

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aurelija Jonušaitė

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS
YPATUMAI GAMYBINĖJE ĮMONĖJE
„Vičiūnai“**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS
YPATUMAI GAMYBINĖJE ĮMONĖJE
„Vičiūnai“**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, švietimo vadyba (ŠV-3)**

SANTRAUKA

Aurelija Jonušaitė

Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai gamybinėje įmonėje „Vičiūnai“

Magistro darbe buvo iškelta hipotezė, kad tiriamoje įmonėje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.

Tyrimo tikslas – ištirti komandinio darbo ir organizacinio klimato raišką pasirinktoje įmonėje, panaudojant du standartizuotus testus: vokiečių gamybos testą „Team Puls“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizių testą.

SUMMARY

Aurelija Jonušaitė

The peculiarities of the command work and the organized climate matter at the Industrial Enterprise „Vičiūnai“.

There was raised the hypothesis in the masters work that the command work and the organized climate are well-disposed and a special manageable intervention are not required at the investigatory Enterprise.

The aim of the research is to investigate the command work and the organized climate matter at the chosen Enterprise using two standard tests: the Standard test „Team Puls“ created by Germans and the test of the organization climate crisis which is being created by professors G. Merkys scientific group.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. „KOMANDINIO DARBO“ IR „ORGANIZACINIO KLIMATO“ SAŲOKŲ TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE	11
1.1. „Komandinis darbas“ sąvokos samprata	11
1.2. „Organizacinio klimato“ sąvokos samprata	20
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje	24
1.4. „Vičiūnai“ kaip savita organizacija ir jos komandos	26
2. KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS	29
2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos	29
2.2. Organizacinio mikroklimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos	39
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI	46
3.1. Komandinio darbo ir mikroklimato raiškos ypatumai tirtuose padaliniuose	46
3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir mikroklimato statistiniai sąryšiai	53
IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, PASIŪLYMAI	58
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	64

IVADAS

Didesnę savo gyvenimo dalį esame vienos ar kitos organizacijos nariai: skautų, šokių grupės ar socialinių paslaugų, verslo organizacijos. Organizacija yra tam tikras susivienijimas, tai žmonių bendrija, siekianti pasirinkto tikslo ir sąmoningai derinanti savo pastangas.

Yra žinoma, kad vienas iš organizacijos veiklos efektyvinimo kelių yra komandinis darbas bei mikroklimatas, jų puoselėjimas ir tobulinimas organizacijoje. 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 (komandos). Kolektyve darbuotojai priversti kęsti pažeminimus bei užgauliojimus.

Geras mikroklimatas ir stiprus komandinis darbas apsprendžia efektyvų ir tolygų įmonės augimą.

Temos aktualumą nusako faktas, kad šia tema gamybinės organizacijos dar nebuvo tiriamos. Dabartinės įstaigos Lietuvoje dar mažai dėmesio skiria komandiniam darbui ir ypač mikroklimatui. Įstaiga gali efektyviai veikti ir siekti tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą palankiame mikroklimatė.

Vakaruose komandinis darbas diegiamas ir naudojamas efektyviau nei Lietuvos įstaigose. Tačiau pastaruoju metu ir mūsų šalyje vis dažniau kalbama apie komandų darbo efektyvumą, aiškinamasi, kuo grupė skiriasi nuo komandos, kokios sąlygos yra būtinos efektyviai dirbančiai ir tikslų siekiančiai komandai sukurti. Bet organizacinio klimato tema dar mažai liečiama.

Išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Organizacijos komandinio darbo ir mikroklimato ypatumai gamybinėje organizacijoje“.

Magistro darbo **tyrimo problema** gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai reiškiasi komandinis darbas bei mikroklimatas „Vičiūnų“ gamybinėje organizacijoje?*
- *Ar komandinis darbas ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra tarpusavyje susijusios?*
- *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina mikroklimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*

Tyrimo objektas: komandinis darbas ir organizacijos klimatas verslo organizacijoje.

Iškeltiems klausimams toliau nagrinėti suformuluota **hipotezė:**

- „Vičiūnų“ organizacijoje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.

Komandinis darbas ir organizacijos mikroklimatas yra tarpusavyje susijusios žmogiškųjų 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).

Tyrimo dalykas – komandinio darbo ir organizacijos mikroklimato raiškos ypatumai „Vičiūnų“ gamybinėje organizacijoje.

Tyrimo tikslas – ištirti komandinio darbo ir mikroklimato raišką „Vičiūnų“ gamybinėje įmonėje, panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Puls“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės testą (inventarijų).

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir organizacijos klimata, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti esamus žinių deficitus.
2. Atlikti diagnostinius matavimus „Vičiūnų“ gamybinėje organizacijoje, panaudojant standartizuotus komandinio darbo ir mikroklimato klausimynus, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:
 - 2.1. Patikrinti komandinio darbo testo patikimumą pakartotinių matavimų (Test-Retest-Reliability) metodu.
 - 2.2. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti naujai kuriamo Organizacijos klimato krizės inventarijaus patikimumą.
3. Atlikti žmoniškųjų išteklių diagnostinio tyrimo minėtais testais duomenų interpretaciją konkrečioje organizacijoje ir jos padaliniuose.

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

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

Konkrečiai darbe buvo panaudoti šie **tyrimo metodai**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijoje;
3. Statistinė ir psichometrinė duomenų analizė.
4. Grafiniai duomenų pateikimo metodai

Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Kolegialus ir individualus mokslini įdirbis

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

1 lentelė

Kolegialaus bei individualaus įdirbio lentelė

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

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

Komandinio darbo testu apklausta 61 respondentas 1 organizacijoje ir jos 8 padaliniuose. Organizacijos klimato krizės inventarijumi taip pat buvo apklausti 61 respondentas 1 organizacijoje bei 8 jos padaliniuose. 61 tiriamųjų atveju komandinio darbo ir organizacijos klimato matavimai buvo tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad vienas ir tas pats respondentas buvo tirtas abiem minėtais skirtingais testais. Svarbus rodiklis šiame kontekste yra ir tirtų požymių struktūra. Komandinio darbo testą sudarė 66 klausimai, o mikroklimate testą 149 klausimai.

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 žmoniškųjų išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame tyrime remiasi 63 organizacijom, 360 darbinėm komandom (padaliniais) ir 2180 darbuotojų ištyrimu. Sudarant Organizacijų klimato krizės inventarijaus normas buvo ištirtos 10 darbo organizacijos, 110 jų padalinių ir testuoti 810 jų darbuotojų.

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

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina bent kelios aplinkybės. Pirmą, išplėsta komandinio darbo testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš „Vičiūnų“ gamybinės organizacijos. Kuo įvairesnės darbo organizacijos įtrauktos į normavimą, tuo didesnis yra 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.

Darbą sudaro: įvadas, kurime pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, išvados, literatūros, priedų bei lentelių sąrašai.

1. „KOMANDINIO DARBO“ IR „ORGANIZACINIO KLIMATO“ SĄVOKŲ TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE

1.1. „Komandinio darbo“ sąvokos samprata

Pastaraisiais metais komandinis darbas vis dažniau atlieka itin svarbų vaidmenį organizacijos gyvenime. 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. Todėl analizuodami „komandinio darbo“ sąvoką greta ją lyginsime su grupe.

Nuo seniausių laikų žmonės burdavosi į grupes siekdami išgyventi. Tai, ko negalėdavo įveikti vienas žmogus, neretai pavykdavo įveikti grupei. Poreikį būti grupėje, priklausyti grupei žmonės „atsinešė“ ir į dabartinį amžių. Žmonės priklauso šeimai, darbo kolektyvui, draugų ratui ir t.t. Grupė sėkmingai gali dirbti tik tokiu atveju, kai ji yra racionali ne tik įmonės, bet ir kiekvieno jos nario požiūriu. Pasak A. Sakalo (A. Sakalas, 1998, p.257), kiekvienas grupės narys nori jaustis pilnateisiu grupės nariu ir kartu išlaikyti savo individualybę. Teigiama jog visos komandos yra grupės, bet ne visos grupės yra komandos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Bennis, Nanus, 1998 ir kt.)

Literatūroje (ypač vertimuose iš anglų kalbos) ši sąvoka itin dažnai lyginama su grupiniu darbu. Pasak A. Sakalo, sąvoka komanda (*team*) labiausiai paplitusi sporte ir anglų kalba kalbančių šalių literatūroje. Jis teigia, kad įmonėse vartojama sąvoka *grupė* suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūres darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001), J. Stoner ir R. Freeman (1999), T. Tamošiūnas (1999) galvoja, kad grupinio ir komandinio darbo sąvokos turi skirtingą prasmę.

T. Tamošiūno (T. Tamošiūnas, 1999, p.46 - 50), teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui ir t. t. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Autorius teigia, jog efektyvi grupinė veikla gali būti tik tuo atveju, kai grupė sugeba susitelkti panaudojant visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslų siekimui. Tokią efektyviai dirbančią grupę T. Tamošiūnas vadina komanda. Jis teigia, kad komanda – tai žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.

Skirtumus tarp grupės ir komandos nustatė E. Smilga ir A. Bosas. Jų manymu grupe paprastai laikoma žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, tikslas, interesai ir t.t.). Ji apibūdinama sekančiais parametrais: struktūra, sudėtimi, grupiniais procesais, grupės normomis, vertybėmis, organizuotumo lygiu. Darbo grupės nariai vienijami bendrų veiklos tikslų, uždavinių ir tam tikros tarpusavio sąveikos.

Komanda E. Smilgos ir A. Boso suvokiama tik kaip efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio normos sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Komandiniai santykiai pasižymi bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba, narių sutelktumu, stipriu vidinės priklausomybės komandai jausmu, pozityvių ginčų, prieštaravimų ir konfliktų kaip narių aktyvumo, komandos darbingumo, gerų ir originalių sprendimų priėmimo būdų vertinimu, aukšta kiekvieno nario motyvacija, įgyvendinant komandos tikslus, lyderio funkcijų pasiskirstymu, sugebėjimu įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą, darant atitinkamas išvadas, koreguojančias tolimesnį darbą kartu.

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p.49 - 75) *grupė (group)* – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai), o *komanda (team)* – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

J. Stoner ir R. Freeman (J. Stoner, R. Freeman, 1999, p. 490 - 491) neapsiriboja vienu terminu. Jie *grupės* ir *komandos* sąvokas vartoja pakaitomis. Autoriai išskiria patrauklumo turinčias grupes, su kuriomis individai tapatina ir lygina save. Šios grupės jų vadinamos referentinėmis. Pabrėžiama, kad jos daro didelį poveikį organizacijų vystymuisi ir gyvenimui, kadangi žmonės linkę modeliuoti savo elgesį pagal tas grupes. Komanda J. Stoner ir R. Freeman vadina du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.

Norint suprasti pagrindinį skirtumą tarp komandos ir grupės galima pasiremti V. Barvydienės, J. Kasiulio (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p.75) mintimis. Jie teigia, kad kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda, tačiau iš kiekvienos suburtos grupės gali išsivystyti gabi ir norinti dirbti grupė, kurią galima vadinti komanda. Skirtingai nuo grupės, pagrindiniai komandos darbo bruožai yra bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra. Komanda pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, ji gali keisti savo veiklą. Kad geriau suprasti

komandos ir grupės skirtumus verta atkreipti dėmesį į T. Tamošiūno pateiktą suskirstymą.

GRUPEI būdinga

- Vienintelis aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas.
- Kiekvienas atsako tik už save.
- Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų
- Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus.
- Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės

KOMANDAI būdinga

- Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai.
- Kiekvienas atsako ir už save, ir už visą komandą.
- Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų.
- Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
- Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.

Analizuodami įvairių organizacijų darbą, užduočių atlikimo specifiką jose J. Stoner ir R. Freeman pastebėjo, kad daugelis darbuotojų organizacijoje susijungia į pastovias, nedideles grupes, kuriose atskirų individų pastangos papildo vienos kitas. Tokiais atvejais, kai darbuotojų pastangos tarpusavyje priklausomos, jie veikia kaip speciali komanda, turinti atlikti vieną ar kitą užduotį ir bendrus veiksmus, kuriuos autoriai įvardino kaip *komandinį darbą*.

Organizacijose suburtos komandos gali būti klasifikuojamos labai įvairiai, pagal skirtingus kriterijus. J. Stoner ir R. Freeman išskiria 4 komandų tipus:

1. **Komandavimo komanda** - ją sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys vadovui.
2. **Komitetas** - formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgalaikėm, specifinėm organizacijos užduotims atlikti
3. **Užduoties „pajėgos“ arba projekto komanda** - laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti.
4. **Kokybės būrelis** - tam tikros rūšies komanda, atliekanti tyrimus, ieškanti sprendimų ir teikianti pasiūlymus organizacijos vadovams.

D. W. Johnson (B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000) komandas klasifikuoja į tris tipus: *problemų sprendimo komandas*, *specialias komandas*, *savivaldos (savivaldos) komandas*. Komandų apibūdinimai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Komandų klasifikacija pagal D. W. Johnson

Eil. nr.	Komandos tipas	Apibūdinimas
1.	Problemų sprendimo komandos	Jas sudaro 5-12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Komandos nariai susitinka 1 ar 2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
2.	Specialios komandos	Jos rūpinasi darbo reformomis, naujos technologijos kūrimu bei diegimu, komunikuoja su užsakovais ir klientais, atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Viena svarbiausių specialiųjų komandų užduočių - pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų visų lygių sprendimų priėmimo.
3.	Savivaldos komandos	Jas sudaro nuo 5 iki 15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta visas užduotis, todėl atlikdami įvairius darbus gali keistis tarpusavyje. Savivaldos komandos prisiima valdymo atsakomybę ir pačios kontroliuoja darbą.

Šaltinis: adaptuota iš Vileikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000. -15-16 p.

Daugelis autorių savo darbuose aprašinėdami komandas ir grupes skirsto jas į formalias ir neformalias (Kasiulis ir Barvydienė, 2001; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Джуэлл, 2001; Stoner ir kt., 1999). Šiose publikacijose itin akcentuojamas neformalių grupių vaidmuo. R. Heller (R. Heller, 2000, p.6-13) išskyrė darbinę grupę, kuri yra gyva, nuolat besikeičianti, dinamiška jėga, vienijanti žmones bendram darbui. Šios grupės nariai bendrai aptarinėja užduotis, vertina idėjas, priima sprendimus ir dirba siekdami bendro tikslo. R. Heller grupes taip pat klasifikuoja į:

1. *Formalias*, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą:

- a) įvairių funkcijų administracinės direktorių lygio grupės, vienijamos didelės patirties;
- b) visų lygių daugiafunkcinės vykdomosios grupės, sujungiančios savo žinias problemoms spręsti bei projektams vykdyti;

c) visų lygių verslo grupės, kurios suburia panašią patirtį turinčius žmones specifiniams projektams įgyvendinti;

d) globojančios savo sritį formalios paramos grupės.

2. *Neformalios* dirba neoficialiai, susiburia tik iškilus specialiems poreikiams:

a) laikinos projektų grupės, kartu vykdančios specifinius uždavinius;

b) permainų grupės aptaria strategiją ar likviduoja konfliktą, iškilus konkrečiai problemai;

c) žinovų grupės. Savarankiškai ir spontaniškai svarsto kūrybinius projektus.

d) laikinų uždavinių grupės neformaliai sprendžia specifines trumpalaikes užduotis ir klausimus.

Pagal veiklos sferas formalių ir neformalių grupių pagrindiniai skirtumai pavaizduoti 3 lentelėje, kuri sudaryta pagal D. B. Niustrom (2000).

3 lentelė

Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių

<u><i>Palyginimo pagrindas</i></u>	<u><i>Neformali grupė</i></u>	<u><i>Formali grupė</i></u>
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamosi	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijos	Apdovanojimai ir baudos

Šaltinis: Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000. – 11-12 p.

P. Jucevičienės teigimu, organizacijos elgsenos klausimų nagrinėjimui trijuose lygmenyse – *individo*, *grupės* ir *organizacijos* integruojasi šie mokslai ir jų šakos: psichologija, sociologija, edukologija, vadyba, socialinė antropologija ir politologija. Todėl, nagrinėjant sampratas ir kitas temas, susijusias su grupiniu bei komandiniu darbu, remtasi įvardintomis mokslo šakomis. Edukologijos mokslas siejamas su gebėjimu Odirbti komandoje bei ugdymu. Psichologija nagrinėja elgsenos pokyčius, komunikaciją, komandoje vykstančius procesus, o taip pat ir komandinį sprendimų priėmimą. Politologija tiria politiką organizacijos viduje ir jėgą. Sociologijai rūpi tokie komandos aspektai kaip grupių dinamika, komunikacija komandoje, jėga ir įtaka, konfliktai. Tarpkultūrinė analizė, vertybių bei požiūrių lyginimas būdingas socialinei antropologijai, organizacijos teorija ir kultūra – vadybai.

Daugelis autorių įvardina tuos pačius veiksnius (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, Smilga, Bosas, 1999, Seilius, 1999 ir kt.), vis dėlto vieni mokslininkai ypatingą dėmesį skiria vadovavimui, sutelktumui, kiti motyvacijai, treči normoms, tikslams ar vaidmenims. Kasiulis ir Barvydienė (2001) išskiria kiekvienai grupei būdingus ypatumus ir ypač atkreipia dėmesį į tokius grupės veiklai svarbius klausimus kaip konkurencija tarp grupių, hierarchija, konformizmas. Cole (1990) analizuodamas grupes bei jų elgesį įvardija svarbiausius veiksnius, darančius įtaką grupės elgesiui.

Šiuolaikinėms organizacijoms svarbu skatinti atskirų protų ir asmenybių bendradarbiavimą. Visa tai reikalinga tam, kad būtų galima valdyti ir visiškai panaudoti grupės potencialą. Kalbant apie efektyvų grupių darbą, atsiranda svarbi sąvoka “komanda”. **Komanda** - tai darni ir darbinga žmonių grupė. Norint geriau suprasti kaip iš grupės susidaro komanda, reikia išnagrinėti grupių raidos specifiką, įvertinant grupių augimo problemas.

Tikslai. Grupė ar atskiri jos nariai turi tam tikrus užsibrėžtus tikslus, lemiančius kitas grupės charakteristikas. Visi grupės nariai turi tiksliai susitarti, dėl ko jie dirba, t.y. jiems turi būti aiškiai žinomi ne tik galutiniai, bet ir tarpiniai tikslai. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (V. Barvydienė ir J. Kasiulis, 1998, p. 51) tokius tikslus vadina darbo užduočių siekimo ir asmeninių poreikių patenkinimo tikslais, kurie turi būti maksimaliai susieti vieni su kitais, norint pasiekti grupinių tikslų.

Narystė. Veikdami grupėje žmonės jaučia socialinę priklausomybę, jie būna susieti tam tikrais įsipareigojimais, ryšiais, jie pradeda pasitikėti vienas kitu. Grupės nariai skatinami bendrauti, įsiklausyti ir matyti, kas vyksta šalia jų.

Normos. Normų sistema kuriasi kartu su grupės struktūros formavimusi. Laikui bėgant, grupės nariai nustato tam tikras bendras normas, kurių laikydamiesi jie turėtų elgtis. Kai kurios iš tų normų yra būdingos visai visuomenei (laiku ateiti į darbą). Kitos normos aktualios tik tam tikrai grupei arba susijusios su jos specifiniais tikslais. Kiekvieno grupės nario padėtis grupėje užtikrina jam kokį nors vaidmenį. Normos rodo kaip tą vaidmenį atlikti. Priklausydami grupei žmonės privalo nuolat atsižvelgti į kitų grupės narių interesus. Atsiranda „nerašytos“ taisyklės, turėjimas omenyje to, kas leistina daryti, o ko daryti negalima. Individui pažeidus grupės normas, kiti grupės nariai greičiausiai vers jį paklusti grupei. Pažeidę normas grupės nariai susilaukia kitų žmonių priešiško, įvyksta konfliktai. J. Stoner ir R. Freeman (J. Stoner, R. Freeman, 1999, p. 498), analizuodami įvairių organizacijų komandas, pastebėjo, kad laikytis normų gali būti labai naudinga: jos atsako į daugelį klausimų, kaip turėtume elgtis vienas kito atžvilgiu kasdien, ir tai leidžia sutelkti dėmesį į kitas užduotis. Tačiau mokslininkai pažymi, jog konformizmas gali būti ir neigiamas reiškinys, jei jis stabdo ir žlugdo iniciatyvas bei naujoves, neleidžia

grupei žengti į priekį. Todėl vadovas, siekiantis geriausio komandos darbo rezultato, turi nustatyti normas, neigiančias per didelį konformizmą.

Vidaus konfliktai. Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. Daugelis galvoja, jog konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau B. Bergas ir R. Smith (J. Stoner, R. Freeman, 1999, p. 502) teigia, kad tokie konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti. Todėl grupės narių konfliktus grupėje autoriai laiko natūraliais reiškiniais, kuriuos vaizdžiai palygina su drėgnumu, kuris yra neatskiriama vandens savybė, bei šiluma, kuri yra saulės spindulių savybė.

Statusas. Kiekvieno grupės nario statusą lemia ne oficialios jo pareigos, bet teigiamas ar neigiamas kolektyvo įvertinimas, jo normų paisymas. Norint maksimaliai išnaudoti žmonių sugebėjimus, reikia pažinti kiekvieną grupės narį, suvokti, kaip keičiasi jo elgesys, kaip jis reaguoja į įvairias grupės plėtros fazes, kokia jo padėtis grupės santykių sistemoje. Aukščiausio statuso narys yra grupės lyderis, žemiausio – atstumtasis ar izoliuotasis. Statusas turi tiesioginės įtakos savęs vertinimo lygiui, todėl siekdami aukštesnio statuso, grupės nariai gali mėginti manipuliuoti kitais grupės nariais, blokuoti juos. Statusui palaikyti reikia individualių pastangų gerinti statusą bei sugebėjimo atsispirti kitų grupės narių norui kontroliuoti ir manipuliuoti. Galima naudoti ir subjektyvų statuso palaikymo būdą – gynybinį vertinimą. Jo esmė - bandymas palaikyti savo vertės lygį tendencingai neigiamai vertinant kitus žmones, jų veiklos rezultatus, kai kuriuos socialinius vaidmenis.

Vaidmenys. Kiekvienas žmogus grupėje vaidina tam tikrą vaidmenį, kuris priklauso nuo atitinkamų sąlygų. V. Barvydienė, J. Kasiulis (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p.60-62) išskiria dvi vaidmenų funkcijas:

1. Parodo, kaip tam tikroje situacijoje elgtis;
2. Sufleruoja individui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko iš jo laukti bei kaip elgtis pačiam, kad laukimas būtų rezultatyvus.

Įvairiose situacijose vaidmenys gali būti iš esmės kitokie, tačiau, autorių nuomone, grupės veikloje narių vaidmenys turi būti derinami su pareigomis, orientuotomis į grupės veiklą ir tarpusavio supratimą.

Bendravimas - tai keitimasis informacija tarp dviejų ar daugiau asmenų. Keitimasis žiniomis, emocijomis būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų asmenybės savybėmis. Tuos santykius reikia analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius.

Įtaka. Bendradarbiavimas ir savitarpio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Įtaka – neatskiriama bendravimo proceso dalis.

Psichologinis klimatas. Psichologinį klimatą grupėje lemia įvairūs veiksniai, kuriuos V.Barvydienė ir J.Kasiulis (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p. 60-70) sugrupavo į penkias grupes:

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

Analizuojant socialinį psichologinį klimatą reiktų atsižvelgti į *mikroaplinką* (materialinę bei dvasinę terpę) bei *makroaplinką* (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas atskleidžia darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, moralines normas, interesus. Socialinis psichologinis klimatas susidaro bendraujant ir veikiant. Išryškėja žmonių tarpusavio poveikio situacijos (konkuravimas, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, kolektyvinė atsakomybė, sąmoninga ar formali drausmė). Be to, grupės narių santykių vystymuisi daug įtakos turi ir vadovas. Bulgari mokslininko V. Vičev nuomone, santykius grupėje lemia vadovo autoritetas, vadovavimo stilius bei metodai.

Grupės dinamika. Visą savo gyvavimo laiką grupės kinta. Populiariausias, daugiau kaip prieš du dešimtmečius Tuchman (1965) pasiūlytas dvimatis (dviejų faktorių) grupės raidos modelis, paremtas dviejų gyvenimo sferų išskyrimu: *dalykinės* (instrumentinės) ir *emocinės* (ekspresinės). Šios sferos plečiasi paraleliai, tačiau netolygiai: nežymiai pirmauja dalykinė, vėliau susilygina. Mokslininkai įvardino penkis grupių raidos etapus (J.Stoner, R.Freeman, 1999, p. 497):

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

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

3. *Normalizavimosi* etape nariai suformuoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir pradeda taikyti sisteminius problemos sprendimo metodus. Komandos nariai vis labiau įsiklauso į kitų nuomonę, dažniau

ieško kompromisų uždavinių sprendimo bei sprendimų priėmimo procesuose. Nariai priima ir vertina vienas kito stipriąsias ir silpnąsias puses, sustiprėja jų ryšiai už komandos ribų.

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

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

T. Tamošiūnas (T. Tamošiūnas, 1999, p.46-50) išskyrė kitokius grupės raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autorius konstatuoja, jog ketvirtojo lygmens pakopą pasiekusią grupę jau galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe. Vis tik net ir ilgai gyvuojančios grupės nevisuomet sulaukia brandos. Dažnai komanda lieka trečiojoje pakopoje arba net nusirita į antrąją. Tai lemia pati grupė, formalūs ir neformalūs lyderiai, darbo sąlygos ir t.t.

Taigi galima teigti, kad bet kuri komanda išgyvena tokias pat komandų formavimosi stadijas. Skiriasi tik jų turinys. Todėl vieni autoriai pateikia vienokias, antri kitokias schemas. Bet kuriuo atveju žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tuomet, kai yra pasiekusi aukščiausią lygį. Pasiekusios aukščiausią lygį (brandos pasak T.Tamošiūno arba veiklos ir užbaigimo pasak Tuchman), efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis. Komanda - daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Ji daugiau nei grupės dalių suma. R. Beckhard (R. Beckhard, 1982, p.37) teigimu, komandų susiformavimui reikalingos sekančios išskirtinės 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.

Reikėtų nepamiršti, kad tiek grupinis, tiek individualus darbas turi ir privalumų, ir trūkumų. Nederėtų piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ir sprendimais, jei labiau tinka individualūs.

Analizuodami komandinio darbo privalumus ir trūkumus B. Vijeikienė, J. Vijeikis (B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000, p.30-31) komandos formavimo procese siūlo vadovautis Kogan ir Wallach teiginiais, kurie rašo jog komandinė veikla naudinga, kai:

- veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse;
- sprendimo būdas nėra akivaizdus;

- sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų;
- bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Individuali veikla naudinga:

- paprastiems, kasdieniniams sprendimams;
- problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus;
- sunkiai kitiems paaiškinamoms problemoms spręsti;
- problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį.

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, jog komandos ir grupės sąvokų tapatinti negalima, nes grupė - tai žmonių bendrija, kurios nariai jungiami kokio nors bendro požymio (bendrų interesų, tarpusavio santykių, bendros veiklos, priklausymo tai pačiai organizacijai ir pan.). Tačiau ne kiekviena suburta individų grupė yra komanda.

Pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas, išsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas, tarpusavio pagalba, gebėjimas įvertinti savo asmenybinės ir profesinės veiklos kompetencijas, kurių pagrindu įgyvendinami bendri tikslai ir patenkinami kiekvieno komandos nario individualūs poreikiai.

Grupės laimėjimas dažnai pasiekiamas individualaus darbuotojo atliktu darbu, tuo tarpu komandos darbo produktas – tiek individualus, tiek ir visos komandos darbo rezultatas.

1.2. „Organizacinio klimato“ sąvokos samprata

Organizacijos klimatas dažnai laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur dirbtų, jaučia kasdien. Todėl įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje kalbėdami apie organizacijos klimata, pirmiausia kalba apie materialinę bei dvasinę terpę, o taip pat klimata gretina su psichologine organizacijos būseną. Toliau šiame skyriuje bus nagrinėjama organizacijos klimato teorija, organizacijos sampratai pagrįsti.

Pirmiausia tikslinga būtų aptarti pagrindines klimato sampratas.

Jucevičienė (1996) teigia, kad *organizacijos klimatas* – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje.

Forehand ir von Gilmer (1964) taip pat suformuluoja organizacijos klimato apibrėžimą, teigiantį, kad *organizacijos klimatas* yra grupė charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, kuri išsiskiria iš kitų ir yra ilgalaikė bei įtakoja organizacijos narius/personalą.

Taguiri (1968) teigimu, reikėtų dėmesį kreipti ne į organizaciją kaip visumą bet į pavienius organizacijos narius, t.y. *organizacijos klimatas* – ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią išgyvena jos nariai, įtakoja jų elgesį.

Moran ir Volkwein (Kangis, Gordon, 2000) organizacijos klimatą charakterizuoja kaip: organizacija, kuri:

- įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas;
- sudaryta narių bendravimu, bendradarbiavimu;
- tarnauja situacijos interpretacijai;
- atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius;
- veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

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

Kitaip tariant klimatas gali pasirodyti pagrindine pasitenkinimo darbu ir darbo atlikimo priežastimi.

Koys ir DeCotiis (1991) apibrėžia mikroklimato sąvoka išskirdami aštuonias dimensijas: *savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos*. Tai atspindi *Ipriede*.

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

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

Remiantis mikro ir makro aplinka, galime išvėlgti ganėtinai aiškiai įvairių autorių išskiriamus organizacijos klimato tipus: *psichologinis*; *kolektyvinis*; *organizacinis*; *aktyvus-individualus*; *aktyvus-neindividualus*; *moralinis*.

Psichologinį klimatą įvairūs autoriai apibūdina:

- Žmonių sąveikos būdai bei socialiniai – psichologiniai suderinamumai bei tarpusavio santykiais 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 mastymo 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).

Kolektyvinis klimatas:

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

Organizacinis klimatas:

- 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);

Aktyvus-individualus:

- Asmenybės savirealizaciją, aukštas reiklumas, pavaldumas, darbuotojų veiklumas organizacijos interesams (Батьковский ir kt., 1999).

Aktyvus-neindividualus:

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

Moralinis:

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

Reikia pažymėti, kad Palidauskaitė (2001) savo tyrimuose išskiria septynis organizacijos klimatą apibūdinančius veiksniai: pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera; atsakomybę; draugiškumą; orientaciją į taisykles; darbo įtampą; rutiną bei iniciatyvumą darbe (4 lentelė).

Organizacijos klimatai Charakterizuojantys veiksniai

VEIKSNYS	VEIKSNIO PASIREIŠKIMAS ORGANIZACIJOJE
Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera	Tai jausmai būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkretaus darbuotojo adresu.
Atsakomybė	Priklausomai kaip atskiri darbuotojai prisiima arba neprisiima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus. Tai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.
Draugiškumas	Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą.
Orientacija į taisykles	Kiekviena organizacija turi savo taisyklių ir procedūrų nusistovėjusią praktiką. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
Darbo įtampa	Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti spaudžiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.
Rutina	Kai kuri darbo specifika yra pastovi, jokie pokyčiai neįmanomi.
Iniciatyvumas darbe	Čia apibrėžiamas darbuotojams veikimo laisvės suteikimas arba jos neigimas.

Šaltinis : Palidaskaitė, J. (2001). Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija

Akcentuotina, kad organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, todėl labai svarbu sukurti palankų organizacijos klimatą, t.y. kuris užtikrintų pasitenkinimą darbu. Daugelio autorių teigimu palankaus klimato kūrimą įtakoja šie faktoriai:

- § organizacijos ir asmeninių tikslų integravimas;
- § lanksti struktūra su valdžios, kontrolės ir komunikacijų tinklu bei su narių savarankiškumu;
- § vadovavimo stiliai atitinka tam tikras darbo situacijas;
- § abipusis pasitikėjimas, dėmesys ir palaikymas tarp įvairių organizacijos lygmenų;
- § individualių skirtumų ir savybių bei žmonių poreikių ir lūkesčių darbe pripažinimas;
- § dėmesys darbo planui ir darbo gyvenimo kokybei;
- § įdomus ir atsakingas darbas su aukštais atlikimo standartais;
- § teisingos atlyginimo sistemos, pagrįstos teigiamu paskatinimu;
- § asmeninio tobulėjimo, karjeros galimybės ir paaukštinimai;
- § elgesio teisingumas, sąžininga personalo ir pramoninių santykių politika ir praktika;
- § atviras konflikto aptarimas, akcentuojant išsprendimą nedelsiant ir be konfrontacijos;
- § demokratiškas organizacijos funkcionavimas apimant konsultavimo ir dalyvavimo galimybes;
- § tapatumo su organizacija jausmas, lojalumas ir reikalingumo jausmas.

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

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje

Darbo jėgos arba žmogiškųjų išteklių planavimas iš esmės yra planų sudarymo procesas, padedantis užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas. Pagrindinė personalo organizavimo efektyvaus darbo prielaida - personalo poreikio planavimas. Organizacija vykdo darbus, kuriems atlikti turi būti priimti žmonės. Jis grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze ir sprendimu, kokius, išorės ar vidaus kandidatus pasirinkti į šias darbo vietas. Autorius išskiria kelis būdus ateities užimtumo poreikiams nuspėti:

Tendencijų analizė. Siekiant išaiškinti darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijas yra analizuojami kelių praėjusių metų organizacijos darbuotojų skaičiaus pokyčiai.

Proporcijų analizės pagalba prognozuojama remiantis kurio nors priežastinio rodiklio santykiu su reikalingu darbuotojų skaičiumi.

Poreikio planavimas turėtų leisti nustatyti reikiamą darbuotojų skaičių, jų struktūrą, papildomąjį poreikį ir jo patenkinimo šaltinius. Šis procesas turėtų atspindėti darbuotojų norą kelti kvalifikaciją, daryti karjerą, realizuoti savo siekius, polinkius. A. Sakalas išskyrė du pagrindinius poreikio nustatymo parametrus - bendrąjį ir papildomąjį. Bendrasis poreikis – tai valdymo personalo skaičius, kurio reikia įmonės uždaviniams spręsti, papildomasis – darbuotojų skaičius, kuriuo reikia papildyti sistemą, kad darbuotojų skaičius planinio laikotarpio pabaigoje būtų lygus bendrajam poreikiui.

G. Dessler išskyrė kelis personalo planavimo procedūras. *Darbo analizė* – tai procedūra, skirta apibrėžti darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes. Jos metu sukuriama informacija apie darbo reikalavimus, kuri vėliau naudojama kitose procedūrose - darbo aprašymui (apibūdinti darbo reikalavimus) ir darbo specifikacijai (kokius žmones darbui reikėtų samdyti) sudaryti. Anot G. Dessler, darbo analizės metu gauta informacija grindžiamos kelios tarpusavyje susijusios personalo valdymo veiklos rūšys. Pavyzdžiui informaciją apie su darbu susijusias pareigas galima panaudoti kuriant mokymo programas, o informaciją apie šiam darbui reikalingas žmogiškąsias savybes – sprendžiant, kokius žmones reikia verbuoti ir priimti į darbą. Autorius išskyrė kelis būdus, taikomus analizei atlikti: *Interviu, Klausimyna, Stebėjimas, veiklos žurnalai ar dienynai*

Kitas žmogiškųjų išteklių planavimo procesas – *darbo aprašymų kūrimas*. Šio etapo pagrindas - darbo analizė. Darbo aprašymas – tai rašytinis dokumentas, nurodantis, ką ir kaip privalo daryti tam tikrą darbą dirbantis asmuo. Jis susideda iš kelių dalių:

Darbo identifikavimas. Čia nurodomas pareigybės (darbo) pavadinimas.

Darbo reziumė įvardijant tik pagrindines šio darbo funkcijas apibūdinama darbo esmė.

Ryšiai. Čia nurodomi pareigybę užimančio asmens ryšiai su kitais asmenimis organizacijos viduje ir už jos ribų.

Pareigos ir atsakomybė. Tai darbo aprašymo pagrindas, kurioje išsamiai išvardijamos ir keliais sakiniais apibūdinamos visos pagrindinės su darbu susijusios pareigos. *Darbo specifikacijos kūrimas.* Sudarant darbo specifikaciją atsakoma į pagrindinį klausimą – kokių žmogiškųjų savybių bei patirties reikia gerai atlikti šiam darbui. Darbo specifikacija parodo, kokius žmones reikia verbuoti šiam darbui ir kokios jų savybės turi būti patikrintos.

Reikia pažymėti, kad darbas vis dažniau organizuojamas komandų ir procesų, o ne specializuotų funkcijų pagrindu. Tokiose organizacijose darbuotojų bveiklos pobūdis kinta kasdien, todėl čia siekiama, kad darbuotojai į savo darbą nežiūrėtų kaip į ribotą konkrečių pareigų rinkinį. Analizuojant organizacijos ir komandos vystymąsi akcentuojama darnios komandos sąvoka, kuri, B. Neverausko teigimu susideda iš šių asmens elgesio stiliaus dedamųjų, kurias sudaro:

- veiksmas. Šis veiksnys apibrėžia komandos aktyvumą, pasiekimus, sprendimų suradimą ir tobulėjimą;
- struktūra. Struktūrą sudaro organizuotumas, metodiškumas, procesas, strategija, taktika ir disciplina.
- žmonės. Ypač svarbus darnios komandos veiksnys, susidedantis iš žmonių bendravimo, motyvacijos, empatijos, socialinio kontakto.
- idėjos. Jos pagrįstos kūrybiškumu ir inovacijomis.

Visi šie veiksniai yra svarbūs organizacijos kaitai bei jos veiklos rezultatams. Siekiant suformuoti gerą komandą bei gerus komandinius santykius, reikalingas aktyvus komandos narių susiklausymas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, konsensusas bei adekvatus savęs vertinimas.

Darbdaviai pasitelkia darbo analizę ir darbo aprašymus, siekdami kelių tikslų – nuspręsti, kokius žmones reikia verbuoti, o vėliau atrinkti darbui organizacijoje bei sudaryti mokymo programas ir nuspręsti, kiek mokėti už darbą. Dažnai geriausias darbuotojų šaltinis darbdaviui yra organizacijoje jau dirbantys darbuotojai. Tęstinumo planavimas apima tokias veiklos sritis:

- Vadovų ir specialistų poreikio analizė pagal kompanijos valdymo lygį, funkcijas bei įgūdžius.
- Esamų aukščiausio lygio vadovų auditas ir galimos vidaus bei išorės pasiūlos prognozavimas.

- Individualių karjerų planavimas remiantis objektyvia ateities poreikių prognoze ir patikimais esamo darbo atlikimo bei potencialo tobulėti vertinimais.
- Konsultavimas karjeros klausimais vadovaujantis realiais firmos ir paties konsultuojamo asmens ateities poreikiais.
- Spartesnis paaukštinimas iškeliant tikslus, atspindinčius firmos ateities poreikius.
- Su darbo veiklos rezultatais susietas mokymas ir tobulinimas, įgalinantis mokomus asmenis pasirengti ir ateities, ir dabartinėms pareigoms.
- Planingas strateginis verbavimas, kad būtų patenkinti ne tik trumpalaikiai, bet ir ilgalaikiai personalo poreikiai.
- Veiklos rūšys, dėl kurių laisvos darbo vietos yra užpildomos.

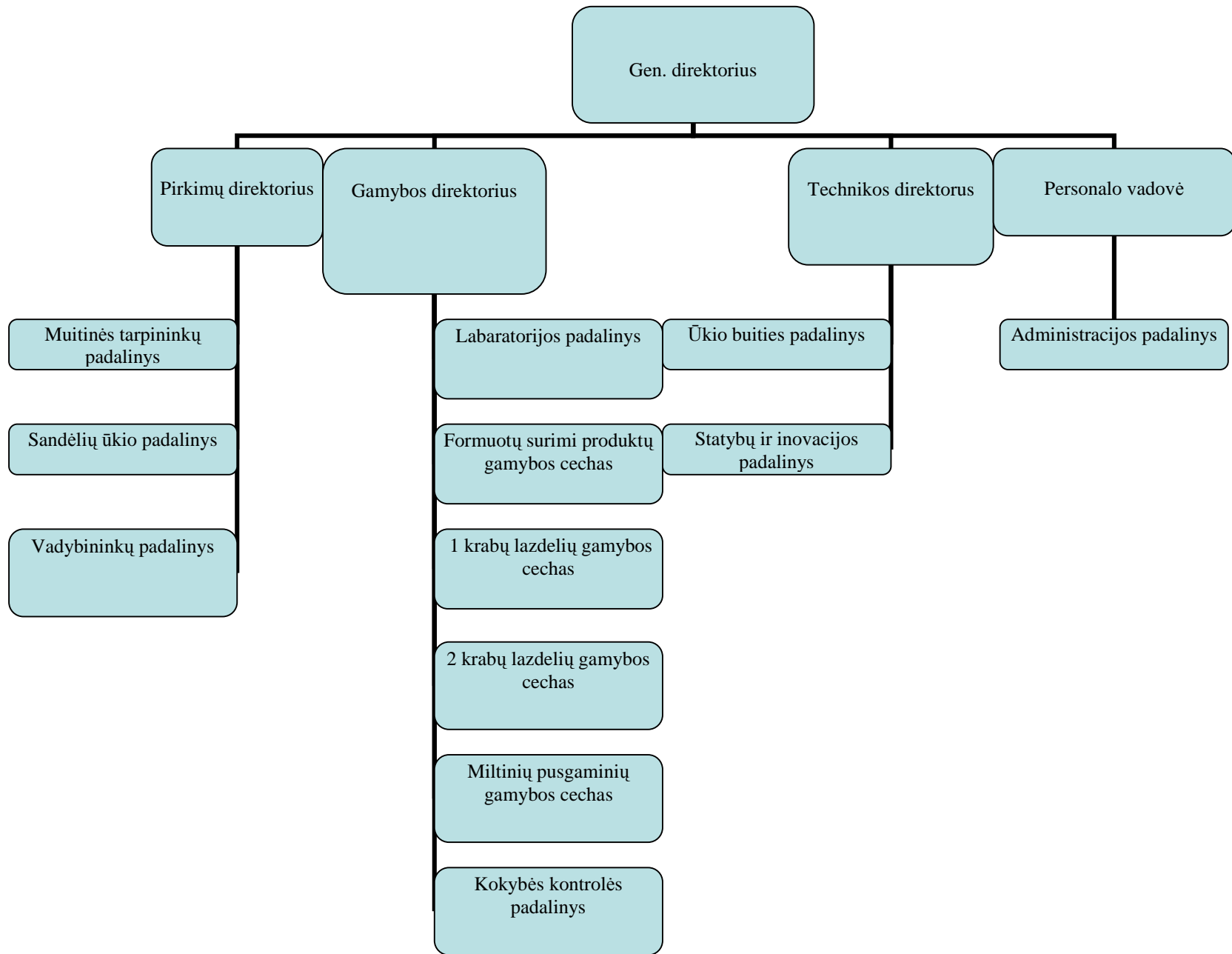
Jei kandidatų užpildyti visas numatomas laisvas darbo vietas pačioje organizacijoje nepakanka, darbdaviai turėtų sutelkti dėmesį į išorės kandidatų (žmonių, nedirbančių organizacijoje) pasiūlos prognozavimą. Pirmas žingsnis, anot G. Dessler – prognozuoti bendrąsias ekonomikos sąlygas ir laukiamą nedarbo lygį, atsižvelgiant ir į vietinės darbo rinkos būklę. Galiausiai galima prognozuoti konkrečių specialybių kandidatų išteklius.

1.4. „Vičiūnai“ kaip savita organizacija ir jos komandos

„Vičiūnai“ yra gamybinė organizacija, kurios veikla apima žuvie perdirbimą, miltinių produktų krabų lazdelių, žuvie pirštelių, snieginio krabo ir t.t gamybą. Tai tarptautinė organizacija, kurios tinklas jungia Rusiją, Ukrainą, Čekiją, Kazakstaną, Belgiją, Estiją, Latviją, Lietuvą. Ką tik paminėtose šalyse esančios įmonės priklauso „Vičiūnų“ grupei.

Lietuvoje „Vičiūnai“ taip pat turi savo taškus: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Plungėje.

Plungėje esančioje įmonėje dirba apie 1500 žmonių, kurie priklauso įvairiems padaliniams. Padalinių pavaldumas ir jų įvairovė pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. „Vičiūnų“ įmonėje funkcionuojantys padaliniai

Sandėlių-ūkio padalinio darbuotojai tvarkingai ir saugiai sandėliuoja pakuotę, žaliavas, produkciją. Vykdo pakrovimo – iškrovimo darbus pagal visus saugos darbe, priešgaisrinės saugos reikalavimus. Į numatytą vietą autokarais veža krovinius. Esant butinybei dalyvauja inventorizacijoje.

Laboratorijos padalinio darbuotojai užtikrina ir atsako už savalaikį ir kokybišką tyrimų atlikimą, tyrimų rezultatų teisingumą bei patikimumą. Atlieka mikrobiologinius tyrimus, organizuoja atvykstančių žaliavų kontrolinių pavyzdžių paėmimą ir apskaitą.

Technologai kuria naujų produktų receptūras, nustato produkto gamybos technologinio proceso parametrus. Padalinio vadovo pavedimu, atnaujina technologines ir gamybos instrukcijas, koreguoja technologinio proceso parametrus.

Vadybininkų padalinio darbuotojai stebi įvairių žaliavų likučius sandėlyje ir ruošia jų užsakymus, kontroliuoja prekių pristatymo į sandėlį terminus, tvarko išvežamos produkcijos dokumentus.

Administracijos padalinio darbuotojai rengia dokumentus darbuotojų priėmimui į darbą ir jų atleidimui. Ruošia pranešimus „sodrai“ apie naujai priimtus, atleidžiamus darbuotojus, apie darbuotojus, kuriems suteikiamos nemokamos atostogos. Prižiūri kompiuterinių programų veklą, organizuoja užsienio svečių atvežimą į įmonę. Atlieka materialinių vertybių iškrovimo/pakrovimo ir transportavimo darbus.

Muitinės tarpininkų padalinio darbuotojai įmonės vardu deklaruoja prekes ir pateikia jas muitiniam tikrinimui, pildo deklaracijas. Teikia muitinės įstaigoms ataskaitas, prašymus, įformintų deklaracijų duomenis, pagal Muitinės departamento nustatytus reikalavimus.

Kokybės kontrolės padalinio darbuotojai kontroliuoja sanitarinių – higieninių normų laikymąsi. Atlieka automašinių plovimo ir dezinfekacijos kontrolę. Tikrina pagamintos produkcijos kokybę.

Miltinių pusgaminių padalinio darbuotojai gamina lietinius blynus su įvairiais įdarais, organizuoja jų pakavimą bei realizavimą.

2. KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIAIS TESTAIS

2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

Komandinio darbo (KD) testą 1997-1999 m. sukūrė ir išbandė dvi tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos. Viena iš jų mokslinė – Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas¹ Drezdeno technikos universitete. 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), perimta testo teorija ir 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.

„Team - Puls“ testui būdinga tai, kad čia nesiremiama kokia nors viena vadybos ar psichologine teorija. Testo autoriai, kurdami matavimo prietaisą, sąmoningai siekė, kad jis būtų paremtas įvairių teorijų ir konceptų deriniu. Autoriai Wiedemann J., Watzdorf von E., Richter P. (2000) nurodo net šešis teorinius konceptus:

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

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

² Management Innovation Dresden

Paties „Team – Puls“ testo teorinė struktūra (taip pat atitinkamai ir subskalių struktūra) yra sudaryta iš šešių dimensijų, kurių kiekviena paprastai yra sukonkretinama iki vienuolikos klausimų. Ši aplinkybė kaip tik ir paaiškina testo klausimų, kurie diagnostinio tyrimo metu pateikiami komandos nariams, skaičių. 6 dimensijos (subskalės) X 11 klausimų = 66 testo klausimai. Testo dimensijos (subskalės). (žr. priede Nr.1).

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai³, t.y. atspindi stipriąsias, gerąsias (KD) puses. Bendrasis testo balas (kitais tariant, - 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.

Atsakymams žymėti „Team - Puls“ testas numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau, vienas po kito pateikiami 66 įvairios situacijos komandoje atspindintys teiginiai (žr.priede Nr.2 testo pavyzdį). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų:

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

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Anastasi, 2000; Burlačiuk, Morozov, 2000; Jovaiša,1971; Lienert, Raatz, 1993; Merkys 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Paminėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

„Team - Puls“ autoriai Wiedemann J., Watzdorf von E., Richter P. (2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą naudojo labai populiarią⁴ 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

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

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).

testas matuoja tiksliau. Savaimė suprantama, jog 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 (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tuomet laikoma, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Ne mažiau įspūdingi ir „Team - Puls“ autorių pateikti testo validumo (tinkamumo) rodikliai. Testų teorijoje ir praktikoje, tikrinant matavimo instrumento tinkamumą, paprastai ieškoma objektyvaus išorinio kriterijaus, kuris patikrintų testo tinkamumą ir pateiktų įrodymus, jog testas matuoja tikrai tai, kas juo yra įvardinta. validus. „Team Puls“ testo autoriai savo testo tinkamumui pagrįsti, kaip išorinius kriterijus, panaudojo objektyvius tirtų verslo organizacijų ekonominius rodiklius. *Jei darbinė komanda gera, ji turi pasiekti gerus darbo rezultatus ir aukštus ekonominius rodiklius. Vadinasi tarp testo įverčių ir organizacijos bei komandos ekonominių rodiklių tikėtina aukšta ir pozityvi koreliacija.* Štai šešių „Team-Puls“ dimensijų testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos:

- su pelnu: nuo $r_{\min}=0,55$ iki $r_{\max}=0,86$
- su pasiekimais per laiko vienetą (Vokietijos markės per valandą): nuo $r_{\min}=0,62$ iki $r_{\max}=0,77$
- su rentabilumu: nuo $r_{\min}=0,50$ iki $r_{\max}=0,76$.

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

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

„Team Puls“ autoriai Wiedemann J., Watzdorf von E., Richter P. (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. Labai pagirtina, kad tarp ištirtų komandų yra atstovaujamos pačios įvairiausios ir verslo ir socialinių paslaugų organizacijos:

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

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

Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.

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

Šiandien Lietuvoje jau sukauptą testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

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

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir statutinės organizacijos (žr. 5 lentelę). 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 yra skelbiami tik apibendrinti ir iš dalies anonimiški duomenys.

Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai

Organizacijos tipas	Kai kurių organizacijų apibūdinimas
Viešojo sektoriaus organizacijos	<ul style="list-style-type: none"> • Bendrojo lavinimo mokyklos • Universitetas • Švietimo skyriai • Stacionarinės gydymo įstaigos (ligoninės) • Ambulatorinės gydymo įstaigos • Seniūnijos • Savivaldybės ir jų skyriai • Apskritis viršininko administracija • LR Seimo kanceliarijos padaliniai
Verslo organizacijos	<ul style="list-style-type: none"> • Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos • Prekybos organizacijos • Gamybos organizacijos • Privatūs bankai ir jų regioniniai skyriai • Privačios žiniasklaidos institucijos • Draudimo kompanijos • Žemės ūkio verslo ir kaimo turizmo organizacijos
Statutinės organizacijos arba organizacijos artimos statutinėms	<ul style="list-style-type: none"> • Kalėjimų departamento įstaigos (kalėjimų prižiūrėtojai) • Vidaus kariuomenės kariškiai • Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos • Policijos komisariatų • Policijos nuovados • Teritoriniai muitinių skyriai

Suformuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorė. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmoniškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais gamybos organizacijoje. 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 preciziškas. Antai normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje šiuo metu jau yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z-skalėje svyruoja nuo -0,07 iki +0,07.

Nors testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė. Visgi tenka pripažinti, jog dar trūksta kai kurių tipų organizacijų, kurių veiklai komandinis darbas yra svarbus. Pavyzdžiui, 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, teritorinės bendruomenės, politinių partijų vietos skyrius, rinkimų štabus ir pan.

Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose, gintuose 2002-2005 metais. Nėra tikslinga juos čia detalai atkartoti. Apibendrintai galima sakyti, 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 svetimoje kultūroje sukurtas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmoniškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

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 ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis (Lienert&Raatz, 1993) Taip yra todėl, kad kiekvienas testo klausimas yra tarsi mažytis matavimo „eksperimentas“. Kuo tokių eksperimentų daugiau, tuo mažesnė darosi klaidos tikimybė, tuo patikimesnis yra matavimas. Kita vertus testo didelis ilgis pačioje testavimo praktikoje neretai virsta trūkumu. Pildant ilgą testą paprastai silpnėja tiriamųjų motyvacija, jie pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą. Be to, neretai tame pačiame tyrime tenka testuoti ne vieną, o daug skirtingų charakteristikų. Štai komandinio darbo testo pilna versija apima 66 klausimus. Organizacijos klimato testo pilna versija apima apie 150 klausimų. Tarkime, kad organizacijoje ketinama testuoti bent 5 apibendrintas žmogiškųjų išteklių charakteristikas (jau minėtas dvi, taip pat pasitenkinimą darbu, edukacinius interesus ir darbinį stresą). Jei kiekvienas testas vidutiniškai turi, pvz., po 70 klausimų, tai išėitų, jog kiekvienas tiriamasis turėtų pildyti testą susidedantį iš 350 klausimų. Su tokio ilgio testu darosi rizikinga eiti į praktiką. Darbo organizacijas, jų vadovus toks testas gali suerzinti, iššaukti vadovų ir testuojamųjų neigiamą reakciją. Todėl, kai tik testas yra sukurtas arba adaptuotas, tai labai prasminga darosi turėti to testo sutrumpintas versijas. Teoriškai čia galima tikėtis testo patikimumo nuostolių, tačiau jei jie yra nedideli, tai tyrimų praktikoje visų patogumui drąsiai galima taikyti ir sutrumpintas versijas.

Taigi, testas yra trumpinamas, o pilnoji testo versija yra koreliuojama su atitinkamomis 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 sutrumpintą versiją atrinkti tik tuos uždavinius, kurie tenkina bent du kriterijus: a) labai tinka turinio prasme (loginio validumo kriterijus); 2) uždaviniai pasižymi pačiais aukščiausiais faktoriniais svoriais ir skiriamąja geba (faktorinės validacijos kriterijus). Tokiu būdu iš 66 uždavinius turinčio komandinio darbo testo buvo sudaryta „Vidutinė testo versija“, susidedanti iš 27 klausimų ir galiausiai buvo sudaryta „Trumpoji versija“ susidedanti tik iš 15 klausimų. Kaip matyti, ilgainiui testas buvo sutrumpintas daugiau nei 4 kartus.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai jungtinėje imtyje atspindėti 6 lentelėje. Kaip matyti adaptuojamas komandinio darbo testas yra labai stabilus ir patikimas. Testą trumpinant daugiau nei 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 gaunasi

ispūdingi $r=0,82$; $r=0,67$ (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.

6 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, kaip stabilios yra ir 6 pavienės komandinio darbo testo dimensijos, o ne vien jungtinis testo įvertis. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 7 lentelėje. Kaip matyti, pagal pavienes 6 dimensijas testas taip pat yra stabilus.

7 lentelė

Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Pavienės 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

Toliau prasminga patyrinėti pilnos ir sutrumpintų komandinio testo versijų psichometrinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Kaip matyti 8–9 lentelėse, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

Pilnos komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach <i>a</i>	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	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	0,3	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	0,7	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	0,3	0,08	0,48	0,6	0,34	0,73	0,59	0,26	0,61

Vidutinės komandinio darbo testo versijos psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach <i>a</i>	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Orientacij a į tikslą ir pasiekimus	4	0,75	1	57,35	0,43	0,33	0,54	0,76	0,77	0,8	0,55	0,49	0,6
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	4	0,79	1	61,32	0,48	0,46	0,51	0,79	0,77	0,8	0,6	0,59	0,62
Komunikaci ja 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
Vadovavi mas 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 organizavi mas	5	0,85	1	62,71	0,53	0,46	0,57	0,65	0,74	0,81	0,66	0,6	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

Kaip matyti, aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi tiek pilnoji, tiek ir sutrumpintos testo versijos.

Atlikti stabilumo tyrimai rodo, jog testuojant žmoniškųjų 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 itin stabilios, vienose situacijose jos pasireiškia, o kitose ne. 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, yra žinoma, pasiekia įvairias raidos fazes – nuo stichiškos grupės, komandos užuomazgos iki brandžios komandos. Evoliucine prasme darbinė komanda gali ilgai patekti į krizę, išsisemti, pakrikti, gali patirti raidos pakilimus ir nuopoličius. Realybėje sunku įsivaizduoti nuolat tobulai (arba labai ydingai) funkcionuojantį komandinį darbą. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį komandinis darbas yra daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas. Galima daryti hipotetinę prielaidą, kad stabilaus savybinio konstrukto bruožų veiksmingas komandinis darbas gali įgauti nebent tik vadybos požiūriu efektyviose organizacijose, turinčiose atitinkamos patirties, komandinio darbo tradicijų. Aukštas ir stipriai išreikštas komandinio darbo stabilumas vadybos požiūriu yra didelė siekiamybė (tikslas) ir labai teigiamas momentas. Organizacijų vadovai idealiu atveju turėtų siekti komandinio darbo veiksmingumo kaip stabilios organizacijos savybės ir kokybės. 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

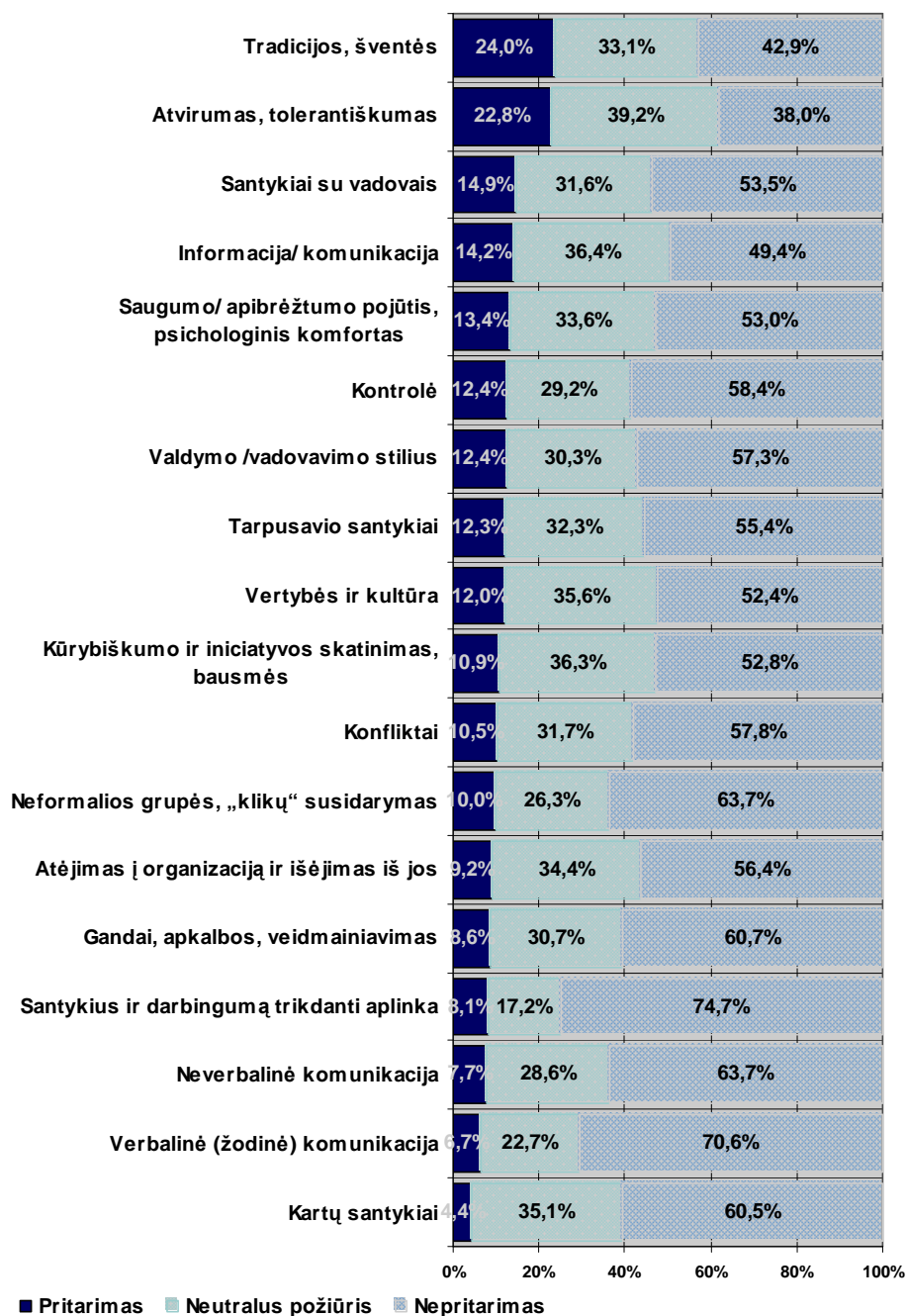
Priešingai nei prieš tai aptartas (KD) testas, kuris buvo sukurtas Vokietijoje ir Lietuvos tyrėjų tik adaptuotas, Organizacijos klimato krizės testas nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimata. Šios žinios jau buvo aptartos 1.2. skyrelyje apie organizacijos klimata.

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

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

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 10 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, mokyklos, universitetas, reklamos agentūra, sveikatos priežiūros įstaiga, stambi baldų gamybos įmonė ir kt.

Reikia pažymėti, kad 2 pav. yra pateikiamas pritarimas organizacijos klimato krizės požymiams



2 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams

Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	0,87	1	46,39	0,39	0,09	0,59	0,67	0,47	0,82	0,58	0,38	0,74
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	0,71	1	46,2	0,33	0,15	0,57	0,68	0,62	0,75	0,46	0,41	0,54
Neverbalinė komunikacija	5	0,79	1	54,34	0,43	0,34	0,57	0,74	0,71	0,76	0,57	0,53	0,59
Konfliktai	8	0,8	1	42,5	0,34	0,12	0,48	0,65	0,5	0,75	0,51	0,37	0,62
Santykiai su vadovais	9	0,91	1	58,22	0,53	0,39	0,72	0,76	0,69	0,84	0,69	0,61	0,78
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	7	0,86	1	54,81	0,47	0,33	0,63	0,74	0,63	0,8	0,63	0,51	0,7
Informacija/ komunikacija	8	0,88	1	55,83	0,48	0,27	0,72	0,74	0,57	0,85	0,65	0,47	0,77
Atvirumas, tolerantiškumas	6	0,86	1	59,86	0,51	0,36	0,67	0,77	0,64	0,85	0,66	0,52	0,76
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	9	0,92	1	59,89	0,55	0,38	0,67	0,77	0,67	0,83	0,7	0,59	0,77
Kartų santykiai	8	0,83	1	46,16	0,38	0,25	0,58	0,68	0,57	0,75	0,56	0,45	0,63
Tarpusavio santykiai	12	0,93	1	55,63	0,51	0,37	0,73	0,74	0,65	0,81	0,69	0,58	0,77
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	5	0,86	1	64,38	0,55	0,45	0,78	0,8	0,76	0,86	0,68	0,61	0,74
Valdymo /vadovavimo stilius	10	0,93	1	61,6	0,57	0,45	0,75	0,78	0,71	0,85	0,73	0,64	0,8
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	4	0,82	1	64,85	0,53	0,47	0,57	0,81	0,78	0,83	0,64	0,61	0,68
Kontrolė	5	0,86	1	64,24	0,55	0,34	0,7	0,8	0,64	0,88	0,67	0,49	0,78
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	6	0,83	1	54,63	0,45	0,3	0,7	0,74	0,71	0,82	0,61	0,57	0,71
Vertybės ir kultūra	6	0,82	1	53,74	0,43	0,19	0,71	0,72	0,48	0,85	0,59	0,36	0,72
Tradicijos, šventės	5	0,89	1	68,84	0,61	0,46	0,75	0,83	0,77	0,89	0,72	0,65	0,81

Kaip matyti iš 0 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 faktoriaus 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 tokiame padalinyje palankiai klostysis komandinis darbas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiam 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.

11 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).

Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius

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
	0,5 < x <= 0,35					
	0,35 < x <= 0,2					
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 (-iai), sukurtas lietuviškas organizacinio klimato testas psichometriniu 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 12 lentelėje.

12 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, bausmės						
Informacija/ komunikacija	r = 0,43	r = 0,46	r = 0,45	r = 0,43	r = 0,47	r = 0,48
Atvirumas, tolerantiškumas	r² = 0,19	r² = 0,21	r² = 0,19	r² = 0,19	r² = 0,22	r² = 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						
Tradicijos, šventės						

Paaiškėjo, jog organizacinio klimato būklė tikrai gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) komandinio darbo priešastis. 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 – darbuotojų dalykinė kompetencija; iškilusio darbinio uždavinio sudėtingumas; laiko ištekliai, skirti užduočiai atlikti; darbinis stresas; darbuotojų motyvavimas materialiniu atlygiu; uždavinio, kuriam atlikti sutelkta komanda, svarbos ir prasmės suvokimas ir pan. Vadinasi net 20% siekiantis lyginamasis poveikumo svoris, kuris tenka vien tik organizaciniam klimatui, iš tiesų yra labai ženklus. Iš praktinė vadybinė išvada, jei norima organizacijos padaliniuose pasiekti funkcionalaus komandinio darbo, kartu reikia puoselėti ir organizacinį klimatą.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai tirtuose „Vičiūnų“ įmonės padaliniuose

Komandinio darbo testas, kaip galima nesunkiai pastebėti iš anksčiau pateiktų tiek lietuviškos normavimo imties duomenų, tiek ir užsienietiškų pateikiamų publikacijų, yra validus ir labai patikimas. Tačiau mūsų atveju, nemažiau svarbu panagrinėti ar jis išlaiko tokias pat tendencijas konkrečios dalinės imties atveju, tai yra specifinėje organizacijoje, kaip reklamos agentūra, kuri yra gerokai ar net keletą kartų mažesnė. Tokiu būdu, natūralu būtų tikėtis prastesnių rodiklių. Tačiau tuos rodiklius reikėtų vertinti šiek tiek atsargiau, nes gali suveikti įvairūs pašaliniai faktoriai: tai gali įtakoti respondentų nuotaikos ir įvairios psichologinės savybės, neužtikrinto grįžtamumo bei panašiai. Kadangi didžiojoje normavimo imtyje gauti tikrai išpūdį sudarantys testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai, tai 13 lentelėje pateikiami konkrečios imties rezultatai nors ir nusileidžia pastariesiems, tačiau gali būti vertinami kaip pakankamai aukšti. Taip įgalina rezultatus vertinti jau vien tai, kad nėra statistiškai nepatikimų ar beveik lygių nuliui koreliacijų. Vidutinės koreliacijų reikšmės (r_{mean}) praktiškai nenukrenta žemiau 0,51 ribos, o maksimali retesto koreliacija (r_{max}) pasiekia net 0,89 ribą.

13 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)	0,71 ***	0,51 ***	0,84 ***	61	0,76 ***	0,55 ***	0,93 ***	61
Pilnoji versija (2)					0,80 ***	0,69 ***	0,89 ***	61

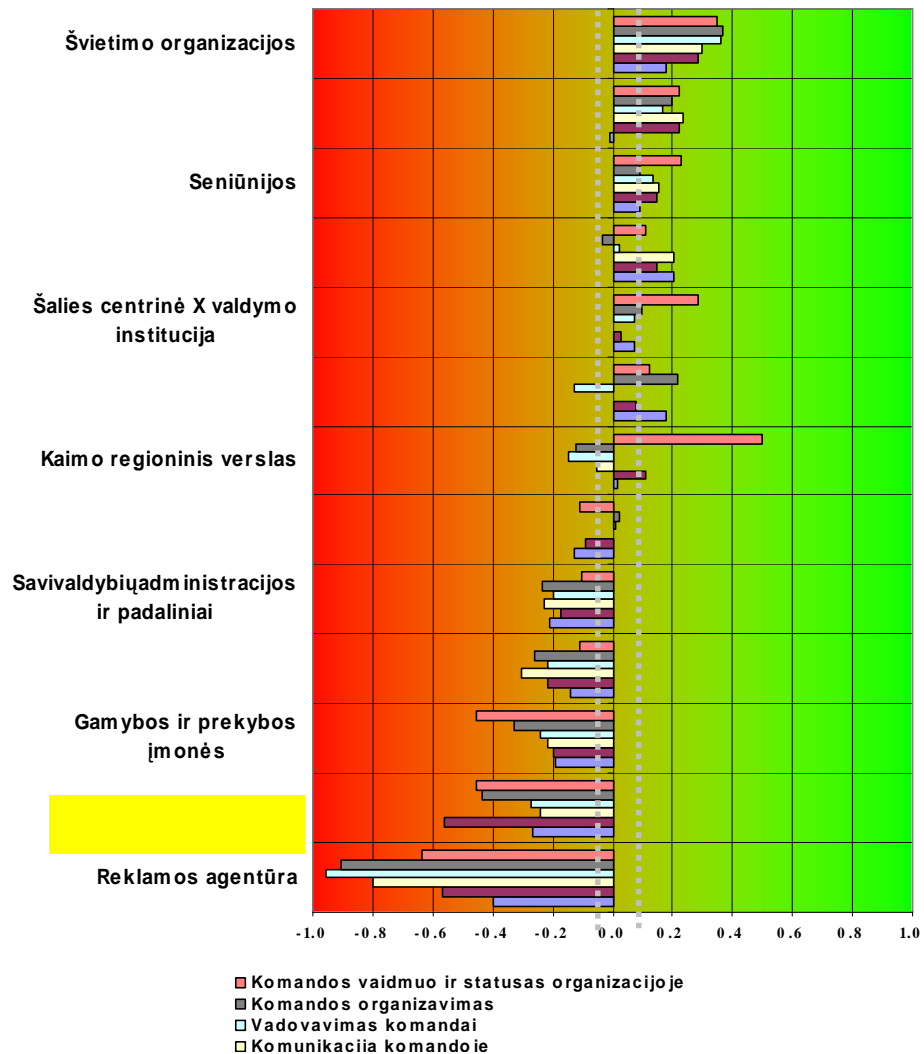


Retestas
Interkoreliacija

Šios pateiktos mintys leidžia daryti išvadą, kad gauti rezultatai yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir konkrečios „Vičiūnų“ įmonės imtyje.

Naudinga būtų panagrinėti, kaip komandinio darbo raiška tirtose gamybinėje įmonėje atrodo visos normavimo imties kontekste. Kad komandinis darbas nagrinėjamoje įmonėje yra sąlyginai silpnai išplėtotas ir gali būti vertinamas kaip mažai veiksmingas, rodo 3 pav. pateikti duomenys – „Vičiūnų“ arba UAB „Kooperatinės prekybos“ bendrame organizacijų tipų reitinge

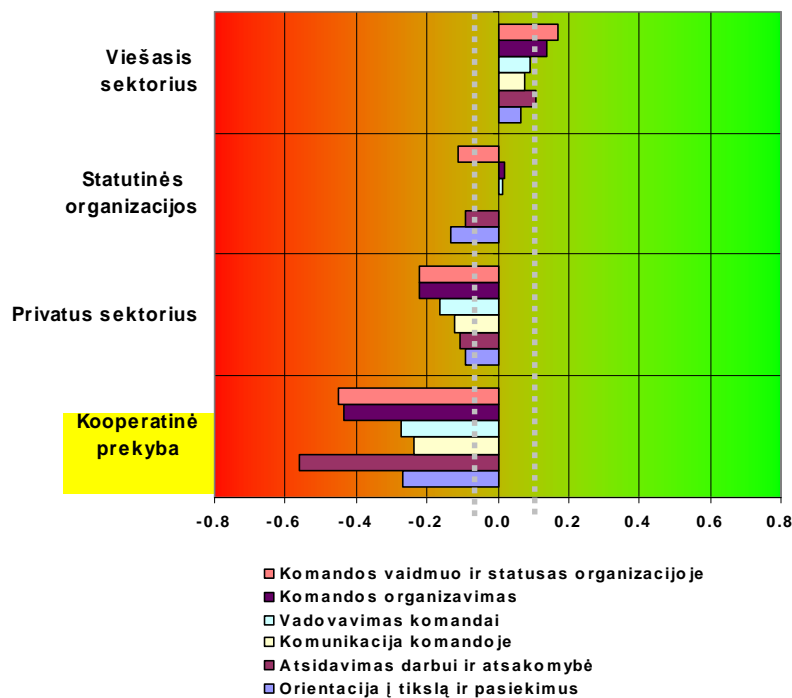
užima priešpaskutinę vietą. Jos komandinio darbo įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio pusę standartizuoto normaliojo skirstinio Z-skalės punktą. Kadangi toks nuotolis nuo vidurkio prilygsta standartiniam nuokrypiui, tai gali būti vertinamas kaip gana ryškus. Jeigu lyginti su pirmaujančiomis organizacijomis - švietimo organizacijomis ar draudimo paslaugų kompanija, tai UAB „Kooperatinės prekybos“ komandinio darbo įverčiai skiriasi daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį.



3 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas

Būtų tikslinga pažvelgti į komandinio darbo raišką „Vičiūnų“ įmonėje labiau apibendrintame kontekste. 4 paveiksle normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos į pagrindinius organizacijų tipus: viešąjį ir privatųjį sektorių ir kaip reikšmingą

išskirtą grupę – statutines organizacijas. Kaip nesunkiai galima pastebėti, išryškėja gerokai įdomi detalė, kurios negalima įvardinti kaip dėsningumo: nors sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį šiek tiek atsilieka, tačiau pagal savo darbinį profilį galima traktuoti jog UAB „Kooperatinė prekyba“ lieka paskutinėje pozicijoje. Be to akivaizdu ir tai, kad tiriamos įmonės komandinio darbo įverčiai gali būti vertinami kaip kardinaliai priešingi ir ženkliai besiskiriantys nuo viešojo sektoriaus apibendrintų įverčių, o šie skirtumai pagal įvairias komandinio darbo dimensijas viršija ir standartinio nuokrypio ribą. Pateikti faktai ir argumentai leidžia daryti išvadą, kad komandinis darbas tirtoje įmonėje yra prastas.

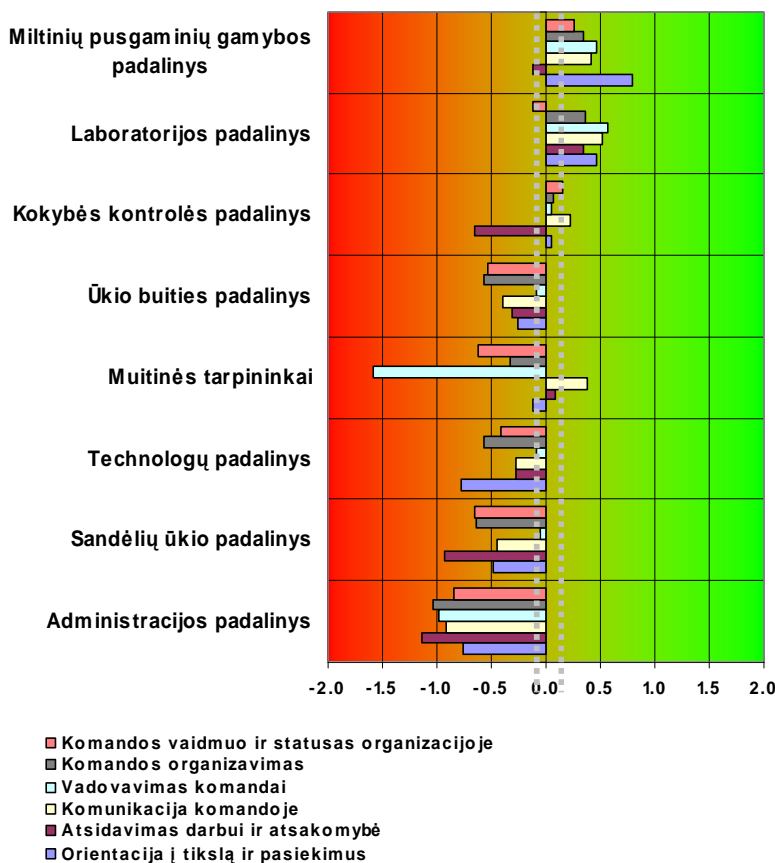


4 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

Žinoma, jeigu įmonę ar organizaciją traktuoti kaip nuolat besikeičiantį ir funkcionuojantį mechanizmą, tai visiškai natūralu, kad organizacijos vienuose padaliniuose komandinis darbas gali būti traktuojamas kaip palankesnis, o kitose gerokai prastesnis. Labai svarbu šiuo požiūriu žinoti konkrečių padalinių būklę. Kaip galima nesunkiai pastebėti iš 5 paveiksle pateiktų duomenų, komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose skiriasi labai ženkliai ir nepaisant to, kad tiriamu klausimu UAB „Kooperatinė prekyba“ gali būti traktuojama kaip blogą komandinį darbą turinti įmonė, kai kuriuose jos padaliniuose, pvz., miltinių pusgaminių gamybos ir laboratorijos komandose komandinis darbas funkcionuoja gana neblogai. Apie tai byloja testo įverčiai, besitelkiantys apie normavimo imties vidurkį ar net nukrypstantys gerokai į dešinę.

Tačiau negalima nepastebėti, kad kai kurių komandų, kaip antai technologų, sandėlių ūkio padalinių įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio apie 1 standartinį nuokrypį, o atskirais atvejais šis skirtumas viršija ir 1,5 standartinio nuokrypio ribą.

Tokie rezultatai tikrai nėra atsitiktiniai. Įsigilinę labiau pastebėtume, kad komandoje vyraujantis sutelktumas bei draugiška ir maloni atmosfera įkvepia daugiau energijos ir pasitikėjimo.

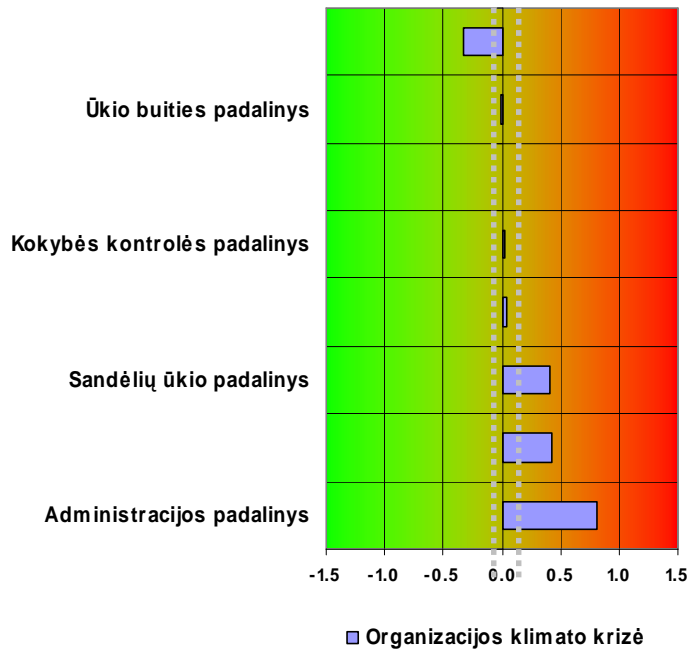


5 pav. Komandinis darbas atskiruose „Vičiūnų“ įmonės padaliniuose

Taigi drąsiai galima konstatuoti, kad žmoniškųjų išteklių vadyba „Vičiūnų“ įmonėje vertinant pagal tokį ypatingai šiuo laikotarpiu akcentuojamą kriterijų kaip komandinio darbo veiksmingumas reikalauja gana griežtos vadybinės intervencijos.

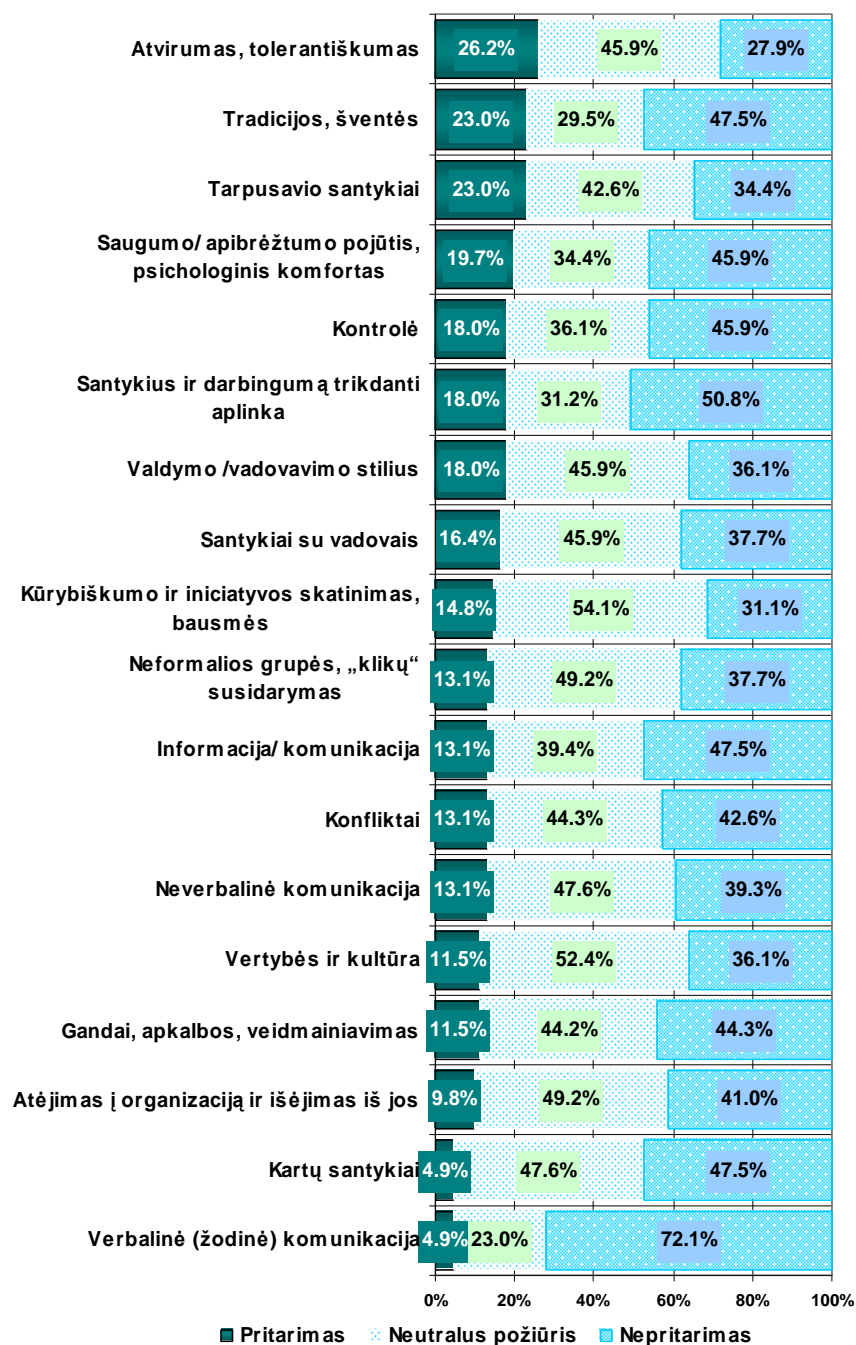
Kadangi 2 skyriuje statistiniais metodais remiantis jau įrodyta, kad komandinis darbas tampriai susijęs su organizacijos „dvasia“ – organizacinių klimatu, tai būtina patyrinti kokia tirtų organizacijos padalinių būklė pagal tokį komandiniam darbui artimą požymį. Šie rezultatai puikiai atsispindi 6 paveiksle. Be to būtina prisiminti, 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 pirmojo paminėto testo atžvilgiu galioja

taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Kaip galima pastebėti, atskirose komandose šio testo jungtinis balas nukrypsta į dešinę, neigiamų įverčių sritį labai žymiai – daugiau kaip per 1 standartinį nuokrypį. Akivaizdu ir tai, kad tiek pagal komandinį darbą, tiek pagal organizacinį klimatą sistemingai pirmauja ir/arba atsilieka beveik pačios komandos, o tai dar kartą patvirtina tą faktą, kad komandinis darbas ir organizacinis klimatas tarpusavyje glaudžiai susiję.



6 pav. Organizacinis klimatas atskirose tiriamos įmonės komandose

Svarbu prisiminti ir tą faktą, kad anksčiau pateikti vertinimai buvo atlikti, remiantis testo jungtiniu balu. Todėl, kad būti iki galo objektyviems, būtina panagrinėti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi pagal visas 18 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 18 dimensijų. Šie rezultatai atsispindi 7 paveiksle.



7 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių

Kaip matyti iš paveiksle pateiktų duomenų, daugeliu atveju pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir vidutiniškai tesiekia apie 20%. Tačiau negalima nepastebėti, kad pavieniai organizacinio klimato požymiai darbuotojų buvo įvertinti žymiai kritiškiau. Pvz., daugiau kaip 20% darbuotojų neigiamai organizacinį klimatą tiriamoje

įmonėje vertino pagal tokias dimensijas kaip tradicijos, šventės, atvirumas, tolerantiškumas bei tarpusavio santykiai. Kaip žinoma iš teorijos ir praktikos, kad vienas iš sėkmingų organizacijos veiklos garantų yra žmogiški santykiai bei sugebėjimas atsipalaiduoti, kad tokiose organizacijose kaip „Vičiūnai“ būtina ir pageidautina maloni, šiltaaplinka. Antra vertus, atvirumas, tolerantiškumas – tai veiksniai, įgalinantys efektyvų žmogiškųjų išteklių organizacijoje valdymą. Tačiau, reikia prisiminti ir tai, kad gamybinėje įmonėje dirba žmonės, kurių darbo specifika neleidžia būti per daug atsipalaidavusiems. Todėl tokie vertinimai organizacijos komandose, reikia manyti, pakankamai realūs ir įtikėtini.

Taip pat tikslinga patikrinti, koks organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos organizacijos komandose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 14 lentelėje.

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

Akivaizdžiai matyti, kad gana palankus organizacinis klimatas yra susiklostęs miltiniu pusgaminų gamybos bei maitinės tarpininkų komandoje. Taip pat galima pastebėti, kad kai kuriose komandose pagal pavienius požymius organizacinis klimatas yra vertinamas labai nepalankiai. Kai kurie įverčiai nuo vidurkio į neigiamą pusę nukrypsta daugiau kaip per vieną standartinį nuokrypį. Aiškiai matyti, kad administracijos padalinyje yra bloga darbinė aplinka, netinkamas vadovavimo stilius. Reikia paminėti ir tai, kad lentelėje visumoje vyrauja nuoseklumo elementas, taip pat būdingas ir atsitiktinumų elemento pasireiškimas organizacinio klimato vertinime. Čia galima pastebėti, kad pagal vienus kriterijus komanda atrodo teigiamai, pagal kitus neigiamai.

Interpretuojant testo duomenis, svarbu suvokti, jog testas, kaip matyti, labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto atitinkama organizacinio klimato būklė. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai.

Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių)

	Technologų padalinys	Ūkio buities padalinys	Maitinės tarpininkai	Sandėlių ūkio padalinys	Virtimų pusgaminių gamybos padalinys	Administracijos padalinys	Laboratorijos padalinys	Kokybės kontrolės padalinys
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0.12	-0.38	-0.20	0.19	-0.24	0.62	0.24	0.50
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0.64	-0.59	0.25	0.51	-0.31	0.16	0.03	-0.04
Neverbalinė komunikacija	-0.01	-0.21	0.06	0.35	0.31	0.90	0.50	0.22
Konfliktai	-0.33	-0.17	-0.86	0.15	-0.33	0.83	0.68	-0.06
Santykiai su vadovais	-0.02	-0.02	0.19	0.43	-0.62	0.61	0.18	0.14
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baumės	0.00	0.46	0.13	0.20	-0.29	0.66	0.33	-0.18
Informacija/ komunikacija	0.19	-0.34	-0.32	0.04	-0.39	0.34	-0.32	-0.02
Atvirumas, tolerantiškumas	-0.11	-0.29	-0.12	0.38	-0.61	0.49	0.23	0.02
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0.02	0.03	-0.23	0.24	-0.72	0.84	0.53	0.23
Kartų santykiai	0.21	0.21	-0.52	0.45	-0.22	0.50	0.43	-0.46
Tarpusavio santykiai	0.12	-0.14	-0.33	0.43	-0.40	0.85	0.73	0.63
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0.32	0.24	-0.01	0.37	-0.17	0.81	1.09	0.92
Valdymo /vadovavimo stilius	0.26	0.05	-0.17	0.18	-0.25	1.01	0.40	-0.10
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0.21	0.35	0.19	0.54	-0.02	1.26	0.65	-0.67
Kontrolė	-0.08	0.33	0.35	0.39	-0.22	0.79	-0.09	-0.17
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0.07	0.03	0.91	0.43	0.02	0.55	0.14	-0.30
Vertybės ir kultūra	0.00	0.07	0.34	0.15	-0.37	0.51	0.63	-0.20
Tradicijos, šventės	0.13	0.06	0.64	0.31	0.10	-0.11	-0.21	-0.20

3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir mikroklimate statistiniai sąryšiai

Labai svarbu išanalizuoti ar komandinio darbo įverčiai ir organizacinio klimato testo įverčiai tarpusavyje yra susiję. Teoriškai tie dydžiai, kaip minėta, yra susiję. Teoriškai prognozuoti atitinkami sąryšiai buvo konstatuoti ir didžiojoje normavimo imtyje.

Kaip matyti iš 15 lentelėje pateiktų duomenų, rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsningumas gali būti konstatuotas ir „Vičiūnų“ imtyje (žr. 15 lentelę). Dominuoja neigiamas ir vidutinio stiprumo, statistikai patikimas ryšys. Reikia pažymėti, kad neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai prasmingi, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai, o klimato testo – neigiamai.

15 lentelė

Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsningumai

Interkoreliaciniai ryšiai tarp komandinio darbo ir mikroklimate dimensijų

$N_{\min} = 60; N_{\max} = 61$

0,35 <= x <= 0,2
0,2 < x <= 0,1
x <= 0,09

	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	-0.18	-0.26 *	-0.20	-0.16	-0.29 *	-0.33 **
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0.00	-0.08	-0.10	-0.20	-0.15	-0.26 *
Neverbalinė komunikacija	-0.13	-0.24	-0.24	-0.21	-0.27 *	-0.27 *
Konfliktai	-0.16	-0.17	-0.18	-0.13	-0.27 *	-0.30 *
Santykiai su vadovais	-0.05	0.02	0.01	-0.13	-0.12	-0.19
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0.12	-0.04	-0.09	-0.18	-0.14	-0.25
Informacija/komunikacija	-0.09	-0.03	-0.07	-0.15	-0.16	-0.20
Atvirumas, tolerantiškumas	-0.13	-0.09	-0.09	-0.16	-0.10	-0.19
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0.12	-0.10	-0.14	-0.18	-0.17	-0.24
Kartų santykiai	-0.15	0.06	-0.05	-0.07	-0.12	-0.26 *
Tarpusavio santykiai	-0.06	-0.09	-0.01	-0.05	-0.19	-0.18

Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0.04	-0.02	0.01	0.00	-0.06	-0.17
Valdymo /vadovavimo stilius	-0.15	-0.04	-0.09	-0.24	-0.25 *	-0.25 *
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0.10	-0.02	-0.05	-0.18	-0.21	-0.30 *
Kontrolė	-0.20	-0.16	-0.15	-0.29 *	-0.34 **	-0.35 **
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0.09	0.06	-0.03	-0.25 *	-0.13	-0.24
Vertybės ir kultūra	-0.10	-0.07	-0.12	-0.26 *	-0.18	-0.35 **
Tradicijos, šventės	-0.02	-0.04	-0.03	-0.12	-0.06	-0.18

Pastaba: *** Patikimumas 0,001
 ** Patikimumas 0,01
 * Patikimumas 0,05

Žinoma, labai svarbu išsiaiškinti, ar komandinio darbo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)?

Atlikus matavimus ir skaičiavimus didžiojoje norminėje imtyje 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 $N=1835$). Tačiau organizacinio klimato testo atveju statistikai reikšmingas ir prasmingas sąryšis nebuvo rastas.

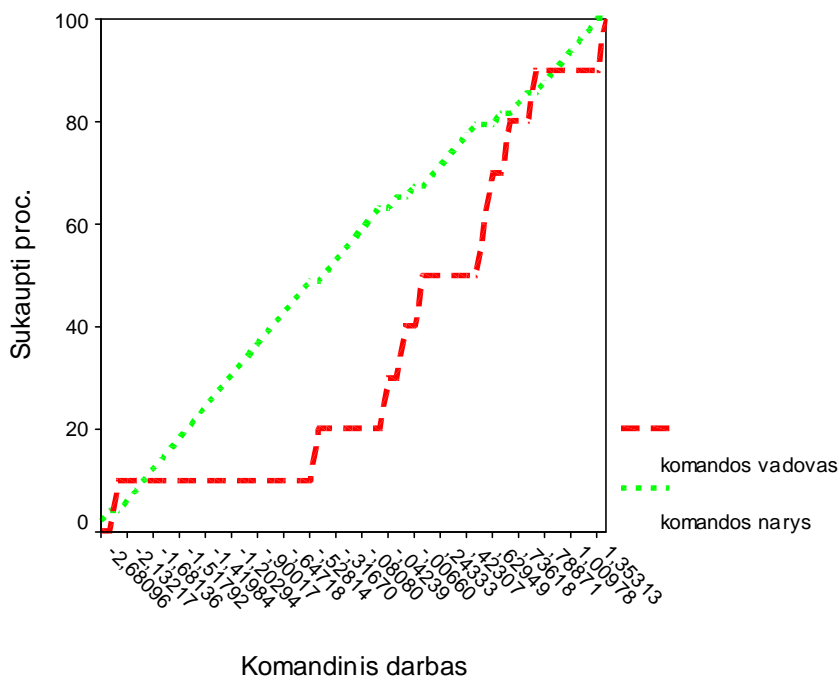
Taip pat didžiojoje norminėje imtyje buvo pastebėta, kad tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų komandinio darbo ir klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Komandinio darbo testo atveju $p=0,021$, $df=1885$; organizacinio klimato testo atveju analogiškai rodikliai yra tokie $p=0,38$, $df=775$.

Atlikus matavimus ir skaičiavimus, tapo aišku ir tai, 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 įverčius gauti tokie patikros rodikliai $p=0,000$, $df=1777$; organizacinio klimato testo atveju analogiškai rodikliai yra $p=0,000$, $df=758$.

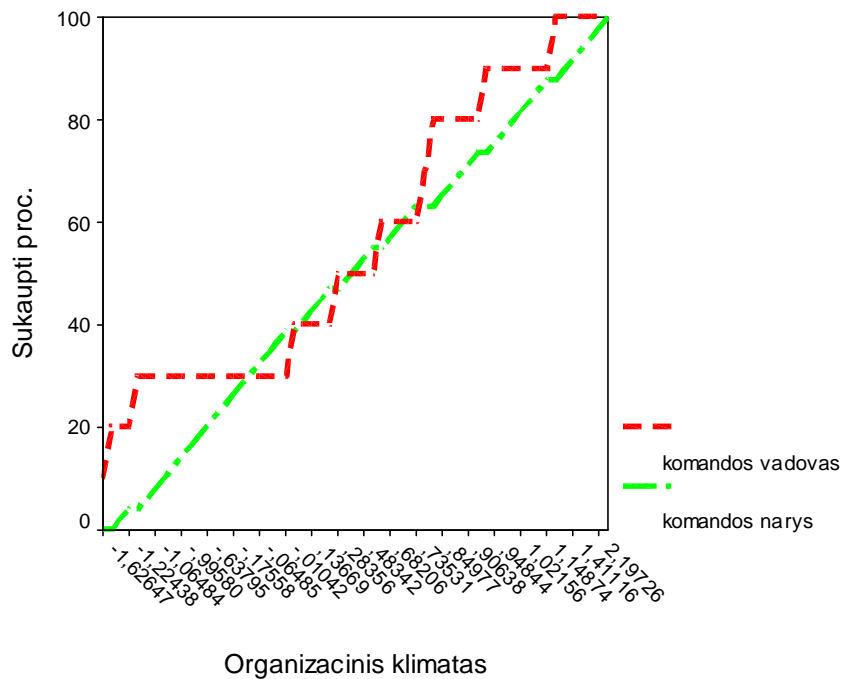
Galima nesunkiai pastebėti tai, kad kai kurie didžiosios normavimo imties dėsningumai pasikartoja dalinėje konkrečios organizacijos – kooperatinės prekybos imtyje. Kaip ir galima buvo tikėtis išsiaiškinta, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi.

Tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $p=0,983$, $df=59$ (komandinis darbas) ir $p=0,524$, $df=59$ (organizacinis klimatas).

Atsižvelgiant į tai, kad didžiojoje norminėje imtyje buvo pastebėti komandinio darbo ir darbuotojų statuso ryšiai, tačiau konkrečios organizacijos – kooperatinės prekybos imtyje greičiausiai to pastebėti nepavyks. Ir tai gali būti visiškai natūralu turint omenyje tai, kad dalinė imtis respondentų gausa keliasdešimt kartų mažesnė už normavimo imtį. Greičiausiai dėl tos pačios priežasties nepavyko nustatyti ir organizacinio klimato bei darbuotojo statuso tarpusavio sąryšių. Tai labai gerai atsispindi darbuotojų ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 8 pav. ir 9 pav.). Tačiau reikia manyti ir daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.



8 pav. Komandinio darbo ir darbuotojų statuso tarpusavio sąryšiai



9 pav. Organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso

Atlikus matavimus ir skaičiavimus galima konstatuoti ir tai, kad dalinėje konkrečios organizacijos imtyje nepastebėtas ryšys komandinio darbo bei organizacinio klimato ir darbuotojų darbo stažo konkrečioje organizacijoje bei bendro darbo stažo.

Dėl atlikto darbo reikšmingumo abejoti irgi nereikėtų, jau vien tuo aspektu, kad jie plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmoniškųjų išteklių valdymo parametrus kaip komandinio darbo veiksmingumas ir organizacinis klimatas.

IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, PASIŪLYMAI

1. Išplaukiantys iš literatūrinių šaltinių analizės

- 1.1. Vadybos ir organizacijų psichologijos literatūroje tiek komandinis darbas, tiek organizacinis klimatas yra apibrėžiami kaip reikšmingi organizacijos žmogiškųjų išteklių parametrai.
- 1.2. Neretai literatūroje autoriai „grupės“ ir „komandos“ sąvokas traktuoja tapačiai. Autoriaus nuomone, „komanda“ atspindi aukštesnę darbuotojų organizacinės sąveikos kokybę, nei „grupė“. Kitaip tariant, kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda.
- 1.3. Kai kurie autoriai yra linkę organizacijos „kultūros“ ir „klimato“ sąvokas sutapatinti. Autorių nuomone, organizacijos „kultūros“ sąvoka yra platesnė, nei organizacijos „klimato“ sąvoka. Galima pagrįstai teigti, kad organizacijos „kultūros“ yra vienas iš esminių dimensijų, kurias organizacijos kultūrą nusako.
- 1.4. Organizacijos „kultūra“ yra labiau teorinio plano sąvoka, o organizacijos „klimatas“ – empirinio plano sąvoka.
- 1.5. Organizacinis klimatas ir komandinis darbas yra tarpusavyje susiję reiškiniai.
- 1.6. Paaiškėjo, kad Lietuvoje trūksta mokslinės literatūros apie tai, kaip komandinis darbas ir organizacijos klimatas, žmogiškųjų išteklių moksle ir praktikoje, gali būti diagnozuojami. Tai galėtų būti aktualus mokslo uždavinys.

2. Išvados ir pasiūlymai išplaukiantys iš metodologijos

2.1. Iki šiol komandinio darbo ir organizacinio klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama pakartotiniu matavimu (retestu). Ateityje tikslinga būtų atlikti žmogiškųjų išteklių minėtų testų kokybės patikrinimo tyrimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija.

2.2. Tyrimų duomenys pagrįsti didžiąja normavimo imtimi rodo, kad tiek adaptuotas komandinio darbo, tiek naujai kuriamas organizacinio klimato testas yra valdūs ir patikimi.

2.3. Išsiaiškinome, kad abu instrumentariai: komandinio darbo ir organizacinio klimato krizės testai buvo validūs ir patikimi dalinėje „Vičiūnų“ įmonės imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (padalinių bei darbuotojų skaičiaus), rezultatai pakankamai geri, lyginant su didžiąja imtimi. Tai rodo, jog testotojai atsako nuoširdžiai, o testavimo duomenys yra patikimi ir tikslūs. Tai sudaro prielaidas tobulinti žmoniškųjų išteklių valdymą „Kooperatinėje prekyboje“.

3. Išvados ir pasiūlymai susiję su tyrimo rezultatais

- 3.1. Išanalizavus tyrimų duomenis paaiškėjo, kad „Kooperatinės prekybos“ įmonėje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra ganėtinai nepalankus ir todėl reikalauja specialios vadybinės intervencijos.
- 3.2. Paaiškėjo, kad tirtos „Kooperatinės prekybos“ yra prastas jungtinio normavimo imtyje komandinio darbo testo balas. Panašiai atrodo komandinio darbo įverčiai įvairių organizacijų imtyje. Tokį rezultatą sąlygoja pačių vadovų nelankstus požiūris į permainas.
- 3.3. Nepaisant to, kai kurie tiriamos įmonės padaliniai išryškėjo kaip pirmaujantys tiriamoje įmonėje: miltinių pusgaminių gamybos, laboratorijos padaliniai. Vidutines pozicijas užima maitinės tarpininkų ir kokybės kontrolės padaliniai. Atsiliekančių pozicijos atiteko administracijos ir sandėlių ūkio padaliniams. Gerą komandinį darbą sąlygoja jauni ir energingi specialistai, sugebantys suburti savo komandą. Komandinio darbo nebuvimą sandėlių ūkio padalinyje įtakoja vadovo motyvacijos darbu neturėjimas. Administracijos padalinyje dirba daug senų darbuotojų, o vadovas yra naujų pažiūrų.
- 3.4. Nagrinėjant duomenis didžiojoje normavimo imtyje paaiškėjo, jog darbuotojų lytis komandinio darbo veiksmingumui ir organizacijos klimatui reikšmės neturi.

LITERATŪRA

1. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). Психологическое тестирование. - Санкт-Петербург: Питер.- 686 с.
2. Andriuščenka, J. (2001). Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.20 – p. 25-39.
3. Avelino, J. J., Lifton, H. J. (2002). How to develop a group into an effective work team [žiūrėta 2004 03 26]. Prieiga per internetą: http://www.aednet.org/ced/feb99/people_points.htm.
4. Bakanauskienė, I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 3 – p. 7-24.
5. Bakanauskienė, I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 8 – p. 17-30.
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija. – 287 p.
7. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. - Vilnius: Jošara. - 245 p.
8. Бурлачук, Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). Словарь-справочник по психодиагностике. – Санкт-Петербург.
9. Bortz, J.&Doring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation.- 2 Aufl. - Berlin;...New York: Springer.
10. Butkus, S. F.(1996). Organizacijos ir vadyba. –Vilnius : Alma Littera. – 159 p.
11. Butkus, S.F. (1996). Linijinė ir funkcinė organizacijos vadybinės struktūros dedamosios // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 23-33.
12. Charles, C.M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas.- Vilnius: Alma Littera. – 397 p.
13. Cole, G. A. (1990). Management: Theory and Practice. – London: DP Publication Ltd. - 582 p.
14. Čepinskis J., Raškinis D., Stankevičius R., Šernius A. (1999). Draudimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. – p. 328.
15. Darulis, R. (1997). Įmonių reformos reikšmė socialinės ekonominės transformacijos procese // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 5 – p. 15-26.
16. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas : Poligrafija ir informatika. – 344 p.
17. Dromantas, M. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių specifika.
18. Джуэлл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер. –709 с.
19. Yukl, G. (1994). Leadership in organisations. New Jersey: Prentice Hall.
20. Garalis, A. (1998). Organizacijų raidos tendencijos ir šiuolaikinio naujo tipo vadovo parengimo koncepcijos pagrindimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 7 – p. 25-43.
21. Ginevičius, R. (1996). Įmonių sisteminio struktūrizavimo problemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 45-52.
22. Grėbliauskas, A. (1996). Organizacijų ir jų valdymo struktūrų projektavimas ir formavimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 53-68.

23. Grigas, R. (1998). Socialinių įtampų laukai kaip organizacijų funkcionavimo sąlyga // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 69-81.
24. Gregory, P. (1987). Shea ir Richard, A. Guzzo, Group effectyveness: What Really Matters?, Sloan Management Review . p.26.
25. Gumbickaitė-Šilingienė, V. (1998). Kolektyvinis valdymas. – Kaunas: Technologija. – 95 p.
26. Hacker, H. (1998). Et.al. Standards fuer paedagogisches und psychologisches Testen. Hogrefe Verlag, Hans Huber Verlag. Bern, Toronto, Seattle.
27. Heller, R. (2000). Grupių valdymas. – Vilnius: Alma litera. – 6-13 p.
28. Jacikevičius, A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – Vilnius: Žodynas. – 104 p.
29. Jovaiša, L. (1971). Psichologinė diagnostika. Vilnius. Jovaiša L. Psichologinė diagnostika. – Kaunas: Šviesa, 1975. – 198 p.
30. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. – Kaunas : Technologija. – 284 p.
31. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 1 – p. 47-60.
32. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos vystymas jos strateginės architektūros pagrindu // Socialiniai mokslai / Vyr. red. Prof. habil. dr. Palmira Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 4(8) – p. 19-26.
33. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 3 – p. 61-74.
34. Jucevičius, R. (1997). The main Ideas of the concept of Strategic Development of Organizations// Socialiniai mokslai / Vyr. red. Prof. habil. dr. Palmira Jucevičienė. – Kaunas: KTU. Nr. 2(11) – p. 23-28.
35. Kalinauskas, R. (1999). Struktūra – vadybos objektas ir kibernetikos dalykas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 10 – p. 73-83.
36. Kardelis, K. (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija. – 208 p.
37. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija. – 328 p.
38. Krajevskaja-Binzyk, E. (1999). Management of Reengineering Projects // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 11 – p. 135-141.
39. Kvedaravičius, J. (1995). Vadybos turinys ir Lietuvos vadybinė situacija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 1 – p. 61-76.
40. Kvedaravičius, J. (1997). Organizacijų vystymosi sampratos metmenys// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 63-73.
41. Kvedaravičius, J. ir Augustauskas, T. (1999). Nuo planavimo prie programavimo siekiant užtikrinti organizacijos vystymąsi // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 10 – p. 84-94.
42. Laužackas, R. (1995). Profesinis rengimas ir jo valdymo dimensijos Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 107-118.
43. Lesauskis, P. (2000). Organizacijos pradai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 15 – p. 107-112.
44. Lienert, G.A. Raatz, U. (1994). Testaufbau und Testanalyse. Weinheim.
45. Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas / LR seimas. - 2003.09.18 Nr. IX-1737.

46. Lydeka, Z. (1999). Transformacijos proceso organizacinis aspektas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 11 – p. 152-162.
47. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui // Vadovo pasaulis / Vyr. red. Adomas Grigaitis – Vilnius: Pačiolis. Nr. 11(49) – p. 24-26.
48. Makštutis, A. (1998). Organizacijos veikla, aplinka ir nacionalinio ūkio vadyba // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.7 – p. 89-98.
49. Mažeikienė, N, Merkys G. (2000). Makevializmas, kaip psichosocialinis reiškinys ir edukacinės diagnostikos objektas // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 1 (22) – p. 62-67.
50. Mažeikienė, N. (2001). Socializacijos ir ugdymo diagnostikos instrumentų kultūrinis perkeliamumas: makiavelizmo ir autoritarizmo matavimo aspektas. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
51. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 3 (29) – p. 7-16.)
52. Merkys, G. (1997). 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.
53. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. Filosofija, Sociologija. Nr. 3 – p. 53-64.
54. Merkys, G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. Magister. An international journal for psychology and education. Nr.6 – p. 22-35.
55. Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 2 (19) – p. 7-22.
56. 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.
57. Myers, D. (1998). Socialnaja psichologija. Pervod. s angl.Sankt Peterburg: Piter.
58. Nelsonas, B., Ekonomis P. (1999). Vadyba žaliems. – Kaunas: Smaltijos leidykla. – 332 p.
59. Neverauskas, B. (2001). Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė I. Projektų valdymas. – Kaunas: Technologija. – 98 p.
60. Puidokaitė, J. (2001). Viešojo administravimo etika. – Kaunas: Technologija.
61. Pass, C., Lowes, B., Davies, L. (1997). Ekonomikos terminų žodynas. – Vilnius: UAB “Baltijos biznesis”. – 584 p.
62. Puidokaitė, S. Survilienė, A. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: finansinio tarpininkavimo įmonių specifika Magistro darbas. Kauno technologijos universitetas.
63. Radzevičius, G. (1999). Jaunų organizacijų sampratos morfologija ir jose vykstančių transformacinių procesų ypatumai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 12 – p. 135-144.
64. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams // Socialiniai mokslai / Vyr. red. Prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 4(8) – p. 43-52.
65. Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai. – 257 p.
66. Sakalas, A., Šilingienė V.(2000). Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija. – 205 p.

67. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A. (2001). *Pramonės įmonių vadyba*. – Kaunas: Technologija. – 491 p.
68. Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr. 6 – p. 212-221.
69. Seilius, A. 1998. Vadovo trijų matavimų vertinimo koncepcijos link // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr. 7 – p. 159-170.
70. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas. – 274 p.
71. Seilius, A. (1999). Ar galima vadovauti be prievartos? // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr. 10 – p. 162-182.
72. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr. 12 – p. 189-209.
73. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr. 12 – p. 211-225.
74. Suslavičius, A. (1998). *Socialinė psichologija*. – Vilnius: VU leidykla. – 173 p.
75. Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999) *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. – 647 p.
76. Smither, R. D. (1994). *The Psychology of Work and Human Performance*. Harper Collins College Publishers, New York.
77. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*, ISSN 1392-0758. 2000, 2 (23), 43-55.
78. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, ISSN 1392-0758. 2000, 17, 215-225.
79. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. – Šiauliai: ŠU leidykla. – 177.
80. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr. 18 – p. 113-124.
81. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. - Šiauliai: ŠU I-kl. 46-50 p.
82. Test Katalog, Testz entrale - Gottingen, 2000/2001.
83. Valstybinė draudimo priežiūros tarnyba prie Finansų ministerijos. (2002). *Draudimas Lietuvoje: metų apžvalga*. – Vilnius: UAB „Efrata“. – p. 11.
84. Vasiliauskas. (2000). *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. – Kaunas : Technologija. – 182 p.
85. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. – Vilnius: Rosma. 11– 12 p.
86. Vyšniauskienė, D. (2002). *Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika*. Kauno technologijos universitetas.
87. Wiedemann, J. Watzdorf, v. E. Richter, P. (2000). *Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose*. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, - Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung, Band 15, Mai 2000.

PRIEDAI

1 priedas. Komandinio darbo testas.

2 priedas. Organizacinio klimato dimensijos.

3 priedas. Testo Team-Puls dimensijų aprašymas.