensijos, o ne vien jungtinis testo įvertis. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 2.1.2.3. lentelėje. Akivaizdu, kad pagal kiekvieną pavienę iš 6 dimensijų testas taip pat yra stabilus.

Toliau verta patyrinėti pilnos ir sutrumpintų komandinio testo versijų psichometrinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Kaip matyti iš 2.1.2.4. – 2.1.2.6 lentelių duomenų, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

2.1.2.3. lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Paviinės komandinio darbo dimensijos

	Pilnoji versija (1)				Pilnoji versija (2)				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	r _{mean}	r _{min}	r _{max}	N
Pilnoji versija (1)	0,75 ***	0,64 ***	0,83 ***	794	0,62 ***	0,44 ***	0,84 ***	265	0,65 ***	0,55 ***	0,79 ***	519	0,57 ***	0,46 ***	0,81 ***	259
Pilnoji versija (2)					0,72 ***	0,60 ***	0,81 ***	270								
Vidutinė versija									0,73 ***	0,67 ***	0,78 ***	546	0,64 ***	0,48 ***	0,92 ***	259
Trumpoji versija													0,56 ***	0,44 ***	0,68 ***	259

2.1.2.4 lentelė Pilnos komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach h α	Faktori ų skaičius	Sklaida a %	r			L			itt		
					mea n	min	max	mea n	min	max	mea n	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

2.1.2.5. lentelė Vidutinės komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach h α	Faktori ų skaičius	Sklaida a %	r			L			itt		
					mea n	min	max	mea n	min	max	mea n	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

2.1.2.6. lentelė. Trumposios komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach h α	Faktori ų skaičius	Sklaid a %	r			L			itt		
					mea n	min	max	mea n	min	max	mea n	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	0,4 5	0,5 1	0,81	0,8 0	0,8 3	0,56	0,5 5	0,5 9
Vadovavimas komandai	3	0,86	1	78	0,67	0,6 0	0,7 2	0,88	0,8 6	0,9 1	0,76	0,7 0	0,7 9
Komandos organizavimas	3	0,7	1	62,46	0,44	0,4 1	0,4 5	0,79	0,7 8	0,8 1	0,53	0,5 1	0,5 4
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	2	–	1	75,91	0,52	–	–	0,87	–	–	0,52	–	–

Galima matyti, kad aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi tiek pilnoji, tiek ir sutrumpintos testo versijos. Atlikti stabilumo tyrimai rodo, jog testuojant žmogiškųjų išteklių charakteristikas darbo organizacijose tikrai galima naudoti sutrumpintas komandinio darbo testo versijas.

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 int 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.

Kokiam tipui situaciniam ar savybiniam yra priskirtinas komandinis darbas? Tai klausimas 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, kaip 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 nuopusius. 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. Šiame kontekste mūsų 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 tyrimus.

2.2. Organizacinio mikroklimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

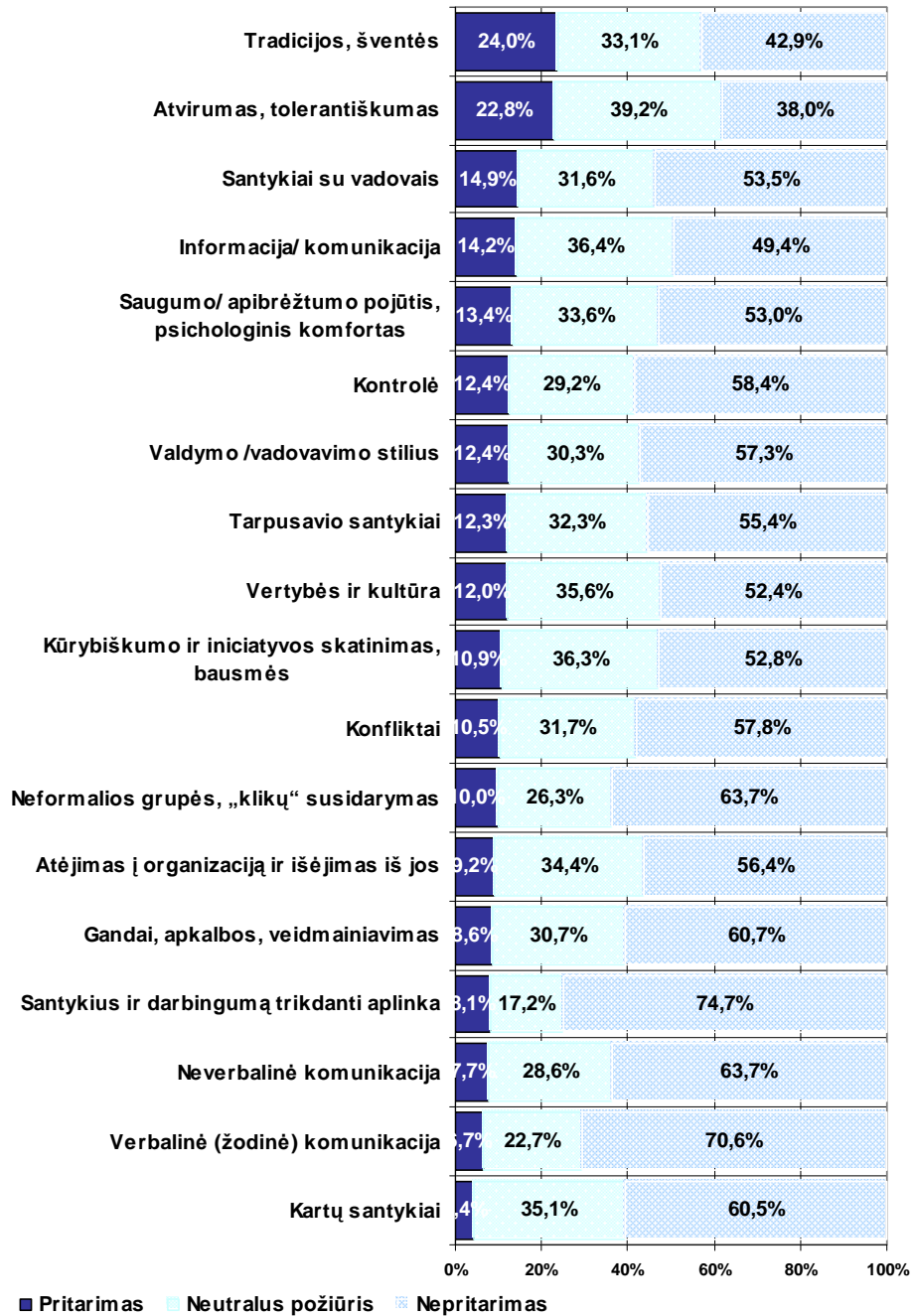
Priešingai nei prieš tai aptartas Komandinio darbo testas, kuris buvo sukurtas Vokietijoje ir Lietuvos tyrėjų tik adaptuotas, Organizacijos klimato krizės testas nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimata. Šios žinios jau buvo aptartos 1.3. skyrelyje apie mikroklimatą.

Pasiremiant teorinėmis žiniomis apie organizacijos klimata bei savarankiškomis mokslinės grupės išvalgomis, buvo formuluojama darbinės hipotezės apie tai, kad klimatui yra priskirtinos šios dimensijos:

- ² verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacijos sklaidos ypatumai
- ² patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir su bendradarbiais
- ² vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje
- ² organizacijos atvirumas ir uždarumas, organizacijos elgesys su paslaptimis
- ² darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje
- ² neformalių grupių ir grupuočių susidarymas
- ² organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės
- ² kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas
- ² ir kt.

Ši darbinė hipotezė pasiteisino. 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 2.2.1 lentelėje. Minėtos dimensijos ir psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 810 darbuotojų, atstovaujančių 110 padalinių (darbinių komandų) iš 10 organizacijų. Tos organizacijos buvo gana įvairios – policijos komisariatas, muitinė, mokykla, universitetas, reklamos agentūra, sveikatos priežiūros įstaiga, stambi baldų gamybos įmonė ir kt.

Reikia pažymėti, kad 2.2.1 pav. yra pateikiamas pritarimas organizacijos klimato krizės požymiams.



2.2.1 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams

2.2.1. lentelė. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos

	N item s	Cronbach h a	Faktori ų skaičius	Sklaida a %	r			L			itt		
					mea n	min	max	mea n	min	max	mea n	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	0,87	1	46,39	0,39	0,0 9	0,5 9	0,67	0,4 7	0,8 2	0,58	0,3 8	0,7 4
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	0,71	1	46,2	0,33	0,1 5	0,5 7	0,68	0,6 2	0,7 5	0,46	0,4 1	0,5 4
Neverbalinė komunikacija	5	0,79	1	54,34	0,43	0,3 4	0,5 7	0,74	0,7 1	0,7 6	0,57	0,5 3	0,5 9
Konfliktai	8	0,8	1	42,5	0,34	0,1 2	0,4 8	0,65	0,5	0,7 5	0,51	0,3 7	0,6 2
Santykiai su vadovais	9	0,91	1	58,22	0,53	0,3 9	0,7 2	0,76	0,6 9	0,8 4	0,69	0,6 1	0,7 8
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	7	0,86	1	54,81	0,47	0,3 3	0,6 3	0,74	0,6 3	0,8	0,63	0,5 1	0,7
Informacija/ komunikacija	8	0,88	1	55,83	0,48	0,2 7	0,7 2	0,74	0,5 7	0,8 5	0,65	0,4 7	0,7 7
Atvirumas, tolerantiškumas	6	0,86	1	59,86	0,51	0,3 6	0,6 7	0,77	0,6 4	0,8 5	0,66	0,5 2	0,7 6
Gandai, apkalbos, veidmainiavima s	9	0,92	1	59,89	0,55	0,3 8	0,6 7	0,77	0,6 7	0,8 3	0,7	0,5 9	0,7 7
Kartų santykiai	8	0,83	1	46,16	0,38	0,2 5	0,5 8	0,68	0,5 7	0,7 5	0,56	0,4 5	0,6 3
Tarpusavio santykiai	12	0,93	1	55,63	0,51	0,3 7	0,7 3	0,74	0,6 5	0,8 1	0,69	0,5 8	0,7 7
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	5	0,86	1	64,38	0,55	0,4 5	0,7 8	0,8	0,7 6	0,8 6	0,68	0,6 1	0,7 4
Valdymo /vadovavimo stilius	10	0,93	1	61,6	0,57	0,4 5	0,7 5	0,78	0,7 1	0,8 5	0,73	0,6 4	0,8
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	4	0,82	1	64,85	0,53	0,4 7	0,5 7	0,81	0,7 8	0,8 3	0,64	0,6 1	0,6 8
Kontrolė	5	0,86	1	64,24	0,55	0,3 4	0,7	0,8	0,6 4	0,8 8	0,67	0,4 9	0,7 8
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	6	0,83	1	54,63	0,45	0,3	0,7	0,74	0,7 1	0,8 2	0,61	0,5 7	0,7 1
Vertybės ir kultūra	6	0,82	1	53,74	0,43	0,1 9	0,7 1	0,72	0,4 8	0,8 5	0,59	0,3 6	0,7 2
Tradicijos, šventės	5	0,89	1	68,84	0,61	0,4 6	0,7 5	0,83	0,7 7	0,8 9	0,72	0,6 5	0,8 1

Kaip matyti iš 2.2.1. lentelės duomenų sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,71 iki 0,93. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10% (Bitinas, 1998). Tuo tarpu šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 50-60%. 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 nenukristu žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami.

Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas organizacijų klimato testas, kuriuo paremtas šis magistro darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Žinoma, ateityje šio testo patikimumą, kaip ir komandinio darbo testo atveju, reikėtų patikrinti retesto (pakartotinių matavimų) metodu.

Organizacijų klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai maštant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai. Iš principo komandinis darbas ir organizacijos klimatas turėtų būti statistiškai susiję. Jei padalinio klimatas yra krizinis, tai tikimybė, jog tokiaame padalinyje palankiai klostysis komandinis darbas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiame nors padalinyje komandinis darbas yra tikrai sklandus ir veiksmingas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas neblogu komandos psichologiniu klimatu. 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.

2.2.2. lentelėje yra pateikta interkoreliacijų matrica, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 18 organizacijos klimato dimensijų ir 6 komandinio darbo dimensijų. Visi koreliacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, 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).

2.2.2. lentelė. Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius

$N_{\min} = 759; N_{\max} = 763$						
0,5 < x <= 0,35						
0,35 < x <= 0,2						
	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Vertybės ir kultūra	-0,37 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,38 ***	-0,38 ***
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,36 ***	-0,35 ***	-0,38 ***	-0,34 ***	-0,39 ***	-0,41 ***
Konfliktai	-0,34 ***	-0,37 ***	-0,36 ***	-0,29 ***	-0,39 ***	-0,37 ***
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,33 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,33 ***	-0,37 ***	-0,37 ***
Tarpusavio santykiai	-0,34 ***	-0,41 ***	-0,36 ***	-0,28 ***	-0,37 ***	-0,34 ***
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,35 ***	-0,33 ***	-0,34 ***	-0,36 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Santykiai su vadovais	-0,32 ***	-0,31 ***	-0,34 ***	-0,35 ***	-0,36 ***	-0,38 ***
Kontrolė	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,35 ***	-0,37 ***	-0,38 ***
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,34 ***	-0,37 ***	-0,37 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,34 ***
Informacija/ komunikacija	-0,33 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,34 ***	-0,29 ***	-0,35 ***	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,40 ***
Neverbalinė komunikacija	-0,32 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,26 ***	-0,34 ***	-0,33 ***
Kartų santykiai	-0,25 ***	-0,27 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,26 ***	-0,22 ***
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,30 ***	-0,21 ***	-0,31 ***	-0,31 ***
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,22 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,21 ***	-0,25 ***	-0,28 ***
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,33 ***	-0,27 ***	-0,33 ***	-0,34 ***
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,32 ***	-0,29 ***	-0,29 ***	-0,28 ***	-0,32 ***	-0,31 ***
Tradicijos, šventės	-0,29 ***	-0,24 ***	-0,23 ***	-0,22 ***	-0,25 ***	-0,28 ***

Pastaba:*** Patikimumas 0,01

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

Toliau 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 2.2.3. lentelėje.

2.2.3. lentelė. Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija

N _{min} = 759; N _{max} = 763						
	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas						
Verbalinė (žodinė) komunikacija						
Neverbalinė komunikacija						
Konfliktai						
Santykiai su vadovais						
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės						
Informacija/ komunikacija	r = 0,43	r = 0,46	r = 0,45	r = 0,43	r = 0,47	r = 0,48
Atvirumas, tolerantiškumas	r ² = 0,19	r ² = 0,21	r ² = 0,19	r ² = 0,19	r ² = 0,22	r ² = 0,23
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	F = 9,33	F = 10,93	F = 10,09	F = 9,28	F = 11,19	F = 12,32
Kartų santykiai	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01
Tarpusavio santykiai						
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas						
Valdymo /vadovavimo stilius						
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka						
Kontrolė						
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos						
Vertybės ir kultūra						

Paaikškėjo, 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 dvidešimčia procentų. Tai yra labai daug, turint galvoje, kad komandinio darbo veiksmingumą potencialiai gali įtakoti labai daugelis kitų priežasčių:

- 2 darbuotojų dalykinė kompetencija;
- 2 iškilusio darbinio uždavinio sudėtingumas;
- 2 laiko ištekliai, skirti užduočiai atlikti;
- 2 darbinis stresas; darbuotojų motyvavimas materialiniu atlygiu;
- 2 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. Ir praktinė vadybinė išvada, jei norima organizacijos padaliniuose pasiekti funkcionalaus komandinio darbo, kartu reikia puoselėti ir organizacinį klimatą.

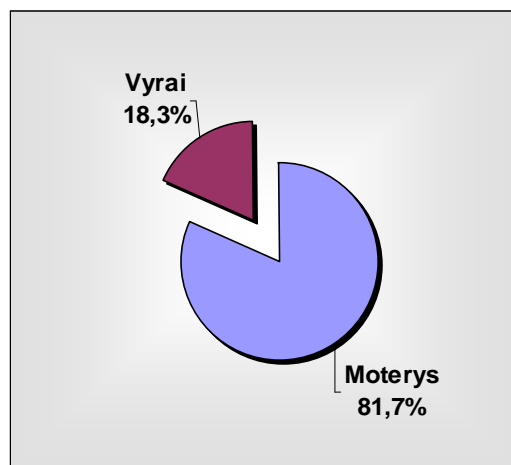
2.3. Diagnozuojamų PASP centro komandų ir padalinių kokybinės charakteristikos

Šiame skyriuje apžvelgiamos viso PASP centro ir kiekvieno jo padalinio kiekybinės ir kokybinės charakteristikos, pateikiami duomenys apie tyrime dalyvavusias komandas, analizuojamos pagrindinės veiklos kryptys ir uždaviniai, bei respondentų demografiniai duomenys.

Šiaulių m. X PASP centras įsteigtas vykdant gydymo įstaigų reformą Lietuvoje. Šiuo metu įstaigoje gydomi apie 19.000 ligonių. 1999-2000 metais gydėsi apie 30.000 ligonių. Ligoniu skaičiaus sumažėjimas yra susijęs su Lietuvos Respublikos Sveikatos ministerijos numatyta PASP centrų decentralizacija. Centrai pertvarkomi taip, kad sveikatos priežiūra būtų arčiau ligonių ir siekiant gydytojus paskatinti užsiimti privačia praktika, t.y., buvo steigiami papildomi atskiri centrai. Jei iki 2000 metų įstaigoje dirbo 41 gydytojai, tai dabar dirba 29 gydytojai. Atitinkamai sumažėjo ir kito medicinos personalo skaičius. Centras netgi dirba dviem pamainomis, kad ligoniams būtų patogiau kreiptis pagalbos. Vienas iš svarbiausių įstaigos prioritetų – glaudus bendradarbiavimas tarp visų komandų. Iš esmės visos komandos sąveikaudamos siekia veikti taip, lyg viena komanda.

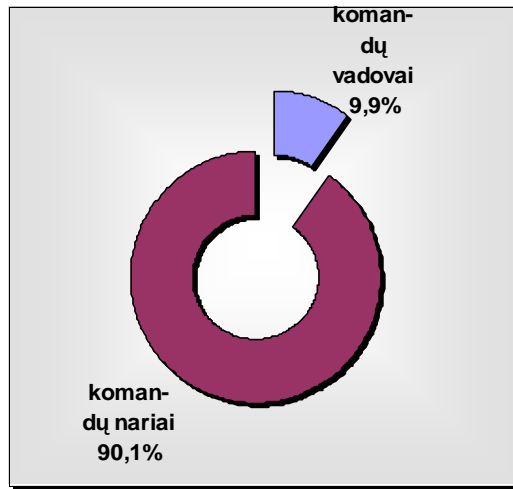
Pagrindinis vaidmuo pirminėje sveikatos priežiūroje Šiaulių m. Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre tenka šeimos gydytojų komandai. Paraleliai veikia vaikų gydytojai. Kitos komandos vykdo labiau specializuotas užduotis. Geriausiai bendrą situaciją PASP centre iliustruoja pateikiamos žemiau diagramos.

Iš pirmosios diagramos (2.3.1. pav.) matyti, kad PASP centre didžiausią respondentų dalį komandose sudaro moterys – net 81,7 %. Vyrai – tik 18,3 %. 3 komandos yra “grynai moteriškos” sudėties.



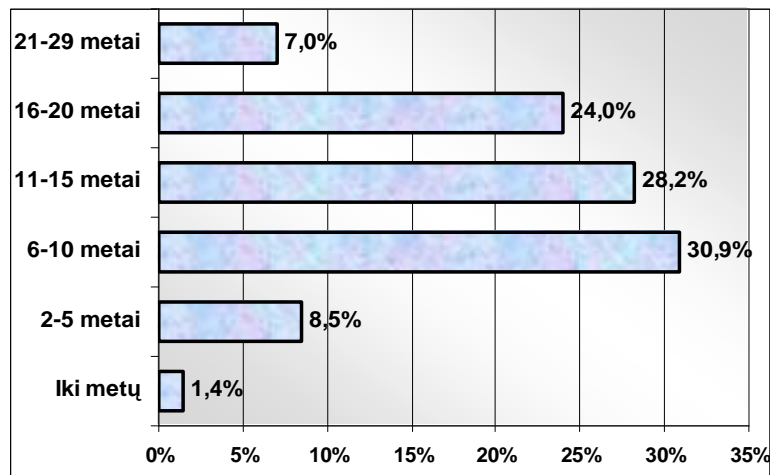
2.3.1. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.

Komandų vadovų dalis tarp respondentų yra beveik 10 %. Komandų (padalinių) vadovai PASP centre keičiasi retai. Taip yra dėl didelių kvalifikacijos skirtumų tarp komandos dalyvių (žr. 2.3.2.pav.)



2.3.2. pav. Komandų vadovų ir narių skaičiaus santykis.

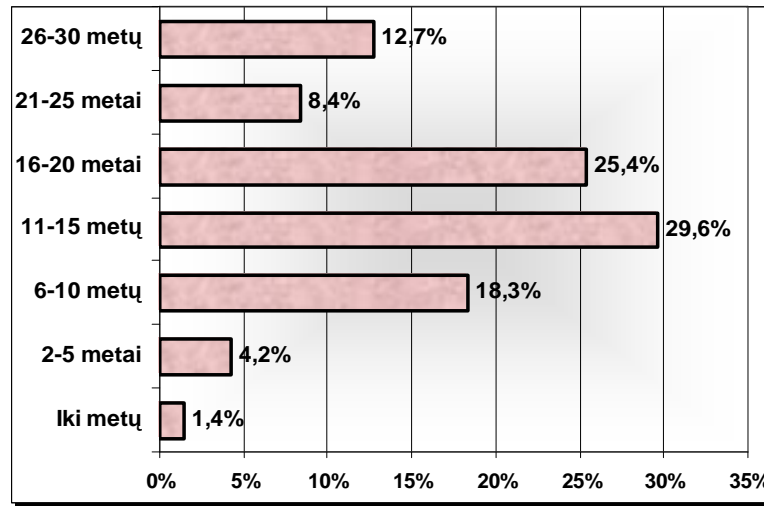
Stažo PASP centre skalės intervalas yra nuo mažesnio nei metai iki 29 metų. Daugiausia (30,9%) sudaro darbuotojai, turintys darbo šioje įstaigoje stažą yra nuo 6 iki 10 metų. Absoliuti dauguma respondentų dirba centre pakankamai ilgai – nuo 6 iki 20 metų čia dirbantys asmenys sudaro 83,1 %. Iki 1 metų dirbantys centre darbuotojai sudaro tik 1,4 % (žr. 2.3.3.pav.)



2.3.3. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą PASP centre.

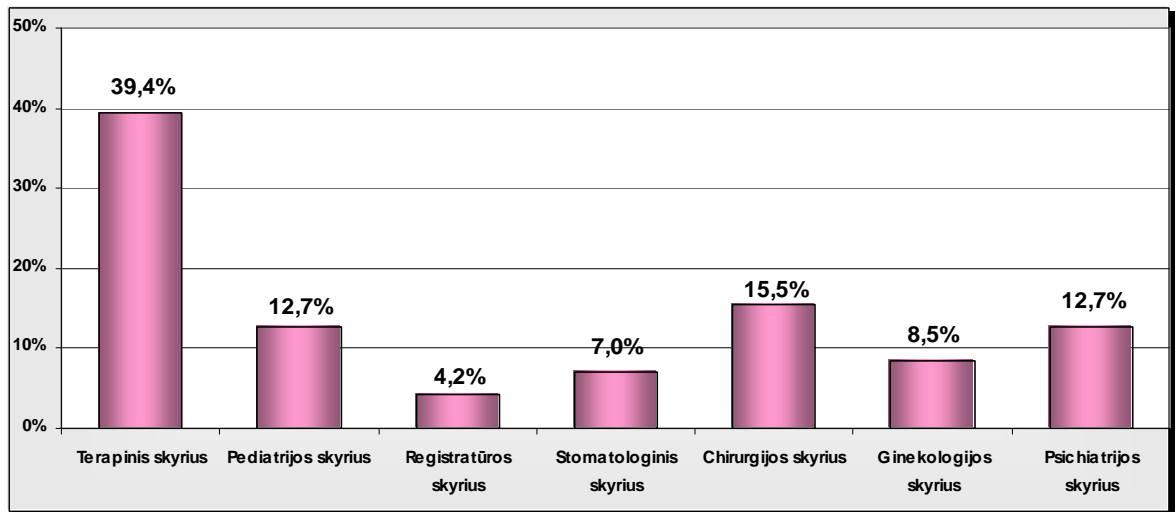
Bendras darbuotojų darbo stažas, kaip matyti 2.3.4.paveiksle, atrodo panašiai. Jo skalės intervalas yra nuo mažiau kaip metus dirbančių asmenų iki dirbančių jau 30 metų. Didžiausią dalį tarp jų užima turintys nuo 11 iki 15 metų darbo stažą -29,6 %. Lyginant su aukščiau esančia diagrama, didesnis yra procentas asmenų, turinčių didžiausią stažą, t.y. nuo 26 iki 30 metų – 12,7

%. Absoliučią daugumą sudaro žmonės, turintys darbo patirtį nuo 6 iki 20 metų. Iki 1 metų dirbantys darbuotojai sudaro 1,4 %.



2.3.4. pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą.

Tirtoje gydymo įstaigoje iš viso yra išskirtos septynios komandos, atitinkančios PASP centro skyrius. Respondentų pasiskirstymą pagal padalinius iliustruoja 2.3.5. pav. Didžiausias respondentų skaičius atstovauja šeimos gydytojus, arba terapeutus – 39,4 %. Mažiausiai atstovaujamas yra registratūros padalinys – tai atitinka ir realų visų darbuotojų pasiskirstymą centre.



2.3.5. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius.

PASP centro komandinio darbo efektyvumas labai priklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos ir stažo. Darbuotojų stažui nagrinėti buvo panaudota variacinė eilutė, kurioje yra pažymėti santykiniai dažniai, išreikšti procentais ir vieneto dalimis. Beje, šiek tiek nesusipratimų kyla dėl metų paskirstymo skalės, kadangi pirmasis periodas pažymėtas kiek kitaip negu sekantys po jo – iki metų, o toliau – 2 – 5 metai ir t.t. Tai gerai matosi 2.3.3. ir 2.3.4.paveiksluose. Tokiu būdu atsiranda

“laiko plyšys”: 1 - 2 metų tarpe. Nors numanome, kad periodas nėra praleidžiamas, bet skirstymas to nerodo. Gal būt, vertėtų laikantis tos pačios sistemos metus pirmoje padalioje rašyti 0-1, jei neatsirastų geresnio būdo.

Komandinio darbo veiksmingumas ištirtuose Šiaulių m. X PASP centro padaliniuose nėra visai vienodas. Skirtumas tarp sąlyginai stipriausios (pediatrai) ir silpniausios komandos (registratorės) siekia 0,8 standartinio nuokrypio. Funkcionaliausiai veikia vaikų gydytojų (pediatrų) komanda. Tačiau komandinis darbas ir čia turėtų būti vertinamas kaip sąlyginai nepakankamai išplėtotas.

Organizacijos klimato analizė rodo priešingas tendencijas ir palankias galimybes komandinio darbo plėtotei. Pats palankiausias klimatas yra chirurginiame skyriuje, o sąlyginai nepalankiausiai vertinamas klimatas - terapiniame skyriuje.

Testavimo duomenys leidžia teigti, kad komandinio darbo situacija centre nėra pavyzdinė. Kitaip atrodo situacija, analizuojant duomenis gautus tiriant organizacijos klimato krizės situaciją.: mikroklimatas komandų viduje yra labai palankus.

Šiam tyrimui pasirinktos komandos parodo gydymo įstaigoms būdingą sveikatos priežiūros komandų specifiką.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai sveikatos priežiūros centro padaliniuose

Kaip jau minėta ankstesniuose paragrafuose, egzistuoja nemažai argumentų, kad komandinio darbo testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Remiantis jungtinės testo normavimo Lietuvoje imties duomenimis, galima pagrįstai teigti, jog testas matuoja tinkamai ir labai patikimai. Žinoma reikia patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – sveikatos priežiūros centro imtyje. Jau vien dėl to, kad ši dalinė imtis yra net keliolika kartų mažesnė už normavimo imtį, tai tikėta, kad gauti rodikliai gali būti šiek tiek prastesni. Gali būti ir taip, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas iki galo savo gerųjų darbinių savybių neatskleis. Tokiu atveju rezultatus, gautus konkrečioje imtyje, reikėtų vertinti atsargiau. Dalinėje imtyje testo rodikliai gali suprastėti dėl daugelio priežasčių. Pavyzdžiui, dėl prastesnio testuojamų darbuotojų bendradarbiavimo ar psichologinių savybių, taip pat dėl pasitaikančių nenuoširdžių atsakymų. Pastarieji yra labai tikėtini, jei neužtikrinamas testavimo anonimiškumas. Šitokie dalykai momentaliai atsispindi testo vidinės konsistencijos rodikliuose, kurie neišvengiamai suprastėja. 3.1.1. lentelėje yra pateikti testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.

3.1.1. lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai

	Pilnoji versija (1)				Pilnoji versija (2)			
	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N
Pilnoji versija (1)	0,62 ***	0,52 ***	0,69 ***	71	0,66 ***	0,48 ***	0,94 ***	71
Pilnoji versija (2)					0,62 ***	0,50 ***	0,70 ***	71

Pastaba:

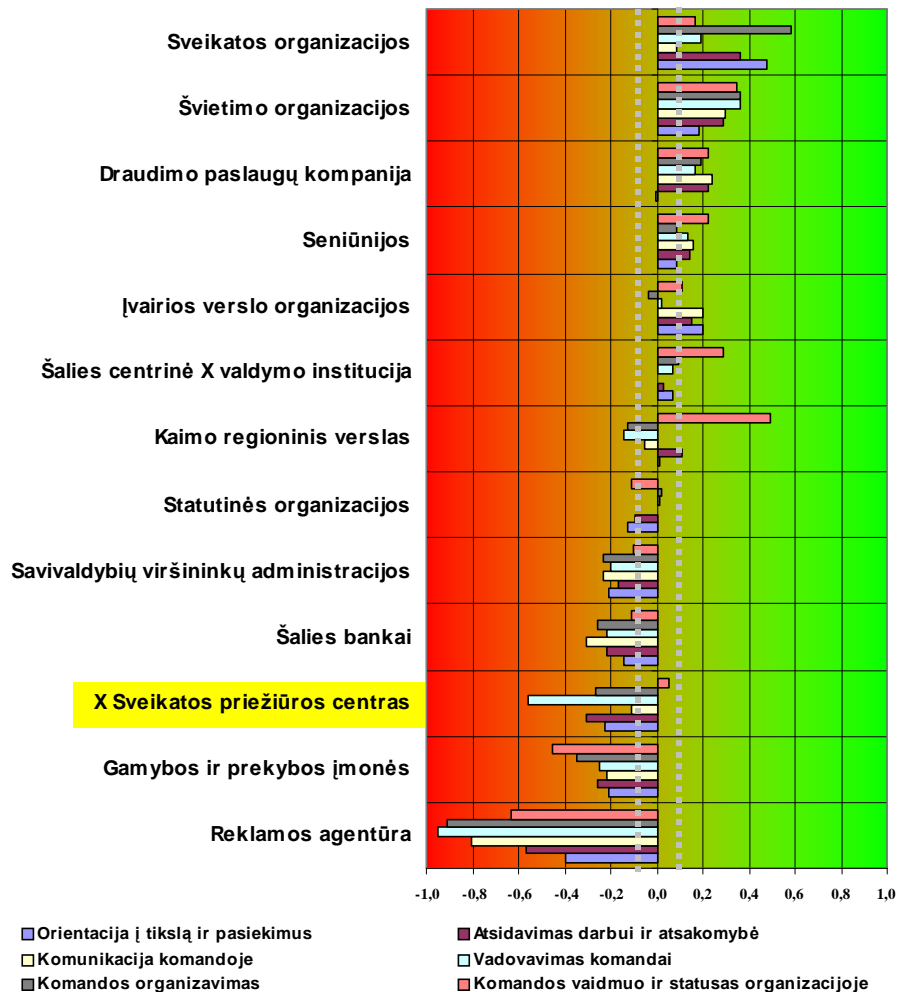


Retestas
Interkoreliacija

Galima pastebėti, kad jie iš principo nors ir nėra labai aukšti, bet jau bent toleruoti. Paradoksalu tai, kad kai kurie konsistencijos rodikliai yra kiek žemesni už retesto rodiklius. Tačiau pažymėtina ir tai, jog visi koreliacijos koeficientai yra statistiškai patikimi ir sąlyginai aukšti. Antai vidutinės jų reikšmės interkoreliacijų matricoje svyruoja apie 0,62. Nors šie koeficientai ir nėra tokie išpūdingi, kaip didžiojoje normavimo imtyje, tačiau ne tokie jau ir maži, kaip minėta, bent jau pakankami. Taigi galima priimti, jog testavimo duomenys yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir sveikatos priežiūros centro dalinėje imtyje.

Taip pat labai svarbu patikrinti, kaip komandinio darbo raiška tirtame sveikatos priežiūros centre atrodo visos normavimo imties kontekste. Patikrinimo rezultatai atspindėti 3.1.1. paveiksle. Matyti, kad komandinio darbo veiksmingumo įverčiai nagrinėjamoje organizacijoje jei ir ne patys prasčiausi, tai vieni iš prastesnių. Kitaip tariant sveikatos priežiūros centras pagal komandinį darbą

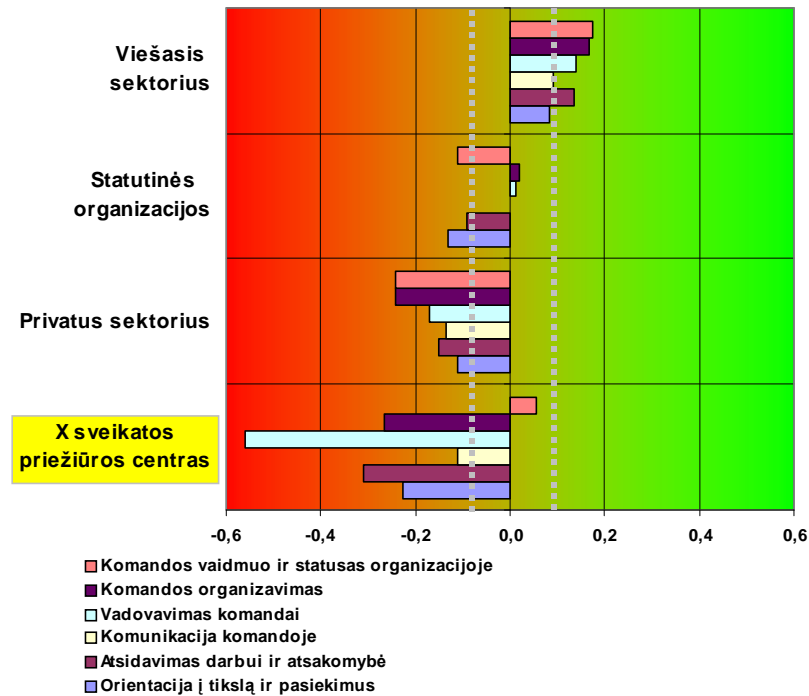
užima labiau ne pirmąją, bet autsiderio poziciją. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, įverčiai nukrenta gerokai žemiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos. Kita vertus čia reikia atsižvelgti į tą aplinkybę, kad dėl labai didelės normavimo imties jos vidurkio pasikliaujamasis intervalas pasidaro ekstremaliai mažas. Nors taip ir yra, tačiau akivaizdu yra ir tai, kad šiuos įverčius nuo geriausių pagal komandinį darbą švietimo organizacijų skiria daugiau kaip 0,5 standartinio nuokrypio. O tokį skirtumą, neabejotinai galima laikyti ryškiu.



3.1.1. pav. Bendras organizacijų tipų reitingas

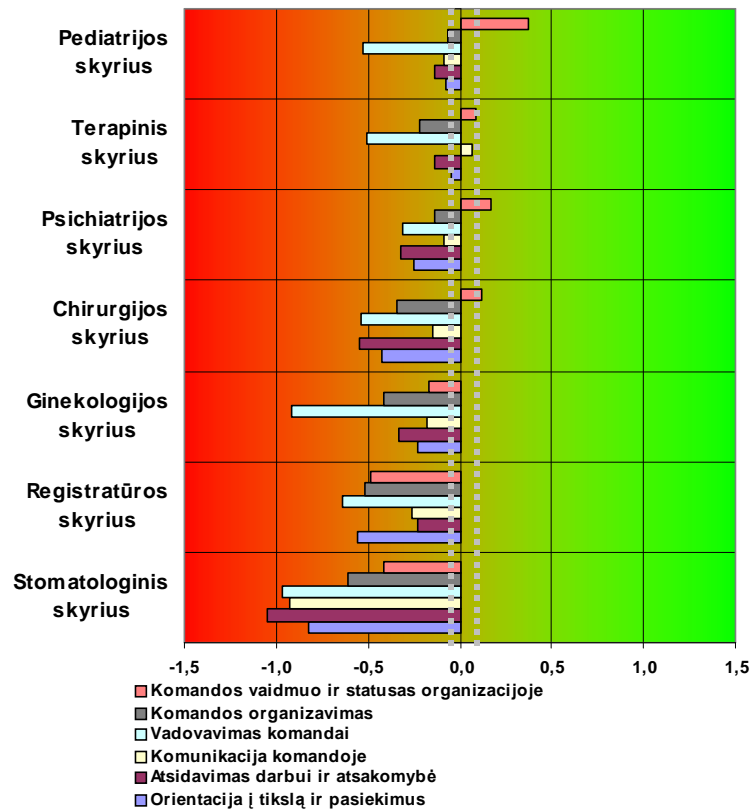
Taip pat tikslinga pažvelgti į komandinio darbo raišką konkrečioje organizacijoje kaip galima labiau apibendrintai. 3.1.2. paveiksle normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos (apjungtos) į pagrindinius organizacijų tipus. Akivaizdžiai išryškėja statistinis dėsniumas: sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį sąlyginai atsilieka. Matyti ir tai, kad konkrečiai sveikatos priežiūros centro komandinio darbo

Įverčiai yra gana nemažai nutolę į blogąją pusę ne tik nuo viešojo sektoriaus organizacijų, kurioms ir gali būti priskiriamas, bet ir nuo verslo organizacijų analogiškų įverčių, kurios neišsiskiria palankiu komandiniu darbu. Kitaip tariant jie yra ženkliai prastesni ne tik už viešojo sektoriaus organizacijų rezultatus, kurių daugumą sudaro švietimo, sveikatos organizacijos, bet ir už kitų privataus sektoriaus organizacijų.



3.1.2. pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

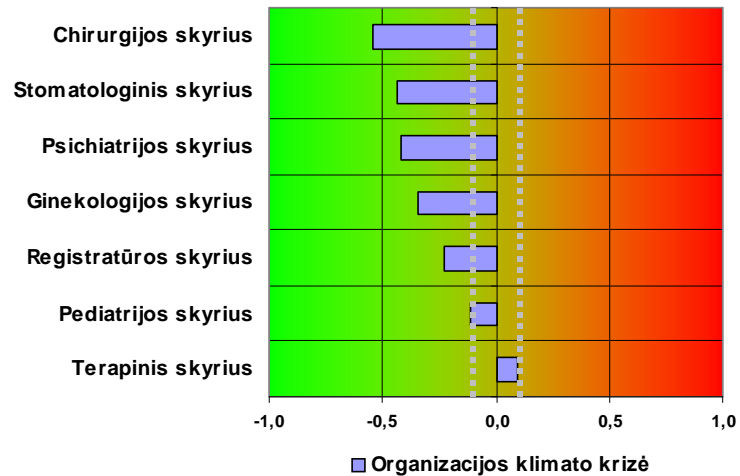
Natūralu, kad didelės organizacijos padaliniuose komandinio darbo raiška gali smarkiai skirtis - vienuose padaliniuose komandinis darbas gali funkcionuoti palankiau, o kituose prasčiau. Diagnostiniu ir vadybiniu požiūriu aktualu patikrinti konkrečių tirtų sveikatos priežiūros centro padalinių būklę. Kaip matyti iš 3.1.3. paveikslo komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose skiriasi gana ženkliai. Šis skirtumas atskirais atvejais siekia iki 1 standartinio nuokrypio. Iš normaliojo skirstinio teorijos žinome, kad tokie skirtumai gali būti laikomi gana ryškiais. Beje, akivaizdu ir tai, kad nei viename padalinyje komandinis darbas pilnutinai nėra vertinamas kaip visiškai palankus, tai yra visuose padaliniuose daugelis įverčių yra žemiau normavimo imties vidurkio.



3.1.3. pav. Komandinis darbas atskiruose sveikatos priežiūros centro padaliniuose

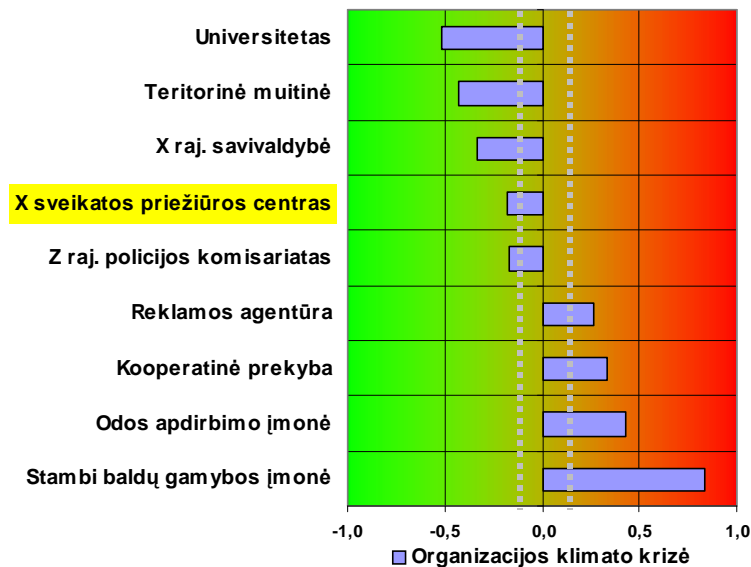
Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, nors Pediatrijos skyrius gali būti pripažintas kaip pirmaujantis, tačiau akivaizdu, kad komandinis darbas ir čia turėtų būti vertinamas kaip sąlyginai nepakankamai išplėtotas. Eilėje padalinių komandinis darbas galėtų būti vertinamas gana palankiai tik pagal vieną požymį – komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje, o pagal kitus akivaizdžiai neigiamai. Apibendrinant galima drąsiai teigti, kad sveikatos priežiūros centre komandinis darbas reikalauja rimtos vadybinės intervencijos.

Greta komandinio darbo tikslinga panagrinėti, kokia tirtų sveikatos priežiūros centro padalinių būklė pagal tokį komandiniam darbui artimą požymį kaip organizacinis klimatas. Atitinkamo tikrinimo rezultatai atspindėti 3.1.4. paveiksle. Privalu pažymėti, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti kitaip nei komandinio darbo testo. Pastarojo testo raktas toks – aukštesnis įvertis atitinka geresnį komandinį darbą, tuo tarpu klimato testo atžvilgiu galioja taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Kad ir kaip bebūtų keista, sveikatos priežiūros centro padaliniai pasižymi palankiu organizaciniu klimatu. Pačiame reitingo viršuje pagal palankų organizacinį klimatą atsiduria padaliniai, kurie pagal komandinį darbą užėmė tikrai ne pirmaujančias pozicijas. Tai reiškia, jog praktiškai tik dviejuose padaliniuose organizacinis klimatas gali būti vertinamas nepalankiai, o kituose padaliniuose skirtingai nuo komandinio darbo – gana palankiai.



3.1.4. pav. Organizacinis klimatas sveikatos priežiūros centro padaliniuose

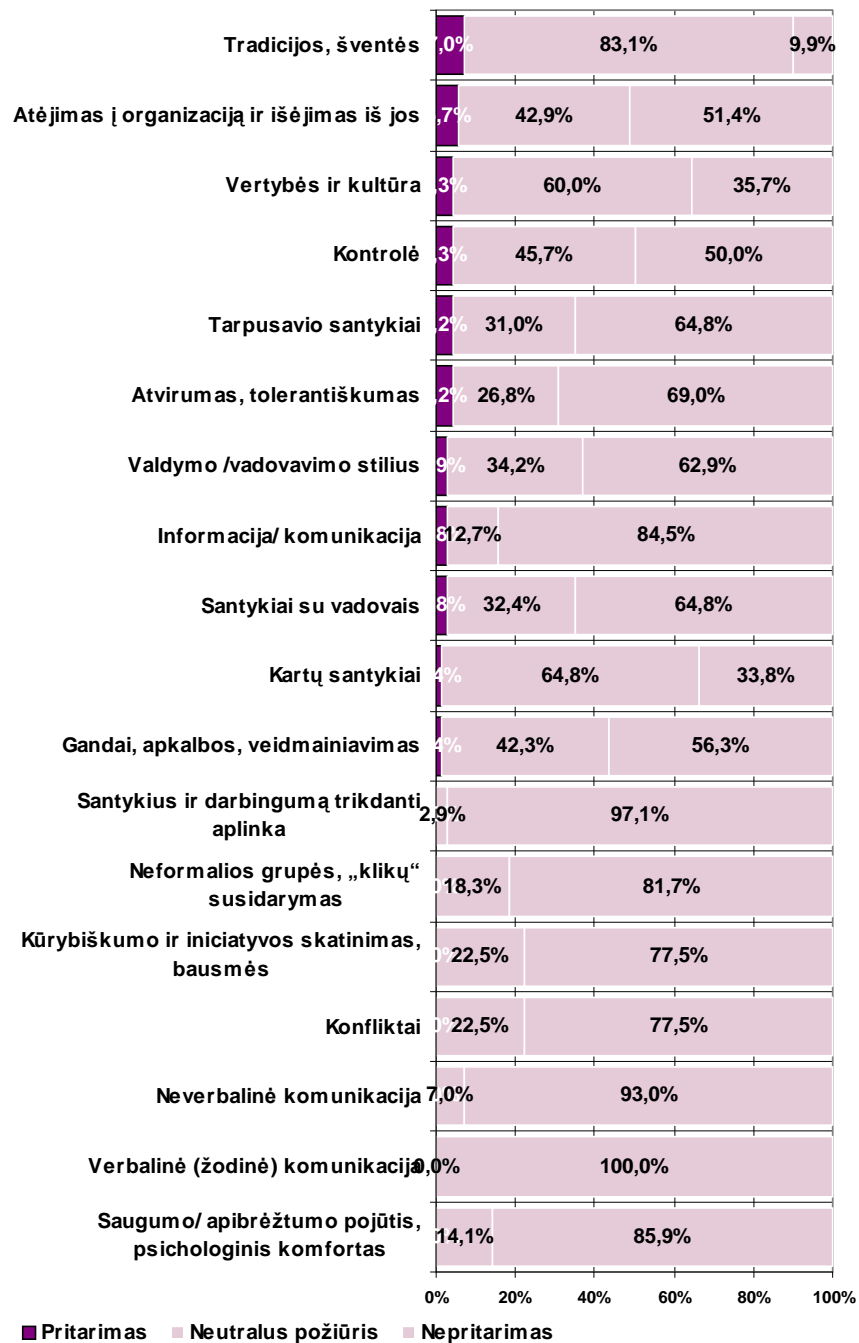
Šią išvadą patvirtina ir kitas grafikas. Antai 3.1.5. paveiksle sveikatos priežiūros centro organizacinio klimato įverčiai atidėti bendrame skirtingų organizacijų reitinge. Kaip matyti, sveikatos priežiūros centras pagal šį matuojamą kompleksinį požymį, užima reitinge “aukso vidurio” poziciją. Ją lenkia tik universitetas, teritorinė muitinė ir savivaldybė.



3.1.5. pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge

Interpretuojant duomenis svarbu suvokti, kad komentuojamas testo įvertis yra aukšto apibendrinimo laipsnio ir daugiapakopio statistinio agregavimo rodiklis. Juk šis rodiklis atspindi 18 dimensijų, galiausiai atspindi 149 konkrečius klausimus apie pačius įvairiausius organizacinio klimato aspektus.

Toliau verta panagrinėti, kaip organizacinis klimatas sveikatos priežiūros centre reiškiasi pagal visas 18 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 18 dimensijų (žr. 3.1.6. pav.).



3.1.6. pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių

Komentuojamas paveikslas labai iškalbingas. Jis akivaizdžiai rodo, kad organizacinio klimato krizės požymiai praktiškai nesusilaukia pritarimo tirtuose padaliniuose. Nepritarimas krizės požymiams yra išreikštas gana stipriai ir vidutiniškai siekia nuo 70% iki 80%. Didžiausio pritarimo susilaukė tokie klimato krizės požymiai kaip tradicijos, šventės ar atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos. Tai reiškia, kad dirbantieji dirba ir gyvena kas sau, kiekvienas kovoja už “vietą po saule”, kolektyvas neturi bendrų tradicijų, nešvenčia švenčių, o tai faktoriai, kurie gali labai stipriai prisidėti prie kolektyvo stiprinimo.

Nors bendra tendencija yra labiau pozityvi, visgi tikslinga buvo patikrinti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos įstaigos padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 3.1.2. lentelėje.

Lentelėje surašyti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkrečioms padaliniam, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G. Merkys ir S. Vaitkevičius (Merkys, Vaitkevičius, 2004). Ekstremalus įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Taip 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 bent per pusę standartinio nuokrypio arba daugiau.

Kompleksinėje lentelėje yra atidėti ir visi 7 tirti sveikatos priežiūros centro padaliniai ir visos 18 testo dimensijų. Visoje kompleksinėje lentelėje (7x18) yra tik keletas reikšmių, liudijančių nepalankų organizacinį klimatą (žr. 3.1.2. lentelė). Geriausiai atrodo chirurgijos ir stomatologijos skyriai, kuriuose teigiamai reiškiasi daugelis organizacinio klimato dimensijų.

Detalizuotas požiūris išryškina tuos pačius padalinius-lyderius, kurie buvo konstatuoti nagrinėjant bendrąjį padalinių reitingą. Taigi matyti, kad pirmaujantys padaliniai yra tie patys jau minėti chirurgijos ir stomatologijos skyriai.

Interpretuojant testavimo duomenis, svarbu atsižvelgti į tai, jog testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto palankus arba mažiau palankus organizacinis klimatas. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai. Galima būtų pamąstyti, kaip pačių efektyviausių padalinių gerą patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

3.1.2. lentelė. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių)

	Terapinis skyrius	Pediatrijos skyrius	Registratūros skyrius	Stomatologinis skyrius	Chirurgijos skyrius	Ginekologijos skyrius	Psichiatrijos skyrius
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,30	-0,18	-0,33	-0,45	-0,60	-0,49	-0,69
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,52	-0,81	-0,69	-0,69	-0,81	-0,74	-0,64
Neverbalinė komunikacija	-0,06	-0,53	-0,15	-0,36	-0,70	-0,31	-0,51
Konfliktai	0,04	-0,69	-0,76	-0,62	-0,65	-0,28	-0,44
Santykiai su vadovais	0,03	0,00	-0,39	-0,44	-0,71	-0,33	-0,48
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,03	-0,11	-0,53	-0,76	-0,58	-0,31	-0,63
Informacija/ komunikacija	-0,21	-0,59	-0,30	-0,50	-1,12	-0,48	-0,84
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,09	-0,61	-0,73	-0,82	-0,69	-0,70	-0,71
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,49	0,25	0,47	0,27	-0,45	0,04	-0,32
Kartų santykiai	0,67	0,73	1,30	1,32	-0,27	0,32	0,37
Tarpusavio santykiai	0,15	0,42	-0,25	0,01	-0,33	-0,18	-0,29
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,37	-0,08	-0,99	-1,02	-0,32	-0,88	-0,15
Valdymo /vadovavimo stilius	0,20	-0,12	0,03	-0,31	-0,49	-0,16	-0,07
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,22	-0,31	-0,16	-0,55	-0,71	-0,53	-0,62
Kontrolė	0,37	0,25	0,32	0,00	-0,32	0,11	-0,21
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,27	0,02	-0,33	-0,53	0,50	-0,16	0,24
Vertybės ir kultūra	0,42	0,43	-0,04	0,29	0,06	-0,10	-0,25
Tradicijos, šventės	0,35	0,16	0,18	-0,12	0,17	0,12	0,10

Apibendrinant galima teigti, kad sveikatos priežiūros padaliniuose klostosi labai palankus organizacinis klimatas. Ši išvada yra patikima. Jau buvo minėta, kad organizacinio klimato testo psichometrinė kokybė yra labai aukšta. Atitinkami skaičiavimai buvo atlikti didžiojoje norminėje imtyje ir šiame darbe jau pakomentuoti. Prasminga buvo patikrinti, ar minimas testas metrologine prasme pakankamai gerai suveikė ir dalinėje sveikatos priežiūros centro padalinių imtyje.

Kontrolei buvo paimtos kelios skalės, kurių psichometriniai rodikliai normavimo imtyje buvo kraštutiniai. Antai „Vadovavimo stiliaus“ ir „Tarpusavio santykių“ skalių vidinė konsistencija normavimo imtyje buvo ekstremaliai aukšta. Šis statistinis dėsniumas pasikartojo ir dalinėje sveikatos priežiūros centro imtyje. Testo vidinės konsistencijos koeficientai *Cronbach alfa* vadovavimo stiliaus skalėje atitinkamai siekė 0,92, o vidutinė testo žingsnių interkoreliacija 0,6. Analogiški rodikliai „Tarpusavio santykių“ skalėje buvo 0,92 ir 0,53.

Sąlyginai psichometrinio požūriu prastesnė skalė normavimo imtyje buvo „Verbalinės komunikacijos“ skalė. Jos alfa koeficientas siekė 0,62. Tokia koeficiento reikšmė nėra labai aukšta,

tačiau ji yra tikrai toleruotina. Analogiškas testo konsistencijos rodiklis sveikatos priežiūros centro imtyje buvo 0,79.

Išdėstyti argumentai rodo, jog buvo dirbama su metodologiskais kokybiškais instrumentais.

3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir organizacinio klimato statistiniai sąryšiai

Kaip jau minėta, teorijos požiūriu organizacinis klimatas ir veiksmingas darbas yra tarpusavyje susiję dydžiai. Palankus arba bent jau nekrizinis klimatas organizacijoje yra veiksmingo komandinio darbo sąlyga. Vadinasi, šį sąryšį yra svarbu patyrinti ne tik didžiojoje norminėje imtyje, kur jis ir buvo konstatuotas, bet ir dalinėje sveikatos priežiūros centro padalinių imtyje.

Simptomiška, kad didžiojoje normavimo imtyje rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir klimato dėsningumas atsikartojo ir dalinėje sveikatos priežiūros įstaigoje (žr. 3.2.1. lentelę). Dominuoja neigiamas ir visiškai nestiprus ryšys. Neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai tikėtini, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai, o klimato testo – neigiamai. Tačiau čia labai iškalbingas ir tas faktas, kad matricoje yra nemažai statistiškai patikimų teigiamų koeficientų, kurie: a) rodo, kad veiksmingą komandinį darbą atitinka prastas klimatas ir b) tokiu būdu, atrodytų, prieštarauja teorijai. Tai, kad didelė dalis koeficientų nėra statistikai reikšmingi, yra natūralu dėl mažo imties tūrio. Čia verta prisiminti, kad didžioji normavimo imtis turėjo 810, o dalinė - sveikatos priežiūros centras 70 testuotų darbuotojų.

3.2.1 lentelė. Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėšningumai

$N_{\min} = 70; N_{\max} = 71$

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
0,35 < x <= 0,2						
0,2 < x <= 0,1						
x <= 0,09						
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,08	-0,05	-0,21	-0,22	-0,21	-0,24 *
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,14	-0,10	-0,09	-0,16	-0,10	-0,19
Neverbalinė komunikacija	-0,04	0,04	0,02	-0,11	-0,17	-0,19
Konfliktai	-0,08	-0,02	0,05	-0,13	-0,14	-0,20
Santykiai su vadovais	-0,03	0,02	-0,08	-0,23 *	-0,29 **	-0,23 *
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,03	0,02	-0,17	-0,28 *	-0,26 *	-0,14
Informacija/ komunikacija	-0,10	-0,03	-0,09	-0,24 *	-0,23 *	-0,28 *
Atvirumas, tolerantiškumas	0,00	0,22 *	0,15	-0,06	-0,06	-0,16
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,06	0,06	-0,02	-0,20	-0,15	-0,23 *
Kartų santykiai	-0,12	-0,08	-0,26 *	-0,23 *	-0,27 *	-0,19
Tarpusavio santykiai	-0,09	0,05	-0,08	-0,20	-0,12	-0,21
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,05	0,13	0,17	0,03	0,11	-0,03
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,08	0,04	-0,14	-0,26 *	-0,26 *	-0,24 *
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,05	-0,01	0,07	-0,21	-0,02	-0,13
Kontrolė	-0,04	0,03	-0,19	-0,27 *	-0,25 *	-0,26 *
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,16	-0,07	-0,23 *	-0,26 *	-0,28 *	-0,23 *
Vertybės ir kultūra	-0,10	0,05	-0,15	-0,23 *	-0,25 *	-0,25 *
Tradicijos, šventės	0,07	0,02	-0,03	-0,08	-0,10	-0,03

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001

** Patikimumas 0,01

* Patikimumas 0,05

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)?

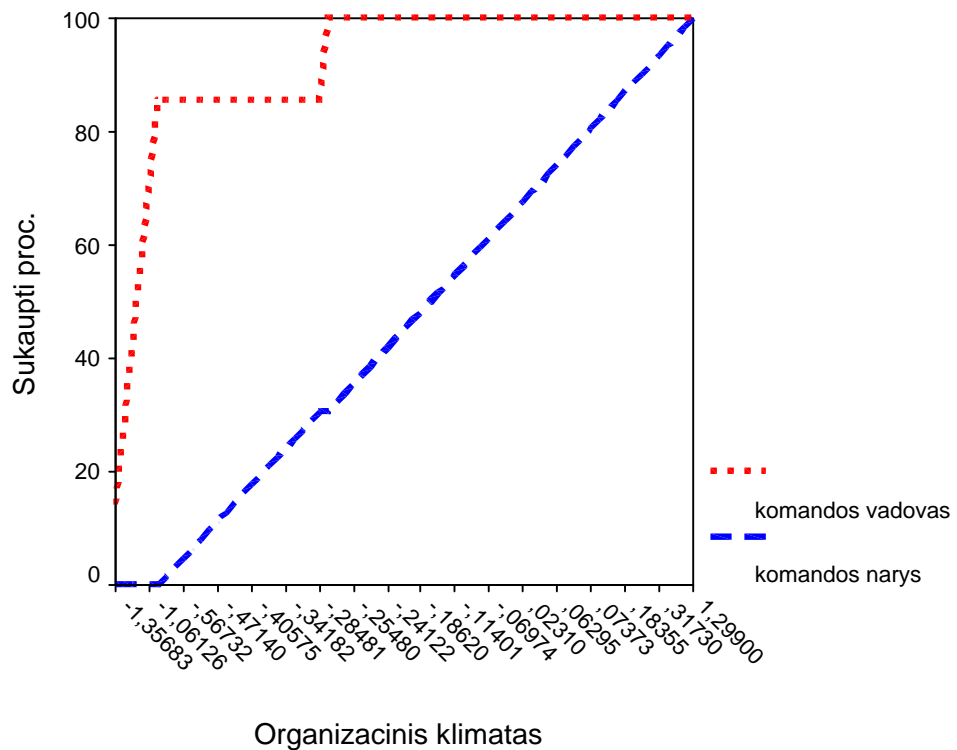
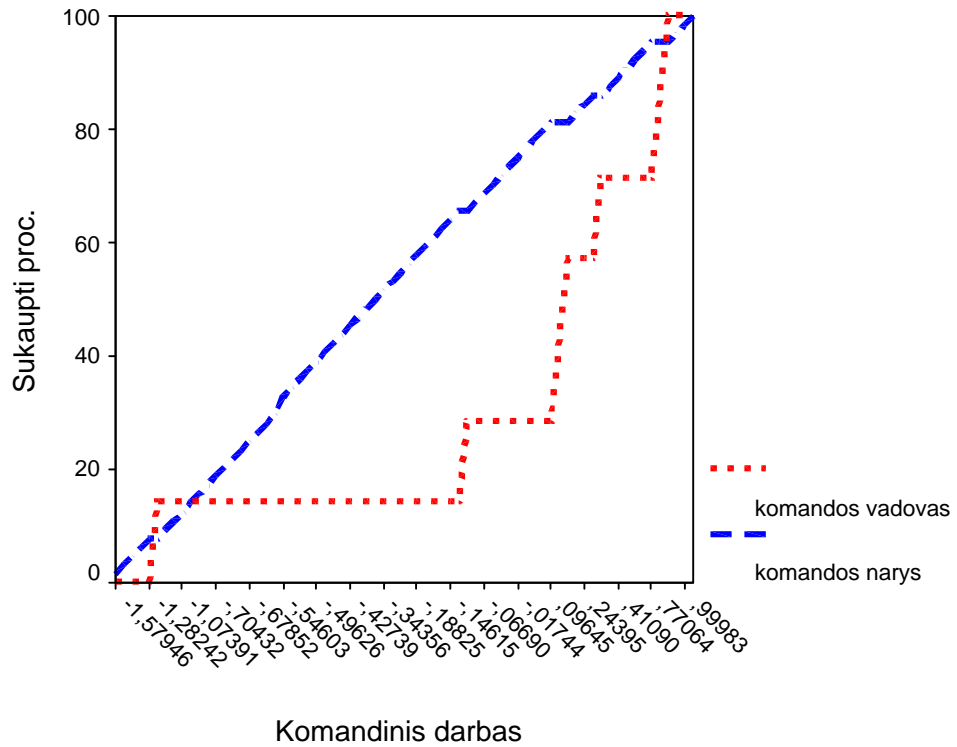
Didžiojoje norminėje imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsniumai. Pavyzdžiui, darbuotojų vyrų, tiek moterų komandinio darbo ir klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Komandinio darbo testo atveju $p=0,021$, $df=1885$; organizacinio klimato testo atveju analogiškai rodikliai yra $p=0,38$, $df=775$.

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

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

Simptomiška, kad kai kurie didžiosios normavimo imties dėsniumai atsikartojo dalinėje sveikatos priežiūros centro padalinių imtyje. Analogiškai paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $p=0,8$, $df=69$ (komandinis darbas) ir atitinkamai $p=0,25$, $df=67$ (organizacinis klimatas).

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus sveikatos priežiūros centro imtyje (tik 7 vadovai) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komandinio darbo bei mikroklimato vertinimo sąryšio. Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 3.2.1. pav.). Visgi, galima formuluoti teorinę-hipotetinę prielaidą, jog didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.



3.2.1 pav. Komandinio darbo ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso

Dalinėje sveikatos priežiūros centro padalinių imtyje atsikartojė sąryšis tarp komandinio darbo vertinimo ir bendro darbo stažo. Taigi galima konstatuoti, kad ilgiau dirbantys yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau nei trumpiau dirbantys ($r=0,38$, $p=0,001$).

Nustatyti faktai yra prasmingi bent keliais aspektais. Pirma, jie plečia pažinimą apie tokius reikšmingus žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus kaip komandinio darbo veiksmingumas ir organizacinis klimatas. Galima plėtoti hipotezes, kad vadovų palankesnis požiūris yra apspręstas savimonės reiškinių, o gal komunikacijos sutrikimų, kuomet nuo vadovų kažkas yra nuslepiama? Bet kuriuo atveju čia prasminga tyrinėti toliau. Antra, jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas, darbo stažas ir pan. poveikumas matuojamai dimensijai yra pakankamai stiprus, tai tokiu atveju galbūt verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams. Tokiu atveju matavimas ir normavimas, atliekamas testu, būtų dar preciziškesnis.

IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, SIŪLYMAI:

Teorinės:

1. Studijuojant mokslinę literatūrą išaiškėjo, kad tiek komandinis darbas, tiek organizacinis klimatas vadybos ir psichologijos specialistų yra apibrėžiami kaip itin reikšmingi organizacijos žmonių išteklių valdymo parametrai.
2. Organizacijos klimato ir komandinio darbo traktuotės yra nevienodos. Daug autorių linkę *komandą* ir *grupę* sutapatinti. Mes laikomės tos nuomonės, kad *komanda* atspindi geresnę darbuotojų organizacinės sąveiką nei grupė, t.y. kad kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė kokybine prasme gali būti traktuojama kaip komanda. Komandų klasifikacijos irgi yra gana skirtingos.
3. Dažnai sutampa sąvokų *padalinys* ir *komanda* panaudojimas, nes formalus organizacijos padalinys sudaro komandos pagrindą. Tačiau galimi atvejai, kai viename ar kitame padalinyje gali susiformuoti kelios komandos. Komandos dydis yra rekomenduojamas iki 20 darbuotojų.
4. Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsikleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir kt.
5. Komandos efektyvumo kreivė iliustruoja darbo grupės išsivystymą į tikrą komandą ir, galiausiai, tapimą efektyvia komanda. Nors visame pasaulyje komandinio darbo svarba pabrėžiama vis labiau, sėkmingai suburti komandas gali ne visos bendrovės.
6. Kiekvienas komandos narys atlieka savo konkretų vaidmenį siekdamas bendro tikslo ir kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys. Tik situacija lemia jo lyderiavimo ar narystės (dalyvavimo) teisę.
7. Formuojant komandą reikia atsižvelgti į tai, kad komandinis darbas neatmeta individualaus darbo. Tiek grupinis, tiek individualus darbas turi savo privalumų, turi ir trūkumų. Kad komanda veiktų sėkmingai, reikia patenkinti trejopus poreikius: užduoties, grupės ir individo. Tik šio uždavinio išsprendimas leidžia komandai funkcionuoti pakankamai darniai ir sklandžiai
8. Sąvoka *mikroklimatas* naudojama socialinėje srityje mokslinėje literatūroje kaip *organizacijos klimato* sąvokos sinonimas. Organizacijos klimatas yra koncentruotas į individų ir jų situacijos suvokimą organizacijose, o ne į vertybes ar normas.
9. Mikroklimatas susidaro ir įsivyrėja bendraujant bei kontaktuojant grupinės veiklos metu. Čia išryškėja žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė ir kt.

10. Santykiams grupėje daug įtakos turi vadovavimo stilius ir lyderystės formos organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.
11. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, ir vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis yra etinis klimatas
12. Klimatas ir komandinis darbas yra tarpusavyje glaudžiai susiję.

Metodologinės:

1. Vakarų šalyse egzistuoja daug komandinio darbo ir organizacinio klimato testų formų, tačiau Lietuvoje jų pasigendama arba jie tik konstruojami. Išdėstyti argumentai rodo, kad žmonių išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas ir adaptavimas yra aktualus mokslo ir praktikos uždavinys
2. Tyrimo duomenys panaudojant “Team Puls“ testą ir OKKI pagrįsti didžiąja normavimo imtimi rodo, kad tiek adaptuojamas Komandinio darbo testas, tiek naujai kuriamas organizacijos klimato testas gali pretenduoti į pačius aukščiausius jų psichometrinės kokybės įvertinimus. Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis jie pasireiškė kaip validūs ir patikimi testavimo ir vertinimo instrumentai.
3. Tiek Komandinio darbo testas, tiek Organizacinio klimato krizės testas buvo validūs ir patikimi dalinėje Šiaulių m. X PASP centro imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (ištirti 7 padaliniai, 71 darbuotojas), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi. Tai rodo, kad testuojamieji atsakinėjo sąžiningai, kruopščiai, o testavimo duomenys patikimi ir tikslūs. Jie sudaro prielaidas tobulinti žmonių išteklių valdymą pirminės sveikatos priežiūros centro padaliniuose.
4. Testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto palankus arba mažiau palankus organizacinis klimatas. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai. Galima būtų pamąstyti, kaip pačių efektyviausių padalinių gerą patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.
5. Iki šiol komandinio darbo ir org. klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (*Test - Retest* metodais). Tačiau tikslinga būtų atlikti minėtų testų kokybės patikrinimo tyrimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija. Viešojo sektoriaus įmonėse kriterijumi galėtų būti ekspertiniai vertinimai.

6. Atliekant tyrimus išryškėjo nežymus neatitikimas periodų sklaidoje. kadangi pirmasis periodas pažymėtas kiek kitaip negu sekantys po jo – iki metų, o toliau – 2 – 5 metai ir t.t. Tai gerai matosi 2.3.3. ir 2.3.4.paveiksluose. Tokiu būdu atsiranda “laiko plyšys”: 1 - 2 metų tarpe. Nors numanome, kad periodas nėra praleidžiamas, bet skirstymas to nerodo. Todėl siūlyčiau laikantis tos pačios sitemos metus pirmoje padalioje rašyti 0-1, jei neatsirastų kito geresnio būdo.

Empirinės:

1. Paaiškėjo, kad tirtoje PASP organizacijoje yra prasti komandinio darbo rodikliai. Matyti, kad komandinio darbo veiksmingumo įverčiai nagrinėjamoje organizacijoje jei ir ne patys prasčiausi, tai vieni iš prastesnių. Kitaip tariant sveikatos priežiūros centras pagal komandinį darbą užima labiau ne pirmaujančią, bet autsaiderio poziciją. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, įverčiai nukrenta gerokai žemiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos. Įverčiai atrodo nepatenkinamai, ypač kitų organizacijų kontekste: viešojo, privataus, statutinio sektoriaus įstaigų tarpe. Beje, akivaizdu ir tai, kad nei viename padalinyje komandinis darbas pilnutinai nėra vertinamas kaip visiškai palankus, tai yra visuose padaliniuose daugelis įverčių yra žemiau normavimo imties vidurkio. Nepaisant to, kai kurie padaliniai atrodo gerokai geriau už kitus. Tačiau komandinis darbas ir čia turėtų būti vertinamas kaip sąlyginai nepakankamai išplėtotas.
2. Įdomu, kad padaliniai, kurie atsilieka komandiniame darbe, organizacinio klimato požiūriu kitus lenkia. Be to, organizacinis klimatas tirtame PASP centre vertintinas kaip palankus. Nors situacija galėtų būti ir geresnė, tačiau kardinalių pokyčių šia kryptimi vykdyti tikrai nereikia. Didžiausio pritarimo susilaukė tokie klimato krizės požymiai kaip tradicijos, šventės ar atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos. Apibendrinant galima teigti, kad sveikatos priežiūros padaliniuose klostosi labai palankus organizacinis klimatas. Ši išvada yra patikima. Jau buvo minėta, kad organizacinio klimato testo psichometrinė kokybė yra labai aukšta.
3. Išryškėjo teoriškai prasmingos ir statistiškai reikšmingos sąsajos tarp organizacinio klimato dimensijų ir komandinio darbo dimensijų. patvirtina, kad šie žmonių išteklių valdymo parametrai yra tarpusavyje susiję. Daugiausia korekcijų optimizuojant komandinį darbą reikalauja lyderystės stilius. Nors paprastai palankus organizacinis klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida, tačiau šiai prielaidai realizuoti reikalingas ir sėkmingas paramos komandos funkcionavimas. Nagrinėjant duomenis didžiosios normavimo imties lygiu, paaiškėjo jog darbuotojų lytis įtakos komandinio darbo veiksmingumo ir organizacinio klimato krizės vertinimui neturi. Paaiškėjo, kad darbuotojo statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas) turi esminės įtakos tokių žmogiškųjų išteklių parametru kaip komandinis darbas ir organizacinis klimatas vertinimui. Paaiškėjo, kad padalinių vadovai tiek komandinį darbą, tiek organizacinį klimatą yra linkę vertinti kitaip, nei eiliniai darbuotojai.

4. Ateityje tikslinga būtų atlikti tyrimus, kurie atskleistų kiek nustatytas statistinis dėsningumas yra universalus. Hipotetiškai galima tikėtis, kad vadovai galbūt, apskritai yra linę įvairius organizacijų valdymo parametrus, tokius kaip organizacijos konkurencingumą, ir žmonių išteklių valdymo parametrus (darbuotojų motyvaciją ir pasitenkimą darbu, lojalumą organizacijai, stresus darbe ir nuovargį) yra linę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Jau šiame tyrimo etape galima plėtoti bent kelias interpretacines hipotezes. Vadovų polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintai gali būti susijęs:
 - a. su psichologiniais vadovų savimonės procesais;
 - b. su informacijos ir komunikacijos procesų ypatumais, nes vengdami pasmerkimo, bausmės ar konfliktinės situacijos pavaldiniai kartais neigiamus įvykius ar rezultatus yra linę nuslepti ar padailinti. pateikti pagražintai ir pan. Galima taip pat daryti prielaidą, kad organizacijos arba padalinio vadovas emociškai yra labiau priklausomas nuo organizacijos, nei eilinis darbuotojas.
5. Jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas, darbo stažas ir pan. poveikumas matuojamai dimensijai yra pakankamai stiprus, tai tokiu atveju galbūt verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams. Tokiu atveju matavimas ir normavimas, atliekamas testu, būtų dar preciziškesnis
6. Empiriniai skirstiniai ir gautos vidurkių reikšmės rodo, kad Šiaulių m. X PASP centro vadovai yra linę palankiau vertinti komandinį darbą ir organizacinį klimatą., tačiau dėl nedidelio vadovų skaičiaus atitinkamame imties poaibio reikšmės nepasiekia reikiamo statistinio patikimumo lygmens
7. Tiek vyrai, tiek moterys komandinį darbą ir organizacijos klimatą vertina iš esmės vienodai. Ilgiau dirbantys yra linę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau, nei trumpiau dirbantys.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad nė viena iš iškeltų hipotezių nepasitvirtino pilnai. Tyrimo metu išaiškėjo, kad Šiaulių m. X Pirminės asmens sveikatos priežiūros (PASP) centre susiklostęs komandinis darbas yra nefunkcionalus, todėl reikalauja vadybinės intervencijos, o organizacinis klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.

LITERATŪRA

1. Anikejeva N. Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje .Kaunas: • viesa, 1988. 95p.
2. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. Kaunas:Technologija, 1998. 164 p.
3. Bitinas, B. Ugdymo tyrimų metodologija. - Vilnius: Jošara, 1998. - 245 p.
4. Bosas A. Strateginis valdymas : nuo korporacijos iki valstybės. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. 625 p.
5. Butkus F. S. Vadyba : organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003. 239 p.
6. Dalin P., Rolf H., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. Vilnius:Tyto alba, 1999. 262 p.
7. Daugiaprofesinių pirminės sveikatos priežiūros komandų komandinio darbo mokomoji medžiaga. Vilnius:LR Sveikatos apsaugos m-ja, 2000. 242 p.
8. Dromantas, M. Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių specifika. 2002.
9. Everard K. Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas . Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1997. 320 p.
10. Guščinskienė J., Sapežinskienė L., Švedienė L. Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu.Kaunas: Technologija, 2003. 49 p.
11. Heller, R. Grupių valdymas. – Vilnius: Alma litera, 2000. – 72 p.
12. Jovaiša L. Profesinio konsultavimo psichologija. Villnius:Agora, 1999. 151 p.
13. Jovaiša L. Psichologinė diagnostika. – Kaunas: Šviesa, 1975. – 198 p.
14. Jewell B.R.Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002. 487 p.
15. Jucevičienė, P. Organizacijos elgsena. – Kaunas : Technologija, 1996. 284 p.
16. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas . Kaunas:PLKM• C, 1998. 454 p.
17. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas:Technologija, 1996. 423 p.
18. Jucevičius, R. Moderni organizacija:metodologinis aspektas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1995, Nr. 1 – p. 47-60.
19. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija,1997. 208 p.
20. Kasiulis J. ,Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas:Technologija, 2003. 327 p.
21. Kasiulis, J., Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. 328 p.

22. Mažeikienė, N. Socializacijos ir ugdymo diagnostikos instrumentų kultūrinis perkeliamumas: makiavelizmo ir autoritarizmo matavimo aspektas. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, 2001. 153+41 p.
23. Mažeikienė, N., Merkys, G. Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija, 2001, Nr. 3 (29) – p. 7-16.)
24. Merkys, G. Transkulturelle Validität und Kulturspezifität: Neue Perspektiven empirischer Referenz. In Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996. Schwerpunktthema: Wissen und Handeln. S. 310-316. Göttingen: Hogrefe Verlag, 1997.
25. Merkys, G. Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. Filosofija, Sociologija, 1999, Nr. 3 – p. 53-64.
26. Merkys, G. Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija, 1999, Nr. 2 (19) – p. 7-22.
27. Merkys, G., Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L. Pedagogų autoritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai. // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija, 2002, Nr. 1 (33) – p. 27-41.
28. Merkys, G., Krupavičius, A. (2002). Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose). Seimo įvaizdžio tyrimo projektas. Kauno technologijos universitetas.
29. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė I. Projektų valdymas. –Kaunas: Technologija, 2001. – 98 p.
30. Palidauskaitė, J. Viešojo administravimo etika. – Kaunas :Technologija, 2001. 237 p.
31. Robbins S.P. Organizacijos elgsenos pagrindai. Vilnius , 2003. 374 p.
32. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003 . 296 p.
33. Sakalas, A. Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams // Socialiniai mokslai / Vyr. red. Prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija, 1996, Nr. 4(8) – p. 43-52.
34. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998. 274 p.

35. Seilius, A. Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1998, Nr. 6 – p. 212-221.
36. Seilius, A. Vadovo trijų matavimų vertinimo koncepcijos link // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1998, Nr. 7 – p. 159-170.
37. Seilius, A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 1998. – 274 p.
38. Seilius, A. Ar galima vadovauti be prievartos? // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1999, Nr. 10 – p. 162-182.
39. Seilius, A. Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12 – p. 189-209.
40. Smilga, E., Bosas, A. Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12 – p. 211-225.
41. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., Jr. Vadyba. 2-asis patais. Ir papild.leid. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. 647 p.
42. Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 647 p.
43. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000b). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai.// *Socialiniai mokslai*, ISSN 1392-0758. 2000, 2 (23), 43-55.
44. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000c). Socialiniai-profesiniai santykiai tarp mokyklų vadovų ir švietimo skyriaus: kooperacija, konformizmas, rezistencija. // *Socialiniai mokslai*, ISSN 1392-0758. 2000, 4. 101-116.
45. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000b). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas.// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, ISSN 1392-0758. 2000, 17, 215-225.
46. Tamošiūnas, Teodoras. Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra: mokomoji knyga /Šiauliai:ŠU leidykla, 2003. 80 p.
47. Tamošiūnas, T. Projektų metodas ugdymo praktikoje. - • iauliai: • U 1-kla, 1999. 173 p.
48. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: ūodynas, 2002. 1119 p.

49. Vasiliauskas. Prognozavimas ir strateginis valdymas. – Kaunas : Technologija, 2000. – 182 p.
50. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000. 134 p.
51. Vyšniauskienė, D. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika. Kauno technologijos universitetas.
52. Želvys R. Bendravimo psichologija Vilnius: LR• MM VLC, 1995. 189 p.
53. Anastasi A. Individual differences. New York: John Wiley&Sons, Inc.,1967. 301 p.
54. Bortz, J., Doring, N. Forschungsmethoden und Evaluation.- 2 Aufl. - Berlin;New York: Springer, 1995.
55. Bortz, J. Lienert, A.G., Boehnke, K. Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik. Berlin ; Heidelberg ; New york ; Tokyo,1990.
56. Cole G. A. Management: Theory and Practice. – London: DP Publication Ltd., 1990. 582p.
57. Furnham, Adrian.The psychology of behaviour at work : the individual in the organization / Andrian Furnham Hove (East Sussex): Psychology Press,1999. 722 p.
58. Gregory, P. Shea ir Richard, A. Guzzo, Group effectyveness: What Really Matters?, Sloan Management Review , 1987 .26 p.
59. Gordon I.H. Relationship marketing : new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep forever. Toronto: John Wiley & Sons, 1998. 314 p.
60. Hacker, H. Et.al. Standards fuer paedagogisches und psychologisches Testen. Hogrefe Verlag, Hans Huber Verlag. Bern, Toronto, Seatle, 1998.
61. Jones G.R. Organizational theory, design, and change: text and cases.Upper Saddle River, New York:Pearson Education Int., 2004
62. Lienert, G.A. Raatz, U. Testaufbau und Testanalyse. Weinheim, 1994.
63. Robbins H., Finley M. Why team don't work.N.Y.,1995
64. Starkey K., Tempest, S., McKinlay, A. How organizations learn : managing the search for knowledge N.Y., 2004
65. Test Katalog, Testzentrale. Gotlingen, 2000/2001.
66. Wiedemann, J. Watzdorf, v. E. Richter, P. Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, - Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung, Band 15, Mai 2000.
67. Анастази, А.,Урбина, С. Психологическое тестирование. - Санкт-Петербург: Питер, 2001.- 686 с.

68. Бурлачук, Л. Ф., Морозов, С. М. Словарь-справочник по психодиагностике. –Санкт-Петербург, 1999.
69. Гантер Б.,Фернхем А. Типы потребителей : введение в психографику. С.-Пб.: Питер, 2001 . 2969 с.
70. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер, 2001. 709 с.
71. Ковальчик Д. Внешняя среда как фактор развития направленности личн Вильнюс: ВПУ, 2000. 124 с.
72. Фернхем А.,Хейвен П. Личность и социальное .С.- Пб.: Питер, 2001. 360 с.
73. www.questia.com
74. <http://manager.lt>

PRIEDAI

1 priedas. Literatūros apžvalga.

2 priedas. Komandinio darbo testo pavyzdys.

3 priedas. Organizacinio klimato krizės instrumentarijaus pavyzdys.

1 PRIEDAS

LITERATŪROS APŽVALGA

Siekiant sužinoti mokslininkų nuomonę apie šiuolaikinę organizacijos vadybą, komandinio darbo ypatumus, organizacinio klimato reikšmę komandiniam darbui ir patį sociologinių tyrimų procesą buvo studijuojama atitinkami teoriniai darbai, kita literatūra ir Interneto medžiaga. Susipažinta su strateginėmis empirinių tyrimų kryptimis, išsiaiškinta, kiek dėmesio teoretikai skiria problemoms analizuoti. Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad Lietuvoje dar stinga empirinių tyrimų organizacijų vadybos ir komandinio darbo srityje, trūksta ir literatūros atitinkamais klausimais. Dominuoja aiškinamoji populiaraus tipo informaciją teikianti literatūra. Dalis šaltinių gauta naudojantis Internetu.

Rengiant darbą buvo išstudijuoti literatūros šaltiniai **vadybos teorijos** klausimais. Susipažinta su tokių Lietuvos mąstytojų kaip Bronius Neverauskas, Fabijonas Saulius Butkus, Antanas Bosas, Antanas Seikius, Gintaras • aparnis, Aleksandras Vasiliauskas ir kt. darbais, užsienio tyrinėtojų Bruce R. Jewell, Henry Ford, James A.F.Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R.Gilbert jaunesnysis, Stewart E. McKie, Joseph Tidd, John Besant, Keith Pavitt ir kt.. Buvo išanalizuota literatūra lietuvių kalba (Bosas A. *Strateginis valdymas : nuo korporacijos iki valstybės* (2004); Butkus F. S. *Vadyba : organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai* (2003); Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė I. *Projektų valdymas*. (2001); Jewell B.R.*Integruotos verslo studijos* (2002); A.Seiliaus straipsniai *Ar galima vadovauti be prievartos?* (1999), *Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai* (1998), *Vadovo trijų matavimų vertinimo koncepcijos link* (1998); Stoner J., Freeman R., Gilbert D.,Jr. *Vadyba*. (2000) ir (1999); G. • aparnio ir G. Merkio straipsniai *Socialiniai-profesiniai santykiai tarp mokyklų vadovų ir švietimo skyriaus: kooperacija, konformizmas, rezistencija* (2000), *Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas*(2000); A.Vasiliauskas. *Prognozavimas ir strateginis valdymas* (2004)), literatūra anglų k. (Cole G. A. *Management: Theory and Practice*(1990); Gordon I.H. *Relationship marketing : new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep forever*(1998); Tidd J.,Besant J., Pavitt K. *Managing innovation:integrating technological, market and organizational change* (2001).

Daug dėmesio darbo eigoje buvo skirta literatūrai **organizacijų teorijos** klausimais. Autorius perskaitė Lietuvos specialistų – Algimanto Sakalo, Roberto Jucevičiaus, Palmiros Jucevičienės, Teodoro Tamošiūno, Rigitos Tijūnaitienės, Liudmilos Bagdonienės, Eugenijaus Bagdono, Romualdo Ginevičiaus, Vytauto Sūdžiaus, Ligitos Šimanskienės ir kt. – darbus, užsienio autorių – Stephen P. Robbins, Elisabeth Mc Millan, G.R.Jones, K.Starkey, S.Tempest, A.Mc Kinlay, Dennis

W. Carlton, Jeffrey M. Perloff Carlton ir kt.- veikalus. Buvo išnagrinėta literatūra lietuvių kalba (Robbins S.P. *Organizacinės elgsenos pagrindai* (2003); Sakalas A. *Personalo vadyba* (2003); Jucevičius, R. *Strateginis organizacijų vystymas* (1998) ir (1996), *Moderni organizacija: metodologinis aspektas* (1995); Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena* (1996), Bagdonienė L., Bagdonas E. *Organizacijų vadyba* (2004), Ginevičius R., Sūdžius V. *Organizacijų teorija* (2005), Guščinskienė J. *Organizacijų sociologija* (1999), Tijūnaitienė R. *Organizacijos elgsena: vadovavimas, vidinė organizacijos aplinka* (2000) Šimanskienė L. *Organizacinės kultūros formavimas* (2002) ir kt.), anglų kalba (Jones G.R. *Organizational theory, design, and change: text and cases.*(2004); Starkey K., Tempest, S., McKinlay, A. *How organizations learn : managing the search for knowledge* (2004); Morris Ch. *Academic Press Dictionary of Science and technology* (1997); Daft R.L. *Organisation theory and design* (2004), Locke E.A. (ed.) *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (2000), Carlton D., Carlton J. *Modern industrial organization* (2005), Mc Millan E. *Complexity, organizations and change* (2004) ir kt.), bei rusų kalba (Форд Г. *Сегодня и завтра* (1992); *Панорама экономической мысли конца XX столетия* (2002)).

Daugiausia pastangų buvo dėta siekiant susipažinti su darbais skirtais **komandinio darbo** temai. Lietuvos mokslininkai daugiau nuveikę šioje gana naujoje studijų srityje yra Birutė Vijeikienė, Juozas Vijeikis, Jūratė Guščinskienė, Ligita Švedienė, Laima Sapežinskienė, Antanas Seilius, Edmundas Smilga, Antanas Bosas; empirinių tyrimų srityje – enklus yra Algio Krupavičiaus, Gedimino Merkio ir jaunųjų mokslininkų (B. Aleksandravičiūtė, N. Anikejeva, E. Dereškevičiūtė, N. Mažeikienė, E. Slušnys, G. Žemaitytė, V. Žydzūnaitė) kogortos indėlis. Autorius studijavo Lietuvos ir užsienio teoretikų darbus tiek lietuvių kalba (Heller R. *Grupių valdymas* (2000); Merkys G., Krupavičius A., • aparnis G. *Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose). Seimo įvaizdžio tyrimo projektas* (2002); Seilius A. *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui* (2001); Seilius A. *Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika* (1999); Smilga E., Bosas A. *Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės* (1999); Vijeikienė B., Vijeikis J. *Komandinio darbo pagrindai* (2000)), tiek užsienio kalbomis (Gregory P. Shea ir Richard A. Guzzo. *Group effectyveness: What Really Matters?* (1987); Robbins H., Finley M. *Why team don't work* (1995); Nemiro J.E. *Creativity in virtual teams : key components for success* (2004); LaFasto F., Larson C. *When teams work best : 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed* (2001); Stewart G. L., Manz Ch. C., Sims H.P. *Team work and group dynamics* (1999).

Verti dėmesio Lietuvos autorių straipsniai komandinio darbo tema: Budraitis R., • aparnis G. *Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje* //• U publikacijos, 2004, [nr.4],

p.48-56; Christauskas J., Christauskas Č. *Total quality management and educational needs for highway building specialists* //Haridus ja Majandus 2004: rahvusvahelise teaduskonverentsi materjalid, 6. mai 2004, Tallin = Education and Economy 2004 p. 12-15; Penčylienė A. *Komandinio darbo bendruomenėje galimybių tyrimas* //Aukštasis mokslas - žinių visuomenei : konferencijos pranešimų medžiaga p.134-146; Sapežinskienė L. *Ervingo Gofmano sociologinis požiūris į komandas organizacijoje* //Sociologija: praeitis, dabartis, perspektyvos : mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, 2001 m. gegužės 29-31 d.p. 143-150 .

Kaip matome, literatūros lietuvių kalba tikrai nėra gausu. Užsienio bibliotekose jos daug daugiau, iš jos verta pažymėti: Williams J. *Team development for high-tech project* (2002); Watson J. *Team work* [how to help your husband make more money, so you can be a stay-at-home mom] (2001); Katzenbach J. R., Smith D. K. *The wisdom of teams* [creating the high-performance organization] (1998); Lind J.I., Skärvad P.H. *Nya team i organisationernas värld* (1997); Eales-White R. *Teambuilding* [att utveckla arbetslag] (1997); Williams P. *The magic of team work* (1997); Ung K. J. *The improvement of quality management system based on ISO 9000 standard and self-directed work team concepts at Swedish Motor Assemblies (Volvo Malaysia)* (1996); Sashkin M. *The new teamwork* [developing and using cross-function teams] (1994); Hackman J. R. (ed.) *Groups that work (and those that don't)* [creating conditions for effective teamwork] (1990) Greig D. N. H. *Team-work in general practice* (1988) ir kt..

Daugiausia problemų kilo ieškant šaltinių **organizacinio klimato (mikroklimato) klausimais**. Visumoje nėra šiai temai skirtų knygų lietuvių kalba. Aptikau tik atskirus skyrius darbuose, skirtuose vadybai, organizacijų kultūrai, psichologijai ir t.t. Esama magistrų darbų: Geležienė V. *Vadovavimo kokybės įtaka organizacijos klimatui švietimo įstaigose* : magistro tezės (2001); Skikaitė J. *Darbuotojų santykiai organizacijoje kaip socialinio-psichologinio klimato problema* : magistro tezės (1997); Sviliuvienė I. *Žemės ūkio profilio mokyklų pedagogų kolektyvų socialinio - psichologinio klimato ir jo įtakos mokinių požiūriui į pedagogus tyrimas* : magistro tezės (2000); Skikaitė J. *Darbuotojų santykiai organizacijoje kaip socialinio-psichologinio klimato problema* : magistro tezės (1997); Anikejeva N. *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje* (1988); Dijokaitė J. *Tinklininkų ir futbolininkų komandose vyraujantis psichologinis klimatas ir jose besitreniruojančių paauglių pasitikėjimas savimi ir jų sąsaja* : magistro tezės (2000) Voroneckaitė S. *Psichologinio klimato formavimo veiksniai studentų krepšinio komandose* : magistro tezės (2001); Šniras Š. *Tarpasmeniniai santykiai krepšinio komandose ir jų pedagoginė korekcija* : magistro tezės (2001) .

Teko pasidomėti ir tyrimais, susijusiais su **sveikatos priežiūros** sritimi. Ten irgi kol kas vyrauja magistrų darbai: Jankauskienė L. *Komandinio darbo organizavimas pirminėje sveikatos priežiūroje Klaipėdos mieste* [Rankraštis] : magistro diplominis darbas (2004); Petrenkienė V.

Alytaus apskrities S. Kudirkos ligoninės organizacijos klimato tyrimas : magistro diplominis darbas (1999). Vilmos Žydžiūnaitės darbas *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas* (2003) ir Kristinos Borkienės darbas *Lėtinių neinfekcinių ligų rizikos veiksnių profilaktikos galimybės kaimo pirminės sveikatos priežiūros komandos darbe* (2003) skirti daktaro laipsniui gauti, dar du tiriamieji darbai priklauso keliems autorėms - Guščinskienė J., Sapežinskienė L., Švedienė L. *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu* (2003). Sapežinskienė L., Švedienė L., Kriščiūnas A., Guščinskienė J. *Reabilitacijos specialistų komandos organizacinė kaita*. //Sveikatos mokslai = Health sciences 2004 nr. 1p. 62-66. Kiti rasti šaltiniai yra pagal ES Phare projektą LR Sveikatos apsaugos ministerijos parengta *Daugiaprofesinių pirminės sveikatos priežiūros komandų komandinio darbo mokomoji medžiaga* (2000) ir konferencijos medžiaga *Slaugos ir socialinio darbo partnerystė sveikatos priežiūroje : konferencijos pranešimų tezės* (2004).

Galiausiai tam, kad galima būtų pakankamai kvalifikuotai atlikti sociologinį tyrimą, teko plačiau pastudijuoti ir literatūrą apie atitinkamą **sociologinių tyrimų metodiką**. Tarp Lietuvos autorių išsiskiria Bronislavas Bitinas, Gediminas Merkys, Jonas Ruškus, Teodoras Tamošiūnas, o iš užsienio autorių J.Bortz, N.Doring, A.G.Lienert, K.Boehnke, H.Hacker, U.Raatz, O.Hellevik ir, žinoma, "Team Puls" autoriai J.Wiedemann, V.E.Watzdorf bei P.Richter. Susipažinta su literatūra lietuvių kalba - (Bitinas B. *Ugdymo tyrimų metodologija*. (1998); Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (1997); Mažeikienė N. *Socializacijos ir ugdymo diagnostikos instrumentų kultūrinis perkeliamumas: makiavelizmo ir autoritarizmo matavimo aspektas*. Daktaro disertacija. (2001). Mažeikienė N., Merkys G. *Makavelizmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė* (2001); Merkys G. *Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas*. (1999); Merkys, G. *Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso* (1999). Šaparnis G., Merkys G. *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai* (2000); Tamošiūnas T. *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra* (2003), taip pat vokiečių kalba - Bortz J., Lienert A.G., Boehnke K. *Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik*.(1990); Hacker H. Et.al. *Standards für pädagogisches und psychologisches Testen*. (1998); Merkys G. *Transkulturelle Validität und Kulturspezifität: Neue Perspektiven empirischer Referenz* (1997), bei rusų kalba -(Анастаси А.,Урбина С. *Психологическое тестирование* (2001); Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М. *Словарь-справочник по психодиагностике* (1999); Гантер Б.,Фернхем А. *Типы потребителей : введение в психографику* (2001); Хеллевик О. *Социологический метод* (2002).

Ne visi aukščiau išvardinti autoriai ir šaltiniai yra nurodyti literatūros sąrašė, kadangi ne visi jie pateko į nuorodas, ne visi buvo tiesiogiai panaudoti darbe.