

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Artūras JURKEVIČIUS**

**KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI  
STATUTINĖJE ORGANIZACIJOJE: ŠIAULIŲ TERITORINĖS  
MUITINĖS SITUACIJA**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI  
STATUTINĖJE ORGANIZACIJOJE: ŠIAULIŲ TERITORINĖS  
MUITINĖS SITUACIJA**

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

**Magistro darbo autorius : Artūras Jurkevičius**

**Vadovas: Prof.habil.dr.Gediminas Merkys .....**  
.....

**Recenzentas: Doc.dr. Teodoras Tamošiūnas .....**  
.....

## **SANTRAUKA**

Artūras Jurkevičius

### **Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje organizacijoje: Šiaulių teritorinės muitinės situacija**

Šis magistro baigiamasis darbas yra savarankiška kolegialaus tyrimo projekto dalis. Projekto esmė – adaptuoti Lietuvos kultūros sąlygomis vokiečių sukurta ir išbandyta komandinio darbo testą „Team Puls“ ir naujai kuriamą organizacinio klimato testą. Šio darbo autoriui atstovaujančiam Šiaulių teritorinės muitinės vadovybę buvo patikėta išbandyti testą, tiriant teritorinės muitinės darbinės komandas. Šis tyrimas bei ataskaita apie jį raštu ir sudarė magistrinio darbo pagrindą.

Šiaulių teritorinėje muitinėje buvo testuojamos 9 komandos. Iš viso buvo apklausta 81 respondentų. Duomenys buvo apdoroti, panaudojant tipinę SPSS programą. Buvo nagrinėjama požymio sklaida (Variance) komandose. Buvo ištyrinėta demografinių kintamųjų (lyties, statuso, darbo stažo) įtaka komandinio darbo raiškai ir organizaciniam klimatui. Darbe nubrėžtos šio tyrimo tęstinumo ateityje gairės. Buvo derinami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai.

Darbą sudaro trys skyriai („teorijos“ skyrius, „tyrimo metodikos“ skyrius ir „rezultatų“ skyrius, taip pat išvados ir diskusijos, literatūros sąrašas).

## **SUMMARY**

Artūras Jurkevičius

### **The Possibilities of Assessment Command Work by „ Team Pulls” and Organizations Climate in Statute Organizations: Situation in Siauliai Regional Customs office**

This post-graduate work is an independent part of a team research work. The aim of the project is to adapt the German team test “Team Plus” and new test Organisation Climate to Lithuanian cultural conditions. The writer this post-graduate work was trusted to try the test by investigating Regional Customs office. This very investigation and the written report on it is the subject of the post-graduate work.

In Siauliai Regional Customs office had 9 teams to be investigated. 81 respondents who were questioned.

The data was processed using typical SPSS programmer. The signs of dissemination (variance) in the joint teams were investigated. The influence, of the demographic varies, such as sex, status, experience on the productiveness of the team work and Organisation Climate was analyzed. The guides for the continuation of the work are given in the post-graduate thesis. The quantitative and qualitative methods of analysis were constantly co-coordinated.

The post-graduate thesis consists of three parts: theory, methods of investigation and the results. Conclusions, discussions and the list of literature used is also included.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Kolegialus ir individualus įdirbis.....	9
2.1.2.1 lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkorelacių matrica. Jungtinis testas.....	36
2.1.2.2 lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkorelacių matrica. Pavienės komandinio darbo dimensijos.....	36
2.1.2.3 lentelė. Komandinio darbo testo pilnos versijos psichometrinės charakteristikos (66 klausimų duomenys).....	37
2.1.2.4 lentelė. Komandinio darbo testo vidutinės versijos psichometrinės charakteristikos (27 klausimų duomenys)...	37
2.1.2.5 lentelė. Komandinio darbo testo trumposios versijos psichometrinės charakteristikos (15 klausimų duomenys)	38
2. 2.1. lentelė. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos.....	40
2.2. 2 lentelė. Interkorelacių matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius.....	43
2.2.3 lentelė. Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija.....	44
3.1.1. lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.....	53
3.1.2. lentelė. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių).....	61
3.2.1. lentelė. Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsniumai.....	63

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 paveikslas. Komandų klasifikacija pagal D.W.Johnson.....	12
1.1.2 paveikslas. Veiksniai, lemiantys grupės elgesį .....	12
1.1.3 paveikslas. Darbo grupių ir komandų skirtumai.....	16
1.2.1. paveikslas. Organizacijos klimato dimensijos.....	19
2.1.1.1. paveikslas. Testo „Team – Puls“ dimensijų aptarimas.....	29
2.1.2.1. paveikslas. Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai.....	33
2.2.1 paveikslas. Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams.....	46
2.3.1 paveikslas. Šiaulių teritorinės muitinės organizacinė struktūra ir padaliniai.....	48
2.3.2 paveikslas. Komandų tipų pasiskirstymas imties lizde (N=81).....	50
2.3.3 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (N=81).....	51
2.3.4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje (N=81).....	51
2.3.5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas: vadovai ir nariai (N=81).....	52
2.3.6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=81).....	52
3.1.1. paveikslas. Bendras organizacijų tipų reitingas.....	54
3.1.2. paveikslas. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose.....	55
3.1.3 paveikslas. Komandinis darbas atskiruose Teritorinės muitinės padaliniuose.....	56
3.1.4 paveikslas. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose.....	57
3.1.5. paveikslas. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge.....	58
3.1.6 paveikslas. Organizacinis klimatas pagal 18 dimensijų.....	59
3.2.1 paveikslas. Komandinio darbo ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso.....	65

## **TURINYS**

ĮVADAS.....	6
1. SAŲOKŲ „KOMANDINIS DARBAS“ IR „MIKROKLIMATAS“ TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE.....	11
1.1. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata.....	11
1.2. Sąvokos „organizacinis klimatas“ samprata.....	17
1.3. Muitinė kaip savita organizacija ir jos komandos.....	21
2. KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAI TESTAIS.....	28
2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	28
2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje.....	28
2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.....	32
2.2. Organizacijos mikroklimate testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	39
2.3. Diagnozuojamų muitinės komandų kokybės ir kiekybinės charakteristikos.....	47
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI.....	
3.1. Komandinio darbo ir mikroklimate raiškos ypatumai tirtuose padaliniuose.....	53
3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir mikroklimate statistiniai sąryšiai.....	62
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	66
LITERATŪRA .....	68
PRIEDAI.....	72

## IVADAS

Lietuvos Respublikos viešųjų institucijų vadyba ir administravimas šiandien patiria esminius iššūkius. Šalies integracija į Europos Sąjungą ir NATO, globalizacija kelia valstybės valdymo ir viešojo sektoriaus institucijoms sudėtingus reikalavimus. Išskirtinis vaidmuo užtikrinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklos ir valdymo kokybę tenka žmogiškiesiems ištekliams. Pastaruoju metu šalyje ima reikštis mokslinis interesas žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumams valstybės tarnyboje (Gustas, 2003). Gana menkai ištyrinėtas žmoniškųjų išteklių valdymas statutinio tipo organizacijose, kaip antai policija, muitinė ir pan. Mokslinių nagrinėjimų objektu tampa ir savitos organizacijos – muitinės – žmoniškųjų išteklių vadyba (Laurinavičius, 2002; Laurinavičius & Jovaišienė, 2003).

Visgi šiuo klausimu šalyje mokslinių studijų dar tikrai stinga. Valstybės valdymo ir ypač statutinės organizacijos pasižymi savita specifika. Vadinasi, vadybos dėsningumai, taisyklės ir rekomendacijos, suformuluotos ištiriant verslo organizacijas, ne visuomet gali būti be išlygų taikomos statutinėms organizacijoms. Pastarosioms yra būdinga tai, kad jos savo veikloje turi derinti dvi priešybes – valdžią (galią) ir tarnavimą bei paslaugų teikimą visuomenei. Viena vertus, visuomenė deleguoja tokioms institucijoms tam tikras specifines funkcijas, įgalioja įstatymų vardu turėti (naudoti) valdžią bei galią. Tai reiškia, kad tokios institucijos turi įgaliojimus įstatymo ir valstybės vardu prižiūrėti, kontroliuoti, reikalui esant riboti kitų organizacijų ar individų veiksmus. Tai daroma siekiant apsaugoti valstybės, visuomenės ir piliečių interesus. Kita vertus demokratinės santvarkos sąlygomis statutinės organizacijos privalo tarnauti visuomenei ir iš esmės jos yra paslaugas teikiančios institucijos. Išdėstyti samprotavimai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos klausimai statutinėse organizacijose ir ypač muitinėje yra aktuali ir kol kas dar mažai tyrinėta vadybos mokslo sritis. Šio darbo autoriaus domėjimąsi Muitinės, kaip organizacijos, valdymo klausimais paskatino ta aplinkybė, jog jau 12 metų tenka dirbti Šiaulių teritorinėje muitinėje iš jų 8 metų vadovaujančiose pareigose.

Atliekant tiesiogines pareigas, teko įsitikinti, jog muitinės veikloje išskirtinai svarbus dalykas yra komandinis darbas. Savo ruožtu ne mažiau svarbus dalykas yra palankaus darbuotojų psichologinio klimato palaikymas ir puoselėjimas. Išdėstyti moksliniai ir profesiniai argumentai lėmė šio darbo autoriaus apsisprendimą įsijungti į prof. G. Merkio mokslinę grupę, tyrinėjančią komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumus įvairaus tipo Lietuvos darbo organizacijose.

Magistro darbo **tyrimo problemišumą** apibūdinama konkretūs klausimai, reikalaujantys specialaus tyrimo:

- *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/nepalankiai reiškiasi komandinis darbas bei mikroklimatas Šiaulių teritorinėje muitinėje?*

- Ar komandinis darbas ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?
- Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina mikroklimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?

Taigi, atsižvelgiant į išdėstytus argumentus, **tyrimo objektas** yra komandinio darbo ir organizacijos klimato raiška statutinėje organizacijoje.

Pirmajam iškeltam klausimui toliau nagrinėti suformuluotos konkuruojančios **hipotezės**:

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

Akcentuotina, kad komandinis darbas ir organizacijos mikroklimatas yra tarpusavyje susijusios žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos, tai yra – funkcionalų komandinį darbą atitinka palankus organizacijos klimatas (arba atvirkščiai, nepalankus organizacijos klimatas yra susijęs su prastu komandiniu darbu).

Organizacijos klimatą apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos charakteristikos: verbalinė ir neverbalinė komunikacija; konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su vadovais; gandai, apkalbos ir veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių grupių „klikų“ susidarymas; valdymo/vadovavimo stilius; santykiai ir darbingumas trikdant aplinką; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos ir šventės; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija ir komunikacija; atvirumas ir tolerantiškumas.

**Tyrimo dalykas** – komandinio darbo ir organizacijos mikroklimato raiškos ypatumai statutinėje organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti komandinio darbo ir mikroklimato raišką statutinėje organizacijoje, panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Plus“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės inventarijų)

Užbrėžtas tyrimo tikslas buvo realizuojamas, sprendžiant konkrečius **tyrimo uždavinius**:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir organizacijos klimatą.
2. Atlikti diagnostinius matavimus statutinėje 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. Patikrinti, ar sutrumpintos komandinio darbo testo (toliau KDT) versijos yra patikimos.
- 2.3. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti naujai kuriamo organizacijos klimato krizės inventarijaus (toliau OKKT) patikimumą.
3. Interpretuoti gautus faktinius duomenis apie žmoniškuosius išteklius konkrečioje organizacijoje ir jos padaliniuose.

Magistro darbo **tyrimo teorinį pagrindą** sudaro:

- vadybos mokslo mokymas apie organizacijos žmogiškuosius išteklius;
- organizacijų psichologijos mokymas apie grupinius procesus darbo organizacijoje.

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

Darbe buvo naudojami šie **tyrimo metodai**:

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

**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. Pažymėtina, kad dalis darbų buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai. Kvalifikaciniame darbe, siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo logiką bei fazes, yra atspindėtas ir kolegialus, ir individualus įdirbis (žr. 1 lentelę). Atskirose kolegialaus tyrimo fazėse buvo suorganizuoti darbiniai seminarai, kuriuose dalyvavo prof.habil.dr.G Merkys, ŠU bei KTU doktorantės ir visi magistrantai, priklausantys mokslinei grupei. Ypatingai reikšmingas trijų dienų seminaras, kuris įvyko 2004 m. lapkričio mėn. Tytuvėnuose bei tęstinių seminarų ciklas, kurių trukmė buvo iki pusės darbo dienos. Seminarų metu buvo atliekama: teorinių šaltinių refleksija; praveisti instruktažai, apie testavimo atlikimo ypatumus; skaičiavimai su didžiaja normavimo imtimi; psichometrinių skaičiavimų interpretacijos. Taip pat buvo nagrinėjami šie klausimai: kaip suformuoti imtį; motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus; užtikrinti tyrimo anonimiškumą bei tyrimo etiką.

## Kolegialus ir individualus įdirbis

Tyrimo etapas	Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis	Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų	Visiškai savarankiškas magistranto darbas
Mokslinių 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			
Komandinio darbo testo normų sudarymas			
Organizacijos klimato krizės inventarijaus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis			
Mokslinių šaltinių apie organizacijos klimata refleksija			
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose ( <i>Komandinio darbo testas</i> )			
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose ( <i>Organizacijų klimato krizės inventarijus</i> )			

Galime išskirti ir konkrečiai vien šio kvalifikacinio darbo rėmuose atliktus diagnostinius matavimus:

- Komandinio darbo testu apklausta 81 respondentų Šiaulių teritorinėje muitinėje ir jos 9 padaliniuose. Įskaitant pakartotinius matavimus su tais pačiais asmenimis, komandinio darbo testavimas šiame darbe remiasi 250 statistiniais stebiniais.

Organizacijos klimato krizės inventarijumi taip pat buvo apklausti 9 respondentai Šiaulių teritorinėje muitinėje bei jos padaliniuose. 69 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 mikroklimato testą 149 klausimų. Iš viso šiame kvalifikaciniame darbe buvo 220 požymiai (įskaitant vadinamojo demografinio bloko klausimus).

Pažymėtina, kad testavimo tyrimuose labai svarbus momentas yra testo normavimo bazės sudarymas. Kuo didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė yra testo norma, vadinasi, tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmoniškųjų išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame tyrime remiasi 63 organizacijų, 360 darbininkų komandų (padalinių) ir 2180 darbuotojų ištyrimu. Sudarant Organizacijų klimato krizės inventarijaus normas buvo ištirta 10 darbo organizacijų, 110 jų padalinių ir testuoti 810 jų darbuotojų.

Šio tyrimo **teorinį reikšmingumą** pasireiškia tuo, kad šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių vaizdinių išplėtimo ir sukonkretinimo:

- empiriškai nustatyti sąryšiai tarp komandinio darbo ir organizacijos klimato;
- 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;
- rastos ir empiriškai patikrintos dimensijos, adekvačiai apibūdinančios darbo organizacijos klimata.

**Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę** charakterizuoja:

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

**Tyrimo rezultatų pritaikymas.** Diagnostinio tyrimo duomenys buvo pristatyti tyrime dalyvavusių teritorinės muitinės komandų nariams ir muitinės vadovybei. Rezultatai susilaukė susidomėjimo. Tyrimo rezultatų dėka buvo numatytos konkrečios komandinio darbo tobulinimo ir pokyčių priemonės.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Šį kvalifikacinį darbą sudaro įvadas, kurime pateikiama bendroji darbo charakteristika, trys skyriai, išvados, literatūros, priedų bei lentelių sąrašai. Panaudota 71 literatūros šaltinis.

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

## 1.1. Sąvokos „Komandinis darbas“ samprata

Vienas iš svarbiausių asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės/komandos nariu. Pažymėtina, kad su grupiniu darbu susiduriama, kai žmonės priverstinai (per formalias valdymo – organizacines struktūras) ar savanoriškai (per neformalias grupes) susiburia į grupę siekti bendro tikslo. Grupės nariui bendri darbo rezultatai yra svarbesni, nei individualūs, grupėje dažnai gaunamas sinerginis efektas, kai grupės sugebėjimų visuma yra didesnė nei visų grupės narių sugebėjimų suma. Grupė sėkmingai veikia tik tada, kai ji yra racionali tiek įmonės, tiek kiekvieno jos nario požiūriu. A.Sakalo (1998, p.257) teigimu, kiekvienas grupės narys nori jaustis pilnateisiu grupės nariu ir kartu išlaikyti savo individualybę.

Įvairūs autoriai (Kasiulis J., Barvydienė V., 2001; Everard B., Morris G., 1997; Stoner J. ir Freeman R., 1999; Tamošiūnas T. 1999) pabrėžia grupinio ir komandinio darbo sąvokų skirtingumo prasnę.

Taigi neneigiant tam tikrų komandos ir grupės universalizacijų tendencijų, vadybos ir organizacijų studijose komandinio darbo konteksto analizei skiriamas vis didesnis dėmesys.

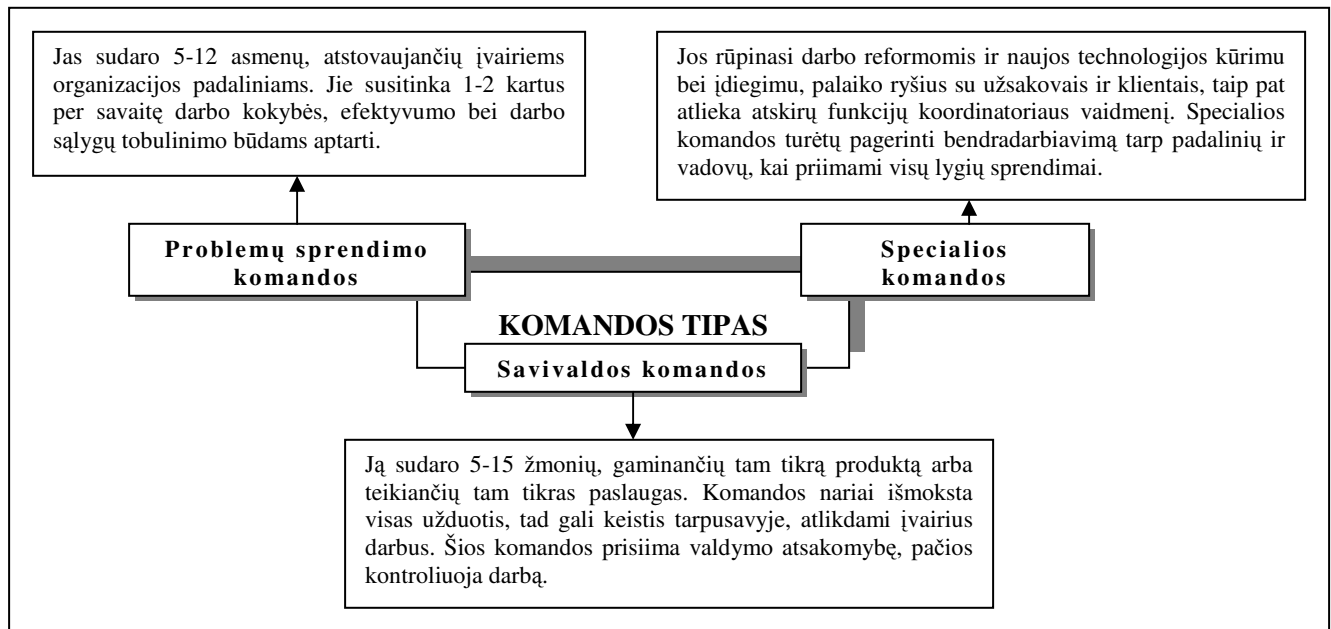
Toliau svarbu aptarti komandinio darbo ir grupės pagrindines teorijas.

Pasak, V.Barvydienės ir J.Kasiulio (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.

T.Tamošiūno (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 pažymi tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Taip pat teigia, kad *komanda* – žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.

J.Stoner ir R.Freeman (1999, p. 490 - 491) formuluodami komandos sąvokos apibrėžimą teigia, kad *komanda* – du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.

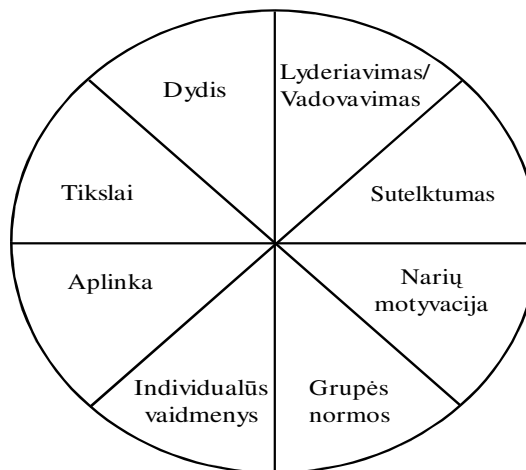
D.W.Johnson (cit. B.Vijeikienė, J.Vijeikis, 2000, p.15 - 16) komandas klasifikuoja į tris tipus: *problemų sprendimo komandas*, *specialias komandas* ir *savo valdančias (savivaldos) komandas*. Komandos apibūdintos 1.1.1. paveiksle:



1.1.1 pav. Komandų klasifikacija pagal D.W.Johnson (adaptuota iš Vijeikienė B., Vijeikis J., 2000)

Bemaž visi komandinio darbo tyrinėtojai susitaria su dėl grupių sąvokos klasifikacijos ir ją klasifikuoja į formalias ir į neformalias:

- *formalios grupės*, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą;
- *neformalios grupės*, kurios dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialiems poreikiams.



1.1.2 pav. Veiksniai, lemiantys grupės elgesį

Vystantis šiuolaikinėms organizacijoms, neužtenka tik sudaryti formalias grupes. Norint valdyti ir visiškai panaudoti grupės potencialą, reikia skatinti atskirų protų ir asmenybių bendradarbiavimą. Todėl, kalbant apie efektyvų grupių darbą, atsiranda svarbi sąvoka „komanda“, kuri yra darni ir darbinga žmonių grupė. Tačiau, kad galima būtų geriau suprasti kaip iš grupės susidaro komanda, reikia išnagrinėti grupių raidos specifiką, įvertinant grupių augimo problemas. Grupių raidos, jų augimo procese galima išskirti šias problemas:

*Tiksiai.* Bet kokia grupė ar atskiri jos nariai turi tam tikrus užsibrėžtus tikslus, kurie lemia kitas grupės charakteristikas. Visi grupės nariai turi tiksliai sutarti, dėl ko jie dirba, t.y. jie turi aiškiai žinoti ne tik galutinius, bet ir tarpinius tikslus. 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 saitais, įsipareigojimais, pradeda pasikliauti vienas kitu, didėja jų abipusės identifikacijos jausmas. Grupės nariai skatinami bendrauti, atidžiai įsiklausyti ir pamatyti, kas vyksta aplink.

*Normos.* Laikui bėgant, grupės nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai. Kai kurios iš šių normų yra bendros visai visuomenei, pvz., padoriai rengtis ar laiku ateiti į darbą. Kitos normos yra būdingos tik tai grupei ar susijusios su jos labai specifiniais tikslais. Kiekvieno grupės nario padėtis grupėje laiduoja jam kurį nors vaidmenį. Įsigali neformalaus elgesio standartas, t.y. „nerašytos“ taisyklės, turėjimas omenyje to, kas leistina daryti, o ko daryti negalima, koks elgesys priimtinas, o koks ne. Kai individas pažeidžia 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 (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.* Akcentuotina, kad konfliktai kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. Daugelis galvoja, kad 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.

*Statusas.* Kiekvieno grupės nario padėtį lemia ne oficialios jo pareigos, bet teigiamas ar neigiamas viso kolektyvo įvertinimas, jo normų paisymas. Pažymėtina, kad norint maksimaliai panaudoti žmonių

sugebėjimus, reikia pažinti kiekvieną grupės narį, suprasti, kaip keičiasi grupėje jo elgesys, kaip jis reaguoja į įvairias grupės plėtros fazes, kokia jo padėtis grupės santykių sistemoje, t. y. koks yra grupės nario statusas. Statusas turi tiesioginės įtakos savęs vertinimo lygiui, todėl žmogus siekia savo statusą paaukštinti arba išlaikyti tokį pat. Siekdami aukštesnio statuso, grupės nariai gali mėginti manipuliuoti kitais grupės nariais, blokuoti juos. Kito žmogaus kontrolė, priklausomybės nuo savęs didinimas taip pat yra vienas iš statuso palaikymo būdų. Statusui palaikyti reikia mažiausiai dviejų dalykų: individualių pastangų gerinti statusą bei sugebėjimo atsispirti kitų grupės narių norui kontroliuoti ir manipuliuoti.

*Vaidmenys.* Barvydienė V., Kasiulis J. (V.Barvydienė, J.Kasiulis, 1998, p.60-62) išskiria dvi vaidmenų funkcijas: parodo, kaip tam tikroje situacijoje elgtis; sufleruoja individui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko iš jo laukti bei kaip elgtis pačiam, kad laukimas būtų rezultatyvus.

Akcentuotina, kad įvairiose situacijose vaidmenys gali būti kitokie, tačiau, grupės veikloje narių vaidmenys turi būti derinami su pareigomis, orientuotomis į grupės veiklą ir tarpusavio supratimą.

*Bendravimas.* Bendravimas, t.y. keitimasis informacija tarp dviejų ir daugiau asmenų. Keitimasis žiniomis ir emocijomis yra būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų asmenybės savybėmis.

*Įtaka.* Bendradarbiavimas ir savitarpio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei, tačiau tokiu atveju, kai apgaulinėjama, naudojama psichologinė prievarta terminas „įtaka“ pakeičiamas „manipuliacija“.

*Psichologinis klimatas.* Nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą, būtina atsižvelgti į *mikroaplinką* (materialinę bei dvasinę terpę) ir *makroaplinką* (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas. Socialinis psichologinis klimatas susidaro ir išivyrėja bendraujant bei veikiant. Čia išryškėja žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė. Be to, santykiams grupėje daug įtakos turi vadovas.

*Grupės dinamika.* Pabrėžtina, kad grupės nuolat kinta. Tuchman (1965) išskyrė dvimatį (dviejų faktorių) grupės raidos modelį, paremtą dviejų gyvenimo sferų išskyrimu: *dalykinės* (instrumentinės) ir *emocinės* (ekspresinės). Taigi, šios sferos vystosi paraleliai, bet netolygiai: nežymiai pirmauja dalykinė, vėliau susilygina. Pasak, Stoner, R.Freeman, galime apibrėžti penkis grupių raidos etapus (1999, p. 497):

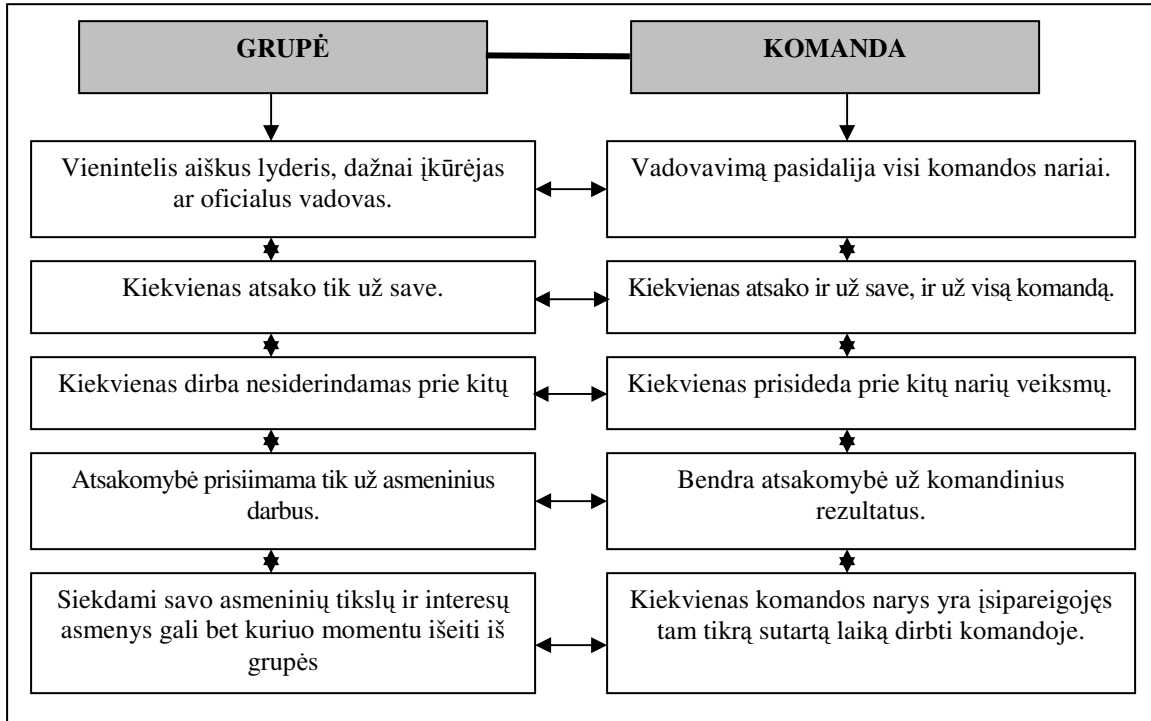
- *Formavimas.* Šio etapo metu komandos nariai renka informaciją, apibrėžia tikslus ir uždavinius, jų įgyvendinimo būdus, nustato priimtinas bendradarbiavimo taisykles, mokosi apibūdinti problemas, mėginama atrasti savo vietą, stebi galimus lyderius bei vienas kitą.

- *Audra (sumaištis)*. Šiame etape nariai mėgina išsiaiškinti savo lūkesčius ir juos įtakojančius neigiamus veiksnius. Pastebima vyraujanti jėgų kova, argumentacija, gynybinės elgsenos taktika. Didėja tarpusavio konkurencingumas. Gali būti nustatyti nepasiekiami komandos tikslai, daugėti nusiskundimų dėl nepalankaus klimato, kas sąlygoja mažėjančią darbo efektyvumą.
- *Normalizavimasis*. Šiame etape nariai formuoja naujas tarpusavio bendravimo/bendradarbiavimo taisykles bei taiko sisteminius problemos sprendimo metodus. Komandos nariai tampa vis labiau dėmesingesni vieni kitiems – ima klausytis kitų nuomonės. Vis dažniau ieško kompromisų, sprendžiant uždavinius ir priimant sprendimus. Nariai priima ir vertina vienas kito stipriąsias ir silpnąsias puses, stiprėja jų ryšiai už komandos ribų.
- *Veikla (darbo atlikimas)*. Šiam etapui būdinga tai, kad komandos nariai konstruktyviai bendradarbiauja, siekdami bendrų tikslų. Jie tampa vis labiau savarankiškesni veikdami, atsiranda pasitikėjimas vienas kitu. Komandos nariai kartu džiaugiasi pasiekimais ir vis kylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.
- *Užbaigimas (branda)*. Šiame etape atviras bendravimas tampa norma. Visa komanda kaupia, sistemina informaciją. Efektyvūs rezultatai pasiekiami gerai suderinus organizacijos narių veiksmus. Nariai koncentruojasi į detales, pastovus tobulėjimas tampa aukščiausiu prioritetu.

Apibendrinant teigtina, jog visos komandos patiria analogiškas komandų formavimosi stadijas. Skiriasi tik jų turinys, todėl dalis autorių pateikia skirtingas schemas.

Siekiant suvokti esminį skirtumą tarp komandos ir grupės galima pasiremti V.Barvydienės, J.Kasiulio (V.Barvydienės, J.Kasiulio, 1998, p.75) pastebėjimais, t.y. kad kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda, tačiau iš kiekvienos suburtos grupės, labai stengiantis ir turint pakankamai žinių 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 yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, keisti savo veiklą. T.Tamošiūno susisteminti grupės ir komandos skirtumai pateikti 1.1.2. paveiksle:





1.1.2 pav. Darbo grupių ir komandų skirtumai (T.Tamošiūnas, 1999, p. 51)

Akcentuotina, kad komandos pagrindiniai darbo principai yra bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, pasitikėjimas ir pripažinimas, gebėjimas įvertinti savo asmenybinės ir profesinės veiklos kompetencijas, kurių pagrindu įgyvendinami bendri tikslai ir patenkinami kiekvieno komandos nario individualūs poreikiai.

Grupės laimėjimas dažnai yra individualaus darbuotojo darbo vaisius, o komandos darbo produktas – individualus ir kartu visos komandos darbo rezultatas.

Apibendrinant šiame paragrafe išdėstyta medžiaga, galima pagrįstai teigti, jog komandinio darbo fenomenas yra reikšmingas vadybos mokslo ir žmoniškųjų išteklių valdymo mokslo interesų objektas. Atitinkamą reiškinį intensyviai nagrinėja ir užsienio ir mūsų šalies autoriai. Pagrindines traktuotes ir sampratas kaip ir buvo bandoma šiame paragrafe trumpai apžvelgti bei apibendrinti.

## 1.2. Sąvokos „organizacinis klimatas“ samprata

Skyriuje bus nagrinėjamos organizacijos klimato teorijos tam, kad būtų suformuota ir teoriškai pagrįsta sąvokos „organizacinis klimatas“ samprata.

Pirmiausia aptarsime „organizacijos klimato“

*Organizacijos klimato* sąvoka Lietuvos tyrinėtojai (Butkus, 1996; Sakalas, 1996) tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu. Todėl pažymėtina, kad, kad autoriai pripažįsta, tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunktionalumą, t.y. moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę?

„Organizacinio klimato“ terminas žmonių išteklių vadyboje tapo populiarus 1960 metų pabaigoje, kas sąlygojo naujos darbo organizavimo sampratos pradžia, t.y. darbo organizavimą buvo siekiama perorientuoti į darbo sąlygas, kurios būtų palankesnės žmogaus poreikiams.

Pirmiausia trumpai aptarsime „organizacijos klimato“ bei „kultūros“ sąvokų „pamatinius“ komponentus. Organizacijos *klimato* pagrindas – individų suvokimas organizacijose, o *kultūros* – tai vertybės, interesai, nuostatos.

Pažymėtina, kad riba tarp „kultūros“ ir „klimato“ nėra tokia ryški, todėl daugelis tyrinėtojų yra linkę šias sąvokas sutapatinti.

Taguiri (1968) analizuodamas „organizacijos klimata“ apibendrina, kaip: atmosferą, sąlygomis, kultūra ir ekologija. Pasak autoriaus šie apibrėžimai pažymi organizacijos kaip organizmo esmę, kurią suvokia esantieji viduje, tačiau mato ir išoriniai stebėtojai.

P.Jucevičienė (1996) teigia, kad *organizacijos klimatas* – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje, tačiau akcentuoja, kad ši sąvoka negali būti tapatinama su organizacijos kultūra, nes organizacinis klimatas yra psichologinio pobūdžio traktuotė.

Forehand ir von Gilmer (Robbins, S., P. 1982) teigia, kad *organizacijos klimatas* yra grupės charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, kuri išskiria iš kitų ir yra ilgalaikė bei įtakoja organizacijos narius/personalą.

Moran ir Volkwein (cit.Taguiri, R. 1968) organizacijos klimata charakterizuoja kaip: organizacija, kuri (a) įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; (b) sudaryta narių bendravimu, bendradarbiavimu; (c) tarnauja situacijos interpretacijai; (d) atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir (e) veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

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

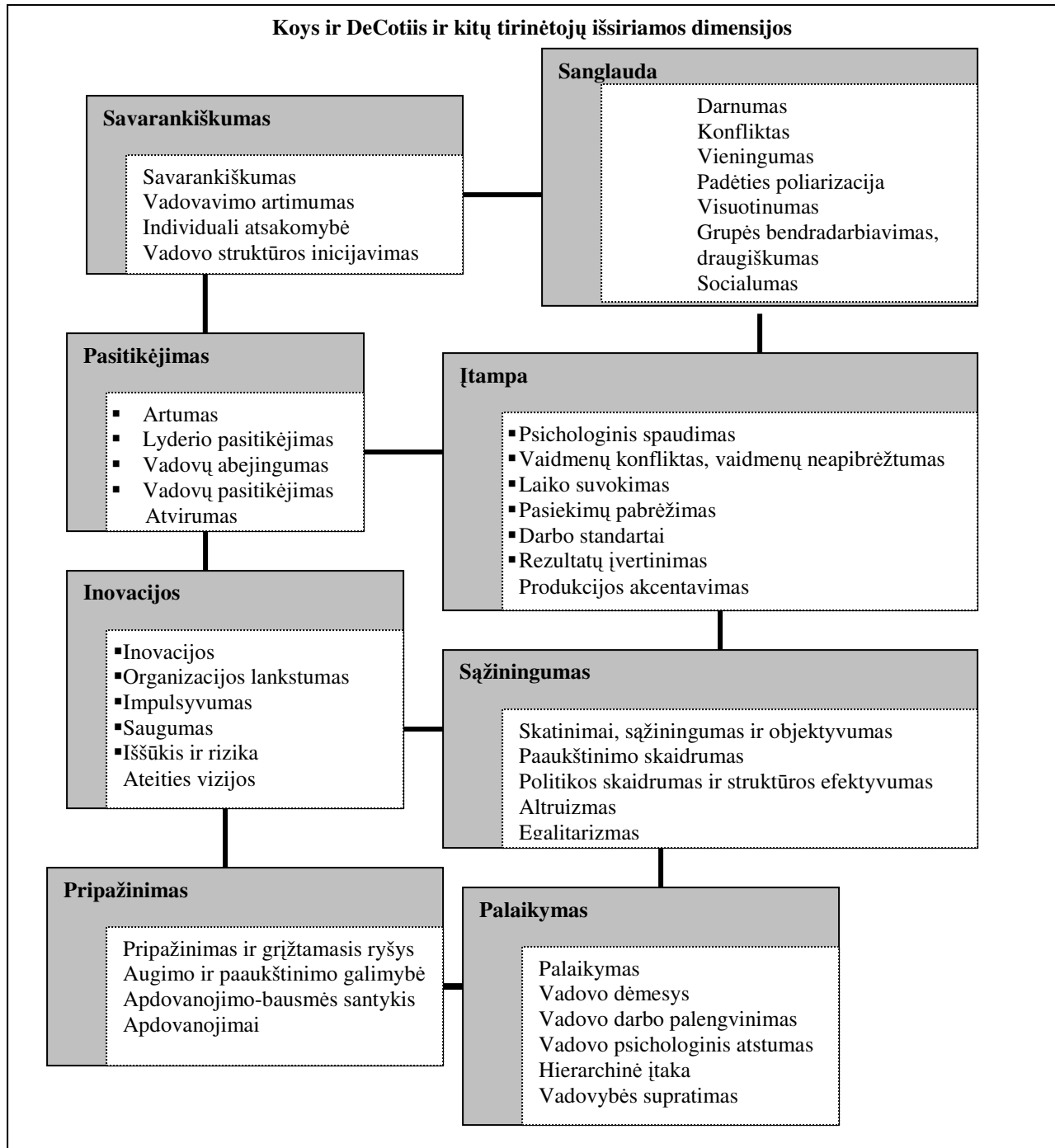
Furnham A. (1997), nagrinėdami klimato sąvokos ypatumus, išskiria keturiolika šios sąvokos charakteristikų: 1) sudėtinė, sintetinė sąvoka (tokia kaip asmenybė); 2) situacinių kintamųjų konfigūracija; 3) sudedamieji komponentai kinta, tačiau klimatas gali likti tas pats; 4) yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos *reikšmė*; 5) turi tęstinumo konotaciją, bet ne tokią ilgalaikę kaip kultūrą; 6) apibūdinamas kitų žmonių charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei sociologine ir kultūros tikrove; 7) klimatas *fenomenologijos* požiūriu yra išorinis veikėjo atžvilgiu, kuris gali jausti, kad jis arba ji prisideda prie klimato pobūdžio; 8) klimatas fenomenologijos požiūriu skiriasi nuo stebėtojo ir veikėjo uždavinių; 9) klimatas yra stebėtojo ir veikėjo galvoje, nors nebūtinai sąmoningai, bet jis pagrįstas išorinės realybės charakteristikomis; 10) jis gali būti bendras (kaip bendra nuomonė) keliems žmonėms tam tikroje situacijoje, ir jis interpretuojamas bendrų reikšmių terminais (su individualiu nuokrypiu bendros nuomonės atžvilgiu); 11) jis negali būti bendra iliuzija, kadangi jis turi būti pagrįstas išorine tikrove; 12) klimatas gali būti apibūdintas žodžiais, nors gali būti detalizuotas reagavimo terminais; 13) turi *potencialias* elgsenos pasekmes; 14) jis yra netiesioginį elgesį lemiantis veiksnys – jis veikia požiūrius, lūkesčius ir sujaudinimo būsenas, kurie yra tiesioginiai elgesį lemiantys veiksniai.

*Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos klimatas – ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią išgyvena jos nariai bei įtakoja jų elgesį, pasitenkinimą darbu.*

Pažymėtina, kad iš aukščiau pateiktų organizacijos klimato sampratų daugelis Lietuvos tyrinėtojų išskiria 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.

Pristatomajame kvalifikaciniame darbe svarbus vaidmuo tenka ir D.Koys ir T.DeCotiis (1991), „organizacijos klimato“ pateikiamoms dimensijoms, kurios įvertina ir charakterizuoja organizacijos klimata (1.2.1.pav.).



**1.2.1. pav. Organizacijos klimato dimensijos**

Koys, D., DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 3 (44), p. 265

House R.J. ir Rizzo J.R. (1972) organizacijos klimatą siūlo vertinti matuojant šias bendrąsias charakteristikas: vadovavimą ir lyderiavimą; darbuotojų motyvaciją; narių komunikaciją; narių tarpusavio įtaką; sprendimų priėmimą; tikslo nustatymą; darbo kontrolę.

Apibendrinant reiktų pabrėžti, kad aukščiau išskirtos dimensijos organizacijoje leistų nustatyti: atotrūkį tarp realybės ir įsivaizduojamosios situacijos; organizacijos elgsenos modelius, organizacijos vystymąsi ir ect.

Remiantis mikro ir makro aplinka, galime išvelgti ganėtinai aiškiai įvairių autorių išskiriamus devynis organizacijos klimato tipus (Anikejeva, 1988; Jones ir James 1979; Furhnam, 1999; Шепель, 1984; Barvydienė, Kasiulis, 1998 ir ect.): 1) psichologinis; 2) kolektyvinis; 3) psichologinis-socialinis; 4) bendrasis; 5) organizacinis; 6) aktyvus-individualus; 7) pasyvus-neindividualus; 8) pasyvus-individualus; 9) aktyvus-neindividualus; 10) moralinis, išryškinančius žmonių tarpusavio konkuravimą, komandinę atsakomybę, grupės spaudimą ar bendradarbiavimą, sąmoningą ar formalią drausmę, pasitikėjimą, moralę, konfliktus, lyderiavimą, pasipriešinimą.

Analizuojant organizacijos klimato tipologija galime pažymėti, kad (Anikejeva, 1988; Jones ir James 1979; Furhnam, 1999; Шепель, 1984; Barvydienė, Kasiulis, 1998 ir ect.):

- *Psichologinį klimatą* formuoja veiksniai, apimantys individualius mastymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą, kultūrą ir socialinę sąveiką.
- *Psichologinio-socialinio klimato dėka* išryškėja organizacijos narių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, komandinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė.
- *Kolektyvinis klimatas* skatina sutarimą tarp individų, susijusių su jų elgesio konteksto suvokimu.
- *Moralinis klimatas* yra sąlygojamas organizacijos moralinėmis vertybėmis.
- *Bendrasis klimatas* apibrėžiamas, kaip individualus suvokimas formaliame/neformaliame hierarchijos lygmenyje.
- *Organizacinis klimatas* apibrėžiamas, kaip visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera.
- *Aktyvus-individualus klimatas* apibūdinamas, kaip asmenybės savirealizaciją, pavaldumas bei darbuotojų veiklumas organizacijos interesams.
- *Pasyvus-neindividualus klimatas*. Didelio reiklumo nebuvimas bei abejingumas darbuotojams kaip asmenybėms;

- *Pasyvus-individualus klimatas.* Organizacijos nariai/darbuotojai jaučia valdžios rūpestį, bet nejaučia reiklumo.
- *Aktyvus-neindividualus klimatas.* Veikla paremta griežta reglamentacija, o individualumas neskatinamas taip pat.

Taigi apibendrinant galime remtis prielaida, kad organizacijos klimatas atpažįstamas pagal tai, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka.

Akcentuotina, kad organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, todėl labai svarbu sukurti palankų organizacijos klimatą, t.y. kuris užtikrintų pasitenkinimą darbu. Pasak P.Jucevičienės (1996) palankaus klimato kūrimą įtakoja šie faktoriai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui – tai darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo gebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

*Organizacijų psichologijoje ir žmoniškųjų išteklių vadyboje nėra vieningos organizacinio klimato struktūros apibūdinimo, vieni autoriai pabrėžia vienas traktuotes, kiti kitas., todėl organizacinio klimato struktūra yra reikšmingi vadybos praktikai ir mokslui. Pažymėtina, organizacijos klimatas yra siejamas su komandinio darbo efektyvumu.*

### **1.3. MUITINĖ KAIP SAVITA ORGANIZACIJA: JOS STRUKTŪRA IR KOMANDOS**

Lietuvos Respublikos muitinė (muitinė) – muitinės įstaigų, atsakingų už muitų teisės aktų įgyvendinimą, visuma. Muitinė savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, tarptautinėmis sutartimis, Europos Bendrijos muitų teisės aktais, Lietuvos Respublikos muitinės įstatymu, Tarnybos

Lietuvos Respublikos muitinėje statutu, Mokesčių administravimo įstatymu, Viešojo administravimo įstatymu, kitais ES ir Lietuvos Respublikos teisės aktais.

Muitinės tikslai ir veiklos kryptys yra nustatyti atsižvelgiant į LR Vyriausybės prioritetus, programą, Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų ilgalaikę strategiją, Europos Komisijos dėl ES Muitų sąjungos strategijos, Pasaulio muitinių organizacijos (PMO) nuostatas bei rekomendacijas. Pagrindinis muitinės tikslas – rinkos ir visuomenės apsauga bei muitų ir tarptautinės prekybos politikos įgyvendinimas.

Šio magistrinio darbo kontekste, kuris yra ginamas vadybos mokslo srityje, yra tikslinga aptarti kai kuriuos muitinės kaip organizacijos vadybos parametrus: misiją, strateginius tikslus, organizacinę struktūrą, žmoniškuosius išteklius, finansavimą, pagrindinius iššūkius su kuriais susiduria muitinė kaip organizacija.

Lietuvos muitinė - valstybės institucija, kurios pagrindiniai misija yra:

1. apsaugoti vidaus rinką ir visuomenę, užkertant kelią neteisėtam draudžiamų ir ribojamų prekių gabenimui, kovojant su muitinės veiklą reglamentuojančių įstatymų ir kitų teisės aktų pažeidimais, atliekant baudžiamąjį persekiojimą;
2. užtikrinti importo ir eksporto muitų bei kitų mokesčių surinkimą;
3. rinkti, apdoroti ir analizuoti užsienio prekybos statistinius duomenis atliekant muitinės operacijas.

Lietuvos muitinė kaip valstybės institucija kelia sau šiuos strateginius tikslus:

1. Tobulinti Lietuvos muitinės viešąjį administravimą, pagrįstą kokybės vadyba, tarnybine etika, personalo motyvacijos, karjeros siekimo ir skatinimo sistema, mokymo, mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sistema.
2. Sukurti efektyviai veikiančią kontrabandos bei su ja susijusių kitų teisės aktų pažeidimų išaiškinimo, ikiteisminio tyrimo ir prevencijos sistemą.
3. Užtikrinti suderintų su Europos Sąjungos teisės aktais muitinės veiklą reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimą; plačiau taikyti supaprastintas muitinės procedūras, greičiau atlikti muitinės formalumus, geriau aptarnauti klientus.
4. Sukurti ir įgyvendinti Europos Sąjungos reikalavimus atitinkančią muitų ir mokesčių administravimo sistemą, efektyviau kovoti su vengimu mokėti mokesčius, tobulinti įplaukų apskaitą, gerinti jų surinkimą.
5. Įdiegti ir plėtoti modernią integruotą muitinės informacinę sistemą, pagrįstą naujausiomis informacinėmis ir ryšio technologijomis, bei jos sąsajas su atitinkamomis Europos Sąjungos duomenų bazėmis.

6. Sukurti modernią infrastruktūrą, aprūpinti Lietuvos muitinės įstaigas šiuolaikinėmis kontrolės priemonėmis bei tikrinimo įranga, ypatingą dėmesį skirti būsimos išorinės Europos Sąjungos sienos kontrolei stiprinti.
7. Vykdyti tarptautinėmis sutartimis prisiimtus įsipareigojimus, plėtoti bendradarbiavimą su Pasaulio muitinių organizacija bei kitomis ES institucijomis, valstybių narių muitinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis.
8. Tapti patikima teisėto verslo subjektų partnere, atvira visuomenei institucija, operatyviai teikiančia visuomenei jai reikalingą informaciją.

Pagrindiniai iššūkiai su kuriais šiandien susiduria Lietuvos muitinė yra įstojimas į ES ir globalizacija.

Globalizacija keičia pasaulinę ūkio struktūrą ir apima ne tik besiplečiantį tarptautinį išteklių (darbo jėgos, kapitalo, prekių, informacijos) judėjimo mastą ir apimtį, bet ir valstybių technologijas, valdymą. Ryškiausiai globalizacijos procesas, apimantis pasaulio rinkų integraciją, pasireiškia per prekybą, jos liberalizavimą. Atsižvelgiant į tarptautinės prekybos liberalizavimo tendencijas, kurias lemia tarptautiniai įsipareigojimai, prekybos liberalizavimas derinamas su valstybės interesais. Lietuvos muitinė, kontroliuodama išorinės Europos Bendrijos muitų teritorijos sienas, įgyvendina Europos Bendrijoje taikomą muitų ir tarptautinės prekybos politiką.

Pasikeitė ne tik tarptautinės prekybos geografija, bet ir prekybos struktūra. Bendrasis muitų tarifas tapo ES bendrosios rinkos pagrindu ir užtikrino Europos Bendrijos kaip tarptautinės prekybos subjekto bendrumą. Kita vertus, Europos ekonominės bendrijos (Romos) sutarties 113 straipsnis numato ir kitus prekybos reguliavimo instrumentus: kvotas, eksporto kreditavimą, antidempingo priemones ir antisubsidines priemones. Taigi vis didėjančią dalį rinkos apsaugos priemonių pastaruoju metu sudaro netarifiniai barjerai: techniniai standartai, muitinio įvertinimo taisyklės, importo licencijavimas, antidempingo mokesčiai, subsidijos, antisubsidiniai (kompensaciniai) mokesčiai ir pan. Muitinė privalo apsaugoti Europos Bendrijos vidaus rinką ir visuomenę, užkirsdama kelią neteisėtam draudžiamų ir ribojamų prekių gabenimui, kovodama su muitinės veiklą reglamentuojančių teisės aktų pažeidimais, atlikdama baudžiamąjį persekiojimą.

Didėjanti prekybos globalizacija daro didelę įtaką valstybių mokesčių administravimui.

Plečiantis prekybai labai pasikeitė prekių judėjimo būdai. Plečiantis elektroninei prekybai, daugėja siuntų, todėl kur kas sunkiau nustatyti importuotojus/eksportuotojus, didėja neteisėtos prekybos (ypač narkotikais ir suklastotais gaminiais, taip pat ginklais) rizika.

Įstojimas į ES ir globalizacija neišvengiamai susijusi su kitais svarbiais muitinės daliniais uždaviniais ir problemomis.



Svarbi muitinės paskirtis – prisidėti prie Lietuvos ir ES verslo konkurencingumo stiprinimo ir Europos Bendrijos rinkos apsaugos, muitų teritorijos išorinių sienų kontrolės, taip pat prisidėti prie tarptautinės prekybos užtikrinimo, efektyvaus mokesčių surinkimo ir administravimo. Iškyla specifinės problemos kaip antai tarptautinis bendradarbiavimas, kovojant su pažeidimais ir kita nusikalstama veikla. Yra ir vidinių muitinės problemų – tai korupcijos prevencija ir įveikimas.

Muitinės misija, jos nauda valstybei ir visuomenei nekelia abejonių, todėl visai pagrįstai galima kelti klausimą, kokie yra muitinės finansai, kitaip tariant, ar muitinės finansavimas iš biudžeto yra pakankamas jai pavestoms funkcijoms atlikti? Deja, tenka konstatuoti, kad Lietuvos muitinės finansavimas iki šiol neatitiko jos poreikių:

1998 m. poreikis – 212 773, skirta – 126 144 tūkst.Lt (59,3 proc. poreikio).

1999 m. poreikis – 215 324, skirta – 122 699 tūkst.Lt (57,0 proc. poreikio).

2000 m. poreikis – 225 989, skirta – 98 720 tūkst.Lt (43,7 proc. poreikio).

2001 m. poreikis – 171 336, skirta – 111 453 tūkst.Lt (65,0 proc. poreikio).

2002 m. poreikis – 224 513, skirta – 110 561 tūkst.Lt (49 proc. poreikio).

2003 m. poreikis – 281 318, skirta – 176 224,4 tūkst. Lt (62,6 proc. poreikio).

Siekiant kuo efektyviau naudoti skirtus išteklius, finansai paskirstomi prioritetingoms veiklos sritims.

Tokia padėtis yra būdinga anaipol ne vien Lietuvai, bet ir kitoms ribotų išteklių ir pereinamosios ekonomikos šalims. Kita vertus, yra visuotinai žinoma, jog pakankamai lėšų nėra skiriama ir kitoms ne mažiau už muitinę reikšmingoms sritims – teisėsaugai, sveikatai, mokslui ir švietimui, ekologijai, socialinei saugai, kaimui ir t.t.

Nepaisant aiškiai nepakankamo finansavimo, Lietuvos muitinė iškilusių iššūkių akivaizdoje neturi teisės suprastinti savo veiklos, atlikti jai pavestas funkcijas kaip nors nepilnai, nekokybiškai. Čia kyla klausimas, kaip esant nepakankamam muitinės finansavimui be išlygų garantuoti kokybišką šios institucijos darbą? Nekelia abejonių, kad vienas iš racionaliausių ir perspektyviausių būdų yra žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas. Tenka konstatuoti, kad muitinė, viena vertus, yra gana didelė organizacija, pasižyminti skaitlingais žmogiškaisiais ištekliais. Antai 2004 m. liepos 1 d. Lietuvos muitinėje dirbo 2629 pareigūnai ir darbuotojai (iš jų 2330 pareigūnai ir 299 darbuotojai pagal darbo sutartis). Kita vertus muitinė yra labai aukštos edukacinės kultūros organizacija.

Net 80 proc. pareigūnų turi aukštąjį išsilavinimą, 15 proc. – aukštesnįjį, 5 proc. – vidurinį. Muitinės žmoniškųjų išteklių vadybos srityje iškyla kai kurie specifiniai uždaviniai, kurie išskiria muitinę iš kitų organizacijų tipų.

Tenka stiprinti administracinius gebėjimus, kurie apima keletą aspektų: funkcijų perskirstymą, tarnautojų kompetenciją, atskaitomybę ir atsakomybę, pakankamus įgaliojimus priskirtoms funkcijoms

vykdyti, materialinę bazę, pakankamą tarnautojų skaičių, pastovios socialinių garantijų sistemos sukūrimą, tarnautojų kvalifikaciją, valdymą ir funkcionavimą, veiklos koordinavimą ir bendradarbiavimą, vidinės komunikacijos viduje gerinimą.

Privalu siekti kuo glaudesnio bendradarbiavimo su kitų ES valstybių narių muitinėmis. Siekiant šio tikslo, ES vykdoma speciali Europos bendrijų muitinės pareigūnų kvalifikacijos kėlimo ir mainų programa „Muitinė 2007“, kurioje dalyvauja visos valstybės narės ir šalys kandidatės.

Išskirtinės svarbos žmoniškųjų išteklių vadybos uždavinys, kaip jau minėta, yra kovos su korupcija, pasitaikančiu muitinės pareigūnų nesąžiningumu, piktnaudžiavimu tarnyba stiprinimas. Ypatingą dėmesį būtina skirti korupcijos apraiškų prevencijai ir neišvengiamos atsakomybės už neteisėtus veiksmus principo įgyvendinimui, nepakantumo šiam reiškiniui ugdymui, tarptautiniam bendradarbiavimui kovojant su korupcija ir kitais tarnybiniais pažeidimais plėtoti.

Pareigūnų motyvacijos ir karjeros galimybių stoka iš dalies turi įtakos įtakoja korupcijos atsiradimui, todėl atsižvelgiant į kitų ES šalių muitinių patirtį būtina siekti, kad būtų sukurtos muitinės pareigūnų karjeros siekimo, socialinių garantijų sistemos. Tam būtinas aukštesnių valstybės institucijų palaikymas.

Lietuvos muitinėje valdymas siejamas su strateginiu planavimu. Lietuvos muitinės veiklos kokybės įgyvendinimas pasiekiamas strateginiu planavimu, veiklos metodikomis ir vidaus auditu.

Vadovaujantis Lietuvos muitinės veiklos ilgalaikė strategija, sudaromi strategijos įgyvendinimo kasmetiniai planai. LR Vyriausybės strateginiai tikslai/prioritetai atsispindi Lietuvos muitinės veiklos strategijos įgyvendinimo plane bei vykdomose programose. Lietuvos muitinė per strateginį planavimą – ilgalaikių ir sudėtingų problemų sprendimo procesą – prognozuoja bei numato kryptis bei būdus, kaip efektyviausiai panaudoti turimus bei planuojamus gauti finansinius, žmogiškuosius, materialinius ir nematerialius išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Nuolat nagrinėjama muitinės veikla tiek dabarties, tiek ateities požiūriu, numatomos strateginės permainos, kad muitinė sėkmingai įgyvendintų savo misiją. Lietuvos muitinės veiklos strategija peržiūrima atsižvelgiant į pagrindinius pokyčius, kurie vyksta arba vyks ateityje.

Skaidrus ir veiksmingas valdymas – būtina muitinės pažangos sąlyga. Viena, perimant ES valstybių narių muitinių patirtį bei tiesiogiai dalyvaujant ES institucijų, Pasaulio muitinių ir Pasaulio prekybos organizacijų, Jungtinių Tautų Europos Ekonomikos Komisijos veikloje, muitinės administraciniai gebėjimai tobulės. Antra, privalu užtikrinti tinkamą Lietuvos interesų atstovavimą ES institucijose.

Modernizuojant muitinę, siekiama sukurti nukreiptą į ateitį viešąjį administravimą, adekvatų ES valstybių narių muitinėse suformuotoms normoms. Viešojo administravimo tobulinimas turi būti pagrįstas

šiuolaikine organizacijos kokybės vadyba, tarnybine etika, personalo motyvacijos, karjeros siekimo ir skatinimo sistema, mokymo, mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sistema (Gustas, 2003).

Muitinė gali būti priskirta savitam organizacijų tipui - statutinėms organizacijoms. Tai specifinė valstybinių (viešojo sektoriaus) organizacijų atmaina, kaip, pvz., policija, specialiųjų tyrimų tarnyba, kalėjimų departamentas ir pan. Pastaruoju metu šis organizacijų tipas, tiksliau jo vadyba bei viešasis administravimas susilaukė Lietuvos mokslininkų dėmesio, tapo tarpdisciplininių vadybos, teisės ir politikos mokslų tyrinėjimų objektu (Laurinavičius, 2002). Jau paskelbta mokslo publikacijų ir apie tokius tyrimus, kurių objektas buvo būtent Lietuvos muitinė (Laurinavičius&Jovaišienė, 2003). Tai rodo, kad statutinio tipo organizacijų tyrimai yra aktualūs, o šis magistro darbas turi potencialią galimybę įsilieti į minėtų tyrimų kryptį šalyje.

Lietuvos muitinės valdymas tobulinamas diegiant naujas informacines ir telekomunikacines technologijas, užtikrinant jų saugumą, plėtojamos elektroniniu būdu teikiamos paslaugos.

Naujausios Europos Komisijos ir PMO iniciatyvos orientuoja kurti elektroninę muitinę, skatina bendrų sąsajų diegimą ir elektroninės komunikacijos standartizaciją tarp valstybių narių muitinių ir tarp muitinės bei verslo.

Muitinės IT sektorius labiausiai yra veikiamas ekonominės, verslo, prekybos ir IT aplinkos faktorių. Muitinė turi pagerinti informacines paslaugas. Efektyvaus ir greito muitinio įforminimo siekiama visose muitinės srityse, o jis neįmanomas be plataus IT taikymo.

Tokios priemonės kaip išankstinis muitinės dokumentų parengimas ir preliminarus jų patikrinimas (elektroniniai duomenų mainai su muitine), prekių deklaravimas elektroniniu būdu gerina verslo sąlygas ir skatina tarptautinės prekybos plėtrą Lietuvoje. Tačiau norint efektyviai naudotis elektroninio deklaravimo galimybėmis, tiek muitinės, tiek ūkio subjektų kompiuterizavimo lygis turi būti pakankamai aukštas. Sudarytos techninės galimybės juridiniams ir fiziniams asmenims per viešuosius tinklus atlikti muitinės procedūras, taikyti IT ir informacinius tinklus muitinės procedūrų ir formalumų atlikimui supaprastinti. Patikimiems ūkio subjektams, deklaruojantiems prekes elektroniniu būdu, suteikta galimybė saugiai prisijungti prie muitinės informacinės sistemos.

Atsižvelgiant į ES valstybių narių patirtį būtina atsisakyti detalių ir kartotinių muitinės deklaracijų duomenų tikrinimų, kurie atima labai daug laiko, ir daugiau dėmesio skirti tiksliniams ūkio subjektų ūkinės komercinės veiklos patikrinimams.

LR Vyriausybės 2003 m. vasario 20 d. nutarimu Nr. 243 patvirtintas Priemonių integruotos muitinės informacinės sistemos dalims, būtinoms integracijai į Europos Sąjungą, įdiegti planas. Šių priemonių įgyvendinimas sudaro galimybes muitinei:

1. vykdyti automatizuotą importo ir eksporto kontrolę;

2. efektyviai naudoti specialistus ir techniką;
3. pagerinti verslo sąlygas (elektroniniai duomenų mainai su muitine leidžia iš anksto parengti muitinės dokumentus ir preliminariai juos patikrinti, naudoti naujausią normatyvinę informaciją apie muitų ir mokesčių tarifus ir deklaruoti prekes elektroniniu būdu);
4. skatinti verslo plėtrą Lietuvoje.

Po Lietuvos įstojimo į ES bus tobulinama integruota muitinės informacinė sistema ir tęsiami šie informaciniai projektai:

1. kompiuterizuota mokesčių apskaitos ir kontrolės sistema, apimanti ES nuosavų išteklių valdymo sistemą;
2. tranzito kontrolės sistema, sukurta Naujosios kompiuterizuotos tranzito sistemos (*NCTS*) pagrindu;
3. integruota muitų tarifų valdymo sistema;
4. automatizuota biuro informacinė sistema, apimanti korespondencijos ir pavedimų kontrolę, elektroninio pašto funkcijas, biuro elektroninį dokumentą ir jo autorizavimą;
5. elektroniniu būdu pateikiamų muitinės deklaracijų apdorojimo sistema
6. *INTRASTAT* duomenų apdorojimo sistema;
7. organizacijos informacinių technologijų architektūra, apibrėžianti, sisteminti ir formuojanti IT, metodikų ir priemonių naudojimą muitinės informacinei sistemai kurti, plėtoti ir prižiūrėti;
8. normatyvinės informacijos valdymo sistema;
9. nacionalinė bylų valdymo/žvalgybos sistema;
10. rizikos, susijusios su ūkio subjektais, įvertinimo ir kontrolės sistema;
11. Lietuvos muitinės duomenų saugyklos informacinė sistema.

Lietuvos Respublikos muitinės struktūra suformuota pagal jai priskirtas funkcijas. Dabartinę Lietuvos Respublikos muitinę sudaro:

1. Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos;
2. teritorinės muitinės;
3. specialiosios muitinės įstaigos.

Šio magistro darbo autorius žmoniškųjų išteklių vadybos diagnostinius tyrimus atliko vienoje iš teritorinių muitinių.

## 2.KOMANDINIO DARBO IR MIKROKLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAI TESTAIS

### 2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos 2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje

Komandinio darbo testą, skirtą komandinio darbo veiksmingumui organizacijoje matuoti, 1997-1999 m. sukūrė ir išbandė dvi tarpusavyje bendradarbiaujančios Vokietijos institucijos. Pažymėtina, kad viena iš jų mokslinė – Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas<sup>1</sup> (Drezdeno technikos universitetas), o kita praktinė institucija (rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga – Drezdeno inovacijų vadyba<sup>2</sup>). 1998 m. Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene „Team – Puls®“ testas buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas. Akcentuotina, kad Kauno technologijos universiteto profesorius G. Merkys gavo testo autorių sutikimą atlikti „Team – Puls“ transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir socialinių paslaugų bei viešojo administravimo organizacijų sektoriuose.

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

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

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

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) ir jų aptarimas pateikti 2.1.1.1. paveiksle.

<sup>1</sup> Institut für Arbeits- Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen universität Dresden.

<sup>2</sup> Management Inovation Dresden



2.1.1.1. pav. Testo „Team – Puls“ dimensijų aptarimas

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai<sup>3</sup>, t.y. atspindi stipriąsias, gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas 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 įvairias situacijas komandoje atspindintys teiginiai (žr.1 priede testo pavyzdį). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų:

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

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (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 populiarų<sup>4</sup> testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, - kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ( $\alpha \cong 1,00$ ), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaiame 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 tinkamumo rodikliai. Pažymėtina, kad 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

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

<sup>4</sup> 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).

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. Iš „Team Puls“ autorių pateiktų duomenų matome, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. „Team Puls“ testo autoriai vokiečiai nurodo, jog testo konstravimas rėmėsi 626 darbuotojų iš skirtingų 80 komandų, tyrimu. Tarp minėtų 80 komandų yra atstovaujamos pačios įvairiausios ir verslo ir socialinių paslaugų organizacijos Vokietijoje ir Šveicarijoje. Tai:

- 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, ect.

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

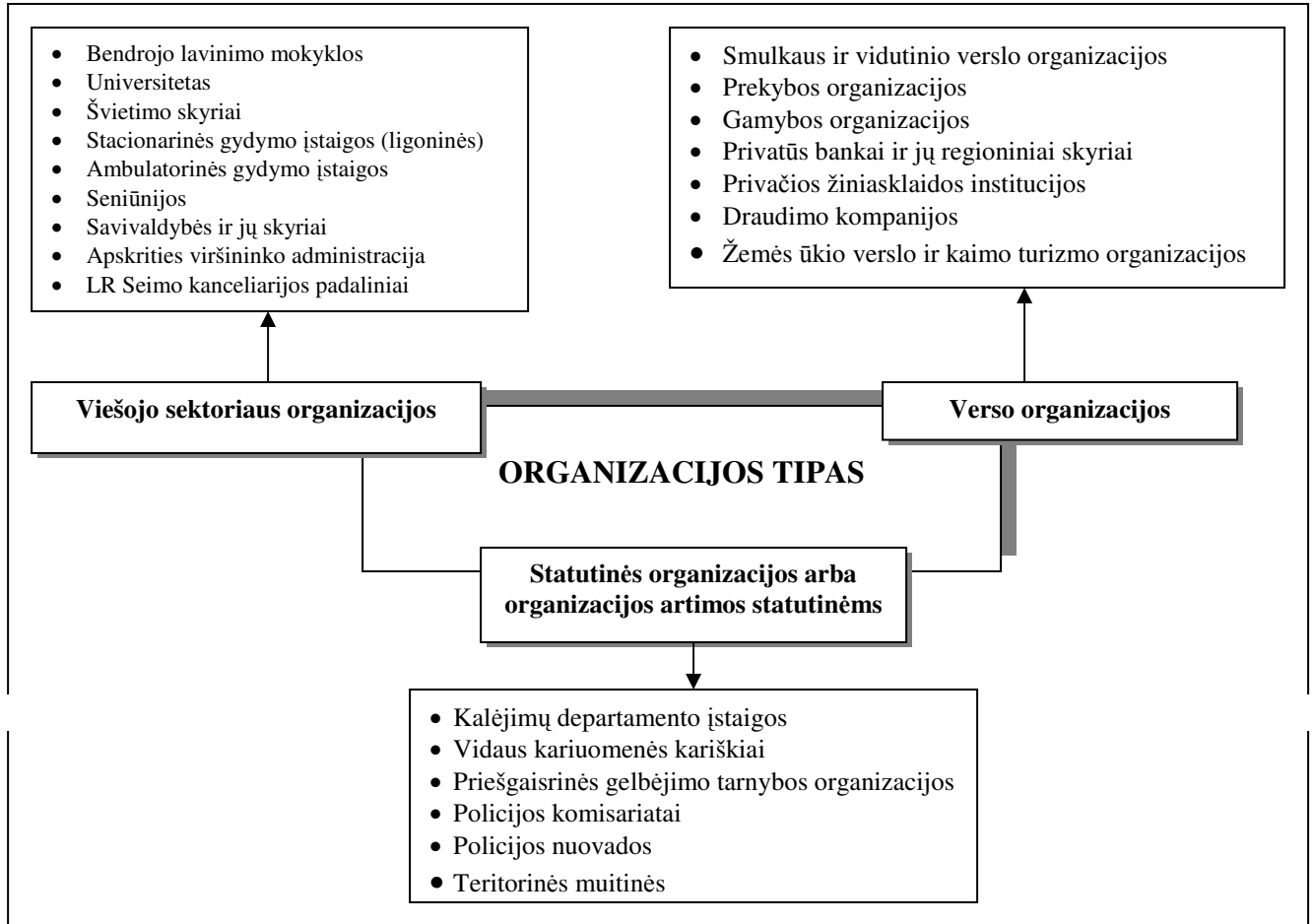
### **2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.**

Pažymėtina, kad 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 (Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003, ir kt.).

Reikia pažymėti, kad šiandien Lietuvoje jau sukaupą 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. 2.1.2.1. pav.). 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.



2.1.2.1. pav. Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai

Suformuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorius. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmoniškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais tokioje specifinėje organizacijoje, kaip Šiaulių teritorinė muitinė. Konkrečiai buvo testuoti 81 darbuotojai, atstovaujantys Šiaulių teritorinės muitinės padalinius ir darbinės komandas.

Pabrėžtina, kad 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.

Akcentuotina, kad dėl labai didelio statistinio stebinių skaičiaus matavimas ir normavimas natūraliai pasidaro labai preciziškas. Normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje šiuo metu jau yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z-skaleje svyruoja nuo -0,07 iki +0,07. Vadinasi jis siekia 0,14 standartizuotos skalės punkto ir yra lygus apytiksliai vienam dešimtadaliui standartinio nuokrypio.

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, t.y. nėra nei vienos teisinės paslaugas privačiai teikiančios institucijos (notarų arba antstolių biuro), architektų biuro bei nepakankamai atstovaujamos statybinės organizacijos, tikslinga būtų patyrinti ir nevyriausybinių organizacijų sektorių (NVO), teritorines bendruomenes, politinių partijų vietas skyrius bei rinkimų štabus ir ect.

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

Visgi šiame testo adaptavimo etape iškilo būtinybė tikrinti instrumento metodologinę kokybę toliau. Konkrečiai buvo kelti du susiję uždaviniai: 1) ar adaptuojamas testas yra stabilus? ir 2) ar patikimai matuoja to paties testo sutrumpintos versijos? Šiuos du uždavinius šiame kontekste verta aptarti detaliau.

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 išeitų, jog kiekvienas tiriamasis turėtų pildyti testą susidedantį iš 350 klausimų. Su tokio ilgio testu darosi rizikinga eiti į praktiką. Darbo organizacijas, jų vadovus toks testas gali suerzinti, iššaukti vadovų ir testuojamųjų neigiamą reakciją. Todėl, kai tik testas yra sukurtas arba adaptuotas, tai labai prasminga darosi turėti to testo sutrumpintas versijas. Teoriškai čia galima tikėtis testo patikimumo nuostolių, tačiau jei jie yra nedideli, tai tyrimų praktikoje visų patogumui drąsiai galima taikyti ir sutrumpintas versijas.

Taigi, testas yra trumpinamas, o pilnoji testo versija yra koreliuojama su atitinkamomis 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 2.1.2.1. 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 įspūdingi  $r=0,82$ ;  $r=0,67$  (67%) ir  $r=0,95$ ;  $r=0,90$  (90%). Tai reiškia, jog pakartotinių

matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70-90 procentų. Toks rezultatas gali būti apibūdintas kaip labai geras.

2.1.2.1 lentelė

Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas

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

**Pastaba:**\*\*\* Patikimumas 0,01

Galima konstatuoti, kad šiame kontekste prasminga būtų paanalizuoti, 6 pavienių komandinio darbo testo dimensijų stabilumą, o ne vien jungtinį testo įvertį. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 2.1.2.2 lentelėje. Pažymėtina, kad analizuojant pavienes 6 dimensijas pastebima, kad testas taip pat yra stabilus.

2.1.2.2 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
<b>Pilnoji versija (1)</b>	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
<b>Pilnoji versija (2)</b>					0,72 ***	0,60 ***	0,81 ***	270								
<b>Vidutinė versija</b>									0,73 ***	0,67 ***	0,78 ***	546	0,64 ***	0,48 ***	0,92 ***	259
<b>Trumpoji versija</b>													0,56 ***	0,44 ***	0,68 ***	259

**Pastaba:**\*\*\* Patikimumas 0,01

Toliau prasminga patyrinėti pilnos ir sutrumpintų komandinio testo versijų psichometrinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Kaip matyti 2.1.2.3 – 2.1.2.5 lentelėse, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

2.1.2.3 lentelė

Komandinio darbo testo pilnos versijos psichometrinės charakteristikos (66 klausimų duomenys)

	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
<b>Orientacija į tikslą ir pasiekimus</b>	10	<b>0,83</b>	1	<b>40,95</b>	0,34	0,08	0,49	0,63	0,45	0,77	0,53	0,35	0,67
<b>Atsidavimas darbui ir atsakomybė</b>	10	<b>0,8</b>	1	<b>37,73</b>	0,29	0,04	0,49	0,59	0,30	0,75	0,48	0,25	0,63
<b>Komunikacija komandoje</b>	12	<b>0,89</b>	1	<b>45,1</b>	0,39	0,24	0,57	0,67	0,58	0,74	0,59	0,49	0,67
<b>Vadovavimas komandai</b>	11	<b>0,89</b>	1	<b>50,89</b>	0,44	0,07	0,75	0,70	0,35	0,85	0,63	0,22	0,79
<b>Komandos organizavimas</b>	13	<b>0,87</b>	1	<b>39,95</b>	0,33	0,03	0,55	0,62	0,37	0,73	0,57	0,22	0,63
<b>Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje</b>	10	<b>0,81</b>	1	<b>37,64</b>	0,30	0,08	0,48	0,60	0,34	0,73	0,59	0,26	0,61

2.1.2.4 lentelė

Komandinio darbo testo vidutinės versijos psichometrinės charakteristikos (27 klausimų duomenys)

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

## 2.1.2.5 lentelė

Komandinio darbo testo trumposios versijos psichometrinės charakteristikos (15 klausimų duomenys)

	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
<b>Orientacija į tikslą ir pasiekimus</b>	2	–	1	<b>70,41</b>	0,41	–	–	0,84	–	–	0,41	–	–
<b>Atsidavimas darbui ir atsakomybė</b>	2	–	1	<b>70,07</b>	0,40	–	–	0,84	–	–	0,40	–	–
<b>Komunikacija komandoje</b>	3	<b>0,74</b>	1	<b>65,69</b>	0,49	0,45	0,51	0,81	0,80	0,83	0,56	0,55	0,59
<b>Vadovavimas komandai</b>	3	<b>0,86</b>	1	<b>78</b>	0,67	0,60	0,72	0,88	0,86	0,91	0,76	0,70	0,79
<b>Komandos organizavimas</b>	3	<b>0,7</b>	1	<b>62,46</b>	0,44	0,41	0,45	0,79	0,78	0,81	0,53	0,51	0,54
<b>Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje</b>	2	–	1	<b>75,91</b>	0,52	–	–	0,87	–	–	0,52	–	–

Kaip matyti, aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi ir pilnoji bei sutrumpinta testo versijos.

Pažymėtina, kad atlikti stabilumo tyrimai rodo, kad testuojant žmogiškųjų išteklių charakteristikas darbo organizacijose tikrai galima naudoti ir sutrumpintas komandinio darbo testo versijas.

Šiame tyrime testo stabilumą tikslinga būtų interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Remiantis psichologijos teorijomis ir metodologijomis galima teigti, kad visi psichometriniai konstruktai bendriausiu atveju skyla į du tipus (kalbama apie vadinamąją State-Trait-Theory (Merkys, 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. Tipiniai situaciniai konstruktai yra, tarkime, egzaminų, vertinimo, taip pat viešų pasisakymų baimė, darbinis stresas.
- *Antrąjį tipą* sudaro vadinamieji situaciniai konstruktai – asmenybės savybės, - kurių pasireiškimas ir/ar nepasireiškimas priklauso nuo situacijos. Akcentuotina, kad tokios savybės nėra int stabilios, vienos situacijose jos pasireiškia, o kitose.

Tokiu būdu, remiantis psichometrinių konstrukto apibūdinimais galima pažymėti, kad jei nėra atitinkamos situacijos, tai atitinkama savybė ir nepasireiškia. Arba kaip tik ji pasireiškia tik tada, kai susiklosto tam tikra situacija.

Taigi, tikslinga būtų kelti klausimą, kokiam tipui situaciniam ar savybiniam galime priskirti komandinį darbą? 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 pasiekia įvairias raidos fazes – nuo stichiškos grupės, komandos užuomazgos iki brandžios komandos. Evoliucine prasme darbinė komanda gali ilgainiui patekti į krizę, išsisemti, pakrikti, gali patirti raidos pakilimus ir nuopusius. Realybėje sunku išivaizduoti 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. Taip pat galima daryti hipotetinę prielaidą, kad stabilaus savybinio konstrukto bruožų veiksmingas komandinis darbas gali įgauti tik vadybos požiūriu efektyviose organizacijose, turinčiose atitinkamos patirties, komandinio darbo tradicijų. Pažymėtina, kad aukštas ir stipriai išreikštas komandinio darbo stabilumas vadybos požiūriu yra didelė siekiamybė (tikslas) ir labai teigiamas momentas. Organizacijų vadovai idealiau 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**

Pažymėtina, kad Organizacijos/organizacinio klimato krizės intervarijus 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 klimatą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.2. skyrelyje, kuriame buvo nagrinėjama organizacijos klimato samprata.

Pasiremiant teorinėmis žiniomis apie organizacijos klimatą bei savarankiškoms mokslinėms grupėms, kuriai priklausė ir šio magistrinio darbo autorius, 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 uždarumas, organizacijos elgesys su paslaptimis;
- darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje;
- neformalių grupių ir grupuočių susidarymas;
- organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės;
- kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas ir ect.

Reikėtų akcentuoti, kad ši darbinė hipotezė pasiteisino. Taikant faktorinės validacijos principus 149 pirminiai organizacijos klimato požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 18 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 2.2.1 lentelėje. Aukščiau minimos dimensijos ir psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 810 darbuotojų, atstovaujančių 110 padalinių (darbinių komandų) iš 9 organizacijų: policijos komisariatas, muitinė, universitetas, reklamos agentūra, sveikatos priežiūros įstaiga, stambi baldų gamybos įmonė, savivaldybė, odos perdirbimo ir žuvie perdirbimo įmonėse.

2. 2.1. lentelė

Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	<b>0,87</b>	1	<b>46,39</b>	0,39	0,09	0,59	0,67	0,47	0,82	0,58	0,38	0,74
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	<b>0,71</b>	1	<b>46,2</b>	0,33	0,15	0,57	0,68	0,62	0,75	0,46	0,41	0,54
Neverbalinė komunikacija	5	<b>0,79</b>	1	<b>54,34</b>	0,43	0,34	0,57	0,74	0,71	0,76	0,57	0,53	0,59
Konfliktai	8	<b>0,8</b>	1	<b>42,5</b>	0,34	0,12	0,48	0,65	0,5	0,75	0,51	0,37	0,62
Santykiai su vadovais	9	<b>0,91</b>	1	<b>58,22</b>	0,53	0,39	0,72	0,76	0,69	0,84	0,69	0,61	0,78
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	7	<b>0,86</b>	1	<b>54,81</b>	0,47	0,33	0,63	0,74	0,63	0,8	0,63	0,51	0,7
Informacija/ komunikacija	8	<b>0,88</b>	1	<b>55,83</b>	0,48	0,27	0,72	0,74	0,57	0,85	0,65	0,47	0,77
Atvirumas, tolerantiškumas	6	<b>0,86</b>	1	<b>59,86</b>	0,51	0,36	0,67	0,77	0,64	0,85	0,66	0,52	0,76
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	9	<b>0,92</b>	1	<b>59,89</b>	0,55	0,38	0,67	0,77	0,67	0,83	0,7	0,59	0,77
Kartų santykiai	8	<b>0,83</b>	1	<b>46,16</b>	0,38	0,25	0,58	0,68	0,57	0,75	0,56	0,45	0,63
Tarpusavio santykiai	12	<b>0,93</b>	1	<b>55,63</b>	0,51	0,37	0,73	0,74	0,65	0,81	0,69	0,58	0,77

<b>Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas</b>	5	<b>0,86</b>	1	<b>64,38</b>	0,55	0,45	0,78	0,8	0,76	0,86	0,68	0,61	0,74
<b>Valdymo /vadovavimo stilius</b>	10	<b>0,93</b>	1	<b>61,6</b>	0,57	0,45	0,75	0,78	0,71	0,85	0,73	0,64	0,8
<b>Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka</b>	4	<b>0,82</b>	1	<b>64,85</b>	0,53	0,47	0,57	0,81	0,78	0,83	0,64	0,61	0,68
<b>Kontrolė</b>	5	<b>0,86</b>	1	<b>64,24</b>	0,55	0,34	0,7	0,8	0,64	0,88	0,67	0,49	0,78
<b>Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos</b>	6	<b>0,83</b>	1	<b>54,63</b>	0,45	0,3	0,7	0,74	0,71	0,82	0,61	0,57	0,71
<b>Vertybės ir kultūra</b>	6	<b>0,82</b>	1	<b>53,74</b>	0,43	0,19	0,71	0,72	0,48	0,85	0,59	0,36	0,72
<b>Tradicijos, šventės</b>	5	<b>0,89</b>	1	<b>68,84</b>	0,61	0,46	0,75	0,83	0,77	0,89	0,72	0,65	0,81

Galima teigti, kad sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų) (2.2.1 lentelė). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,71 iki 0,93. Taip pat dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriai 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 rodikliai įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami.

Apibendrinant galima teigti, 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, vertėtų patikrinti pasitelkiant retesto (pakartotinių matavimų) metodą.

Organizacijų klimato krizės intervarijus yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert&Raatz, 1993; Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai maštant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai. Iš principo komandinis darbas ir organizacijos klimatas turėtų būti statistiškai susiję. Jei padalinio klimatas yra krizinis, tai tikimybė, jog tokiaame padalinyje palankiai klostysis komandinis darbas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiame nors

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

Pažymėtina, kad 2.2.2 lentelėje yra pateikta interkoreliacijų matrica, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 18 organizacijos klimato dimensijų ir 6 komandinio darbo dimensijų. Visi koreliacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistikai labai patikimą ryšį. Neigiami koreliacijos koeficientų įverčiai taip pat prasmingi, kadangi komandinio darbo testo balai buvo koduojami pozityviai (aukštas įvertis atitinka veiksmingą komandinį darbą), o organizacijos klimato testo balai buvo koduojami neigiamai (aukštas testo įvertis atitinka krizinį organizacijos klimatą).

2.2. 2 lentelė

Interkorelacių 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

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

Pažymėtina, kad statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo buvo taip pat tikrinami pasitelkus daugiamatę regresiją. Taikant šią procedūrą siekėme sužinoti, ar organizacinis klimatas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis komandinio darbo veiksmingumą. Taigi, visos 18 klimato dimensijų (subskalių) regresijos buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju, o konkreiti komandinio darbo dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis. Apibendrinta forma regresinės analizės rezultatai atspindėti 2.2.3 lentelėje.

2.2.3 lentelė

**Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija**

$N_{\min} = 759; N_{\max} = 763$

	<b>Orientacija į tikslą ir pasiekimus</b>	<b>Atsidavimas darbui ir atsakomybė</b>	<b>Komunikacija komandoje</b>	<b>Vadovavimas komandai</b>	<b>Komandos organizavimas</b>	<b>Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje</b>
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	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,21$	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,22$	$r^2 = 0,23$
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	$F = 9,33$	$F = 10,93$	$F = 10,09$	$F = 9,28$	$F = 11,19$	$F = 12,32$
Kartų santykiai	$p < 0,01$	$p < 0,01$	$p < 0,01$	$p < 0,01$	$p < 0,01$	$p < 0,01$
Tarpusavio santykiai						
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas						
Valdymo /vadovavimo stilius						
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka						
Kontrolė						
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos						
Vertybės ir kultūra						
Tradicijos, šventės						

Lentelėje 2.2.3 pateikti duomenys leidžia pastebėti, jog organizacinio klimato būklė tikrai gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) komandinio darbo priežastis. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Iš determinacijos koeficiento  $r^2$  reikšmių matyti, kad organizacinis klimatas komandinio darbo veiksmingumą apsprendžia (paveikia) vidutiniškai maždaug dvidešimčia procentų. Tai yra tikrai 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. Vadinas, net 20% siekiantis lyginamasis paveikumo svoris, kuris tenka vien tik organizaciniam klimatui, iš tiesų yra labai ženklus. Apibendrinant galima teigti, jei norima organizacijos padaliniuose pasiekti funkcionalaus komandinio darbo, kartu reikia puoselėti ir palankų organizacinį klimatą.

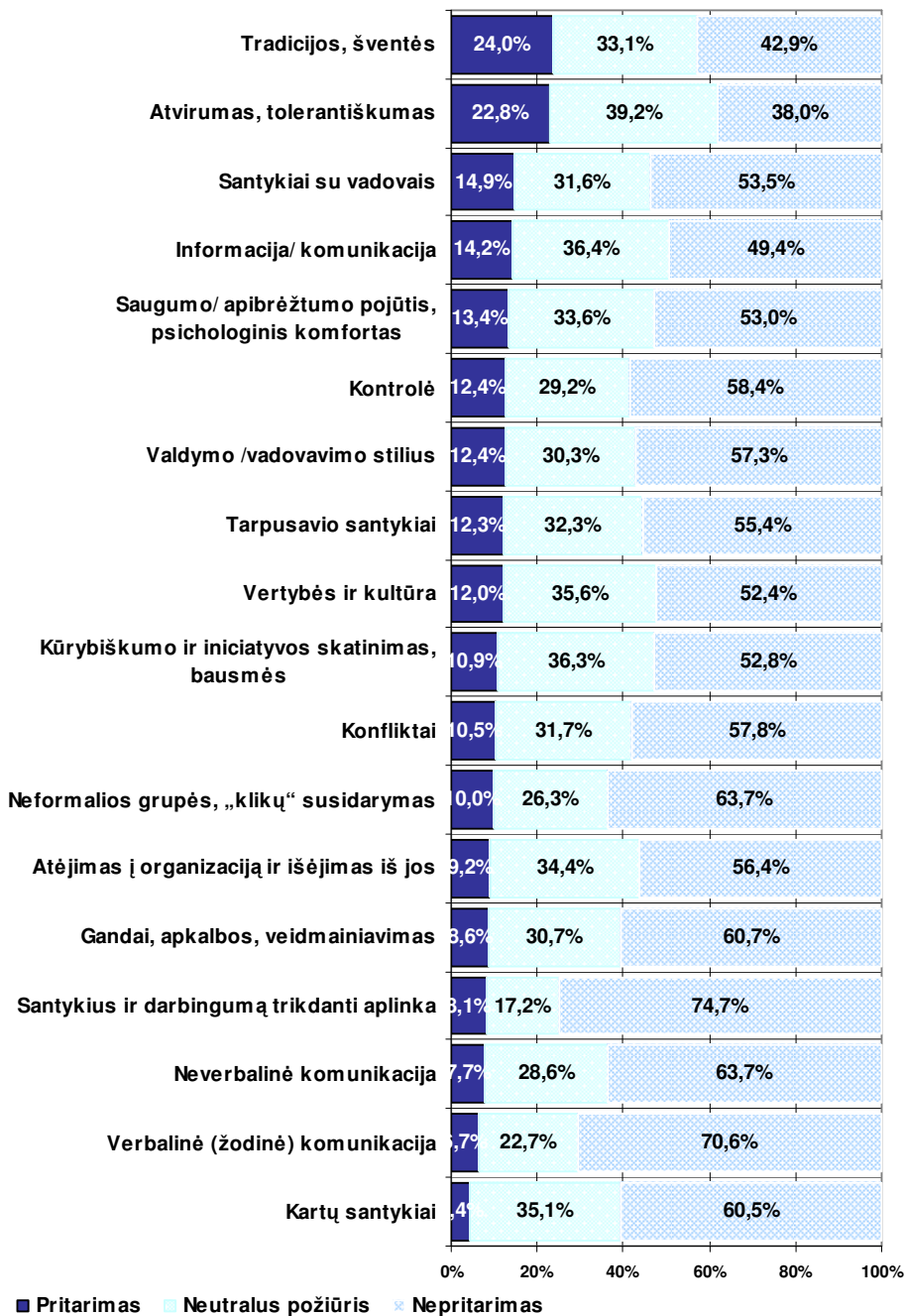
Pažymėtina, kad greta statistinių sąryšių analizės prasminga patyrinėti ir paties nagrinėjamo požymio raišką, jos kryptingumą. Kitaip tariant, tikslinga formuluoti klausimą (konkuruojančias hipotezes) apie tai, ar tirtoms darbo organizacijoms yra būdingos (nėra būdingos) organizacinio klimato krizės apraiškos. Didžioji dauguma (apie 75%) testo klausimų buvo suformuluoti neigiamai:

- „dauguma darbuotojų nuolat yra sudirgę, irzlūs“;
- „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“;
- „svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos sklaidos procese jaučiamės nustumti į šalį“;
- „darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti“;
- „dalis darbuotojų dažnokai eina ką nors atšvęsti, „aplaistyti“, o tie, kurie atsisako, greitai atsiduria atskirtyje“.

Todėl tikslinga buvo kuriamą testą pavadinti „organizacinio *klimato krizės* testu“. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį, o tai kas matuojama apsprendžia pavienių klausimų, iš kurių testas sudarytas, turinį. Tokiu būdu aukštas komentuojamo testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas. Ir, žinoma, priešingai – žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Norint įvertinti klimato raišką, greta testo įverčių standartizuotoje Z-skaleje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skaleje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 18 testo dimensijų. Vidutiniai pritarimo organizacinio klimato krizės požymiams procentai 2.2.1. pav. yra pažymėti tamsiai mėlyna spalva.

Teste buvo ir teigiamų klausimų formuluočių:

- „Sunkių momentu darbuotojai vienas kita palaiko“;
- „Yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sutaikyti besipykstančius“;
- „Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas“;
- „Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gaunama laiku ir visą“.



2.2.1 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams

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

Kaip matyti iš struktūrinės reitingo diagramos (žr. 2.2.1. pav.) tirtose organizacijose klimato krizės požymiai ženkliau nepasireiškia. Nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 40 iki 70% dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės požymimas įverčiai tesiekia apie 20%.

### **2.3. Diagnozuojamų muitinės filialų, padalinių ir komandų kokybinės charakteristikos**

Šiame skyriuje apžvelgsime Šiaulių teritorinės muitinės kokybines ir kiekybines charakteristikas, pateiksime kokybinius duomenis apie tyrime dalyvavusias komandas, taip pat apie respondentų sudėtį, darbo stažą, paanalizuosime teritorinės muitinės veiklos kryptis ir uždavinius.

Šiaulių teritorinė muitinė įsteigta 1994 metais reorganizavus Joniškio muitinę. Nuo 2004m. gegužės mėnesio Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, pakeista Teritorinės muitinės struktūra. Šiai dienai Šiaulių teritorinėje muitinėje dirba 169 pareigūnai ir tarnautojai, iš jų 85 vyrai ir 84 moterys. Šiaulių teritorinės muitinės veiklos zoną sudaro Šiaulių miestas, Akmenės, Joniškio, Kelmės, Mažeikių, Pakruojo, Plungės, Radviliškio, Šiaulių ir Telšių rajonai.

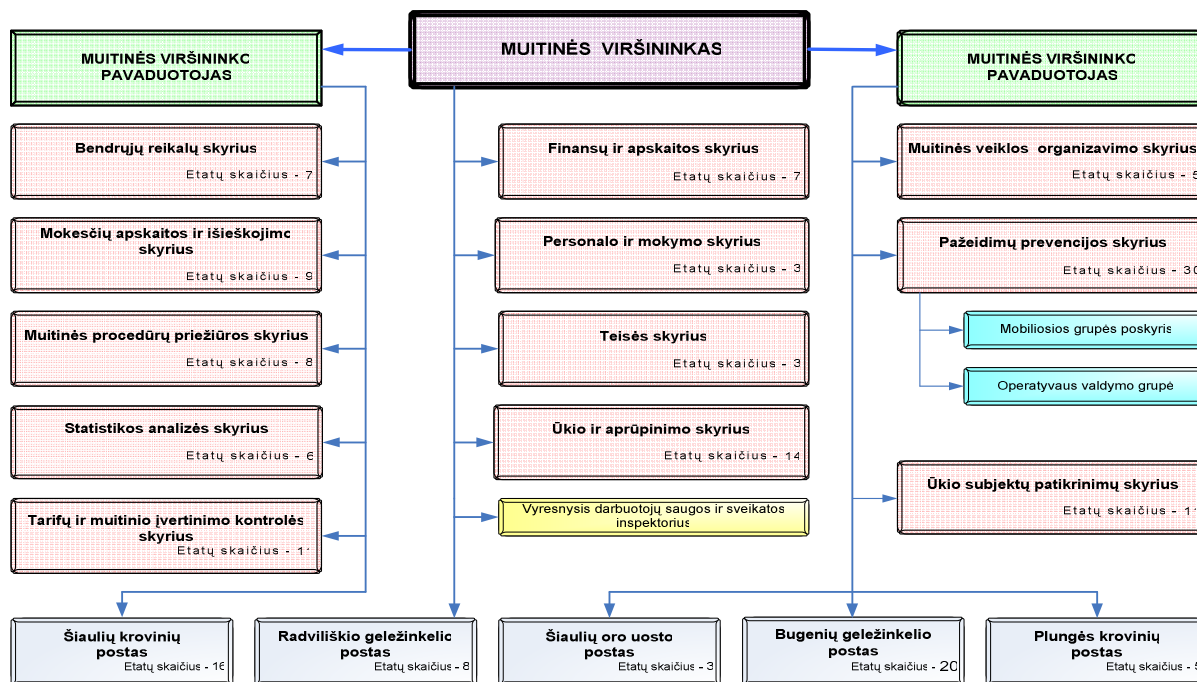
*Prioritetinės Šiaulių teritorinės muitinės veiklos sritys:*

- apsaugoti rinką nuo neteisėtos prekybos daromos žalos;
- efektyviai kovoti su vengimu mokėti mokesčius;
- tobulinti mokesčių apskaitą, gerinti jų surinkimą, užkirsti kelią muitų teisės aktų pažeidimams bei kitai nusikalstamai veiklai;
- siekti, kad teritorinė muitinė taptų efektyviai dirbančia, gebančia greitai adaptuotis, lanksčia organizacija;

Šiaulių teritorinės muitinės organizacinė struktūra ir padaliniai atspindėti 2.3.1. paveiksle.



ŠIAULIŲ TERITORINĖS MUITINĖS STRUKTŪRINĖ SCHEMA  
2004-11-08 (etatų skaičius - 170)



2.3.1 pav. Šiaulių teritorinės muitinės organizacinė struktūra ir padaliniai

Galima pagrįstai teigti, kad padaliniai paprastai sudaro ir darbinės komandas. Visgi darbinių komandų yra daugiau nei padalinių. Pavyzdžiui, teritorinės muitinės viršininkas su pavadootojais sudaro mažąją vadovų komandą. Toliau viršininkas su pavadootojais ir padalinių bei poskyrių vadovais sudaro didžiąją vadovų komandą ir pan.

Toliau tikslinga būtų apibrėžti Šiaulių teritorinės muitinės skyrių/komandų uždavinius.

#### **Pažeidimų prevencijos skyriaus uždaviniai:**

- užkirsti kelią muitinės veiklą reglamentuojančių Europos Sąjungos ir nacionalinių teisės aktų pažeidimams, užtikrinant muitinės prevencinės funkcijos vykdymą;
- sisteminti ir analizuoti informaciją apie įvykdytus muitinės veiklą reglamentuojančius teisės aktų pažeidimus teritorinėje muitinėje;
- įgyvendinant muitinės kontrolės strategiją, atlikti prekių (krovinių) ir dokumentų muitinį tikrinimą.

#### **Ūkio subjektų patikrinimų skyriaus uždaviniai:**

- atlikti asmenų ūkinės ir komercinės veiklos, jos apskaitos, finansinės atskaitomybės, susijusios su atliekamais muitinės sankcionuotais veiksmais, tikrinimus.

#### **Muitinės veiklos organizavimo skyriaus uždaviniai:**

- dalyvauti formuojant ir įgyvendinant Teritorinės muitinės veiklos strategiją;

- sudaryti Teritorinės muitinės strateginius ir metinius planus, kontroliuoti jų įgyvendinimą;
- koordinuoti Teritorinės muitinės postų steigimą, reorganizavimą, likvidavimą;
- palaikyti ryšius muitinės veiklos klausimais su kitomis valstybės institucijomis, verslo organizacijomis.

**Personalo ir mokymo skyriaus uždaviniai:**

- įgyvendinti muitinės departamento politiką muitinės personalo vadybos, kvalifikacijos kėlimo ir mokymo klausimais.

**Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriaus uždaviniai:**

- kontroliuoti muitų ir mokesčių tarifus, prekių kilmę, klasifikavimą pagal nomenklatūrą, muitinę vertę, taikytas mokesčių lengvatas, tarifines ir netarifines kvotas, atlikti mokestinius tyrimus.

**Šiaulių ir Radviliškio postų uždaviniai:**

- muitinės priežiūros priemonėmis užtikrinti muitų teisės aktų įgyvendinimą;
- administruoti importo ir eksporto maitus ir kitus mokesčius;
- kontroliuoti importo, eksporto ir tranzito draudimų bei apribojimų taikymą.

**Mokesčių apskaitos ir išieškojimo skyriaus uždaviniai:**

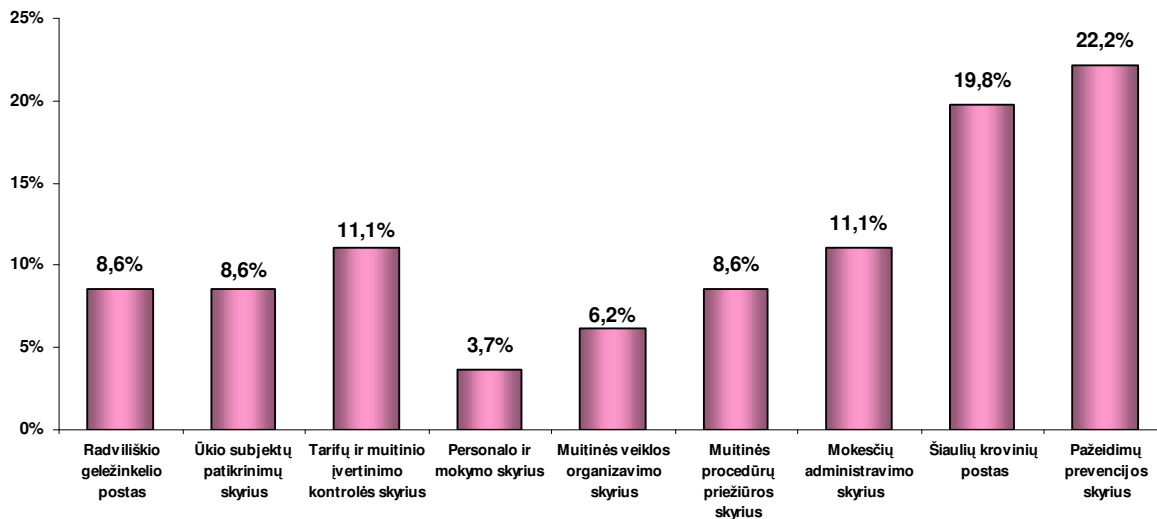
- muitų, mokesčių apskaita ir kontrolė;
- nesumokėtų muitų ir mokesčių išieškojimas;
- muitinės administruojamų muitų ir mokesčių balanso sudarymas.

**Muitinės procedūrų priežiūros skyriaus uždaviniai:**

- užtikrinti tinkamą muitinės procedūrų vykdymo eigą, jų kontrolę;
- vykdyti muitinės sandėlių, laisvųjų sandėlių, importo ir eksporto terminalų priežiūrą;
- vykdyti muitinės sankcionuotų veiksmų atlikimo pažeidimų tyrimus.

Pažymėtina, kad iš viso tyrimui pasirinktoje institucijoje buvo apklaustas 81 respondentas. Respondentų skaičius atskiruose devyniuose organizacijos padaliniuose svyravo nuo 3 iki 18 žmonių, o vidutiniškai vienam padaliniiui teko 9 tiriamieji. Taigi matyti, kad šio tyrimo lizdas struktūros ir tūrio požiūriu priimtinas, kadangi dirbama su standartizuotu testu. Su šio testo „lietuviškomis normomis“ yra lyginami pavienių komandų ir organizacijų įverčiai, todėl imties dydis čia nevaizina lemiamo vaidmens. Iš principo standartizuotu testu galima vertinti ir vieną objektą (šiuo atveju komandą). Pasak „Team Puls“ testo autorių, mažiausia galima komanda yra du žmonės. Mūsų diagnostinio tyrimo atveju minėtai nuostatai nusižengta nebuvo.

Greta tyrimo geografijos ir diagnostikai pasirinktos institucijos šiame kontekste svarbu pagrįsti, kad tyrimo imtyje atstovaujamos tipinės ir darbinių funkcijų požiūriu pakankamai įvairios komandos (žr. 2.3.2 pav.).



2.3.2 pav. Komandų tipų pasiskirstymas imties lizde (N=81)

Gauti ir 2.3.2 pav. pateikti rezultatai atskleidžia, kad Pažeidimų prevencijos skyrius yra didžiausias komandos narių skaičiumi, nes tyrime dalyvavo net 17 respondentų. Reiktų pažymėti, kad pagrindinis kriterijus, kuris lėmė Pažeidimų prevencijos ir Ūkio subjektų patikrinimų skyrių testavimą buvo, tai kad jie yra įkurti, tik nuo 2004 m. gegužės. mėn.

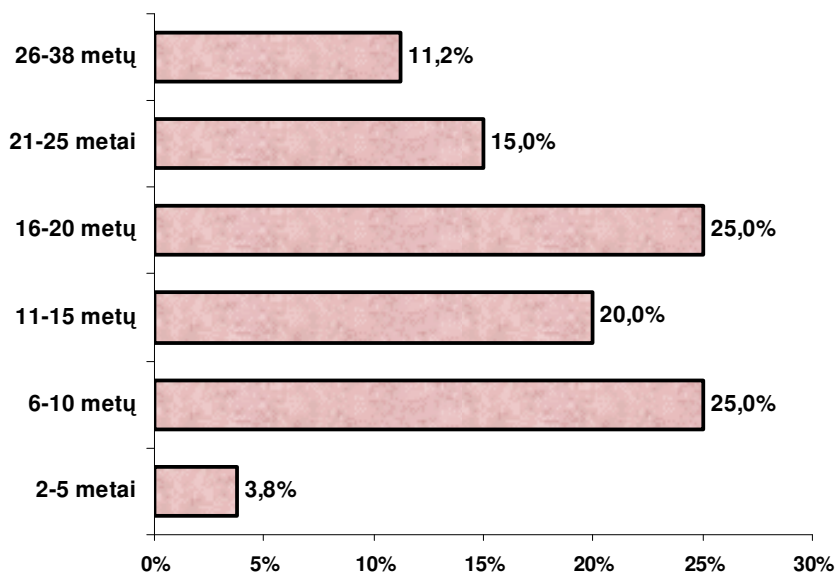
Šiaulių krovinių bei Radviliškio geležinkelio postai taip pat Šiaulių teritorinėje muitinėje yra laikomi, kaip vieni iš didesnių padalinių, kurie betarpiškai bendrauja su muitinės paslaugomis besinaudojančiais klientais. Tuo tikslu šiuose postuose buvo apklausta iš viso 24 respondentai: Šiaulių krovinių posto – 16 asmenų ir Radviliškio geležinkelio posto – 8 darbuotojai.

Muitinės veiklos organizavimo (5 respondentai) bei Personalo ir mokymo skyriai (3 respondentai) pasirinkti todėl, kad jų darbuotojai dalyvauja kuriant ir įgyvendinant teritorinės muitinės planus, Muitinės departamento vykdomą personalo vadybos politiką, kvalifikacijos ir mokymo programas.

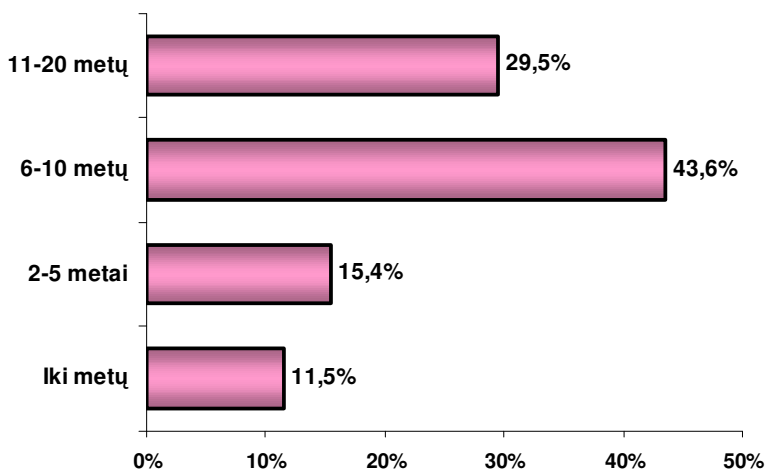
Toliau šiame kontekste, kaip tatau apklausų tyrimuose tradiciškai įprasta, derėtų charakterizuoti bendrąją imtį pagal kitas respondentų „demografinės“ charakteristikas: lytį, darbo stažą, statusą darbinėje komandoje (vadovas ar komandos narys).

Tiek respondentų bendrojo darbo stažo, tiek stažo dabartinėje organizacijoje parametrai pasiskirstė „tikroviškai“. Bendras darbo stažas (BDS) vyravo nuo 2 metų iki 38 metų, vidurkis siekė

15 su puse metų, o standartinis nuokrypis siekė beveik 9 metus ( $BDS_{\min}=2$ ;  $BDS_{\max}=38$ ;  $BDS_{\text{Mean}}=15,5$ ;  $BDS_{SD}=8,7$ ). Analogiškai stažo dabartinėje organizacijoje (SDO) parametrai imtyje yra tokie: ( $SDO_{\min}=0,0$ ;  $SDO_{\max}=20$ ;  $SDO_{\text{Mean}}=6,9$ ;  $SDO_{SD}=5,1$ ). Kaip matyti iš pateiktų duomenų, tyrimo imtyje yra atstovaujami ir visai jauni (pradedantys), ir subrendę (patyrę) tarnautojai ir darbininkai, taip pat atstovaujami ir organizacijos senbuviai bei naujokai. Abiejų nagrinėjamų charakteristikų – BDS ir SDO – paprastųjų dažnių skirstiniai atspindėti 2.3.3 ir 2.3.4 pav.

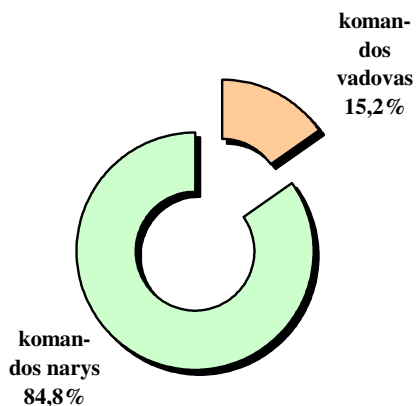


2.3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (N=81)



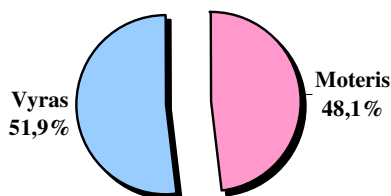
2.3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje (N=81)

Akcentuotina, kad palanki imties aplinkybė ta, kad joje yra 15,2% (N=9) komandų vadovų, o tai leidžia šį imties poabį traktuoti kaip atskirą statistinį lizdą ir lyginti vadovų bei narių požiūrį į komandinio darbo funkcionalumą (žr. 2.3.5 pav.)



2.3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas: vadovai ir nariai (N=81)

Analizuojant gautus duomenis pagal lytį pastebima, kad respondentai pasiskirsto gana simetriškai, tačiau visgi imtyje vyrai atstovaujami šiek tiek gausiau (žr. 2.3.6 pav.).



2.3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=81)

Reiktų pažymėti, kad ši situacija nestebina, kadangi visuotinai žinoma, jog Teritorinė muitinė nepriklauso tokioms „moteriškoms“ profesijų sritims kaip socialinio užsakymo ir paslaugų sričiai (švietimas, socialiniai reikalai, kultūra ir ect.), kur dominuoja moterys. Taigi, imties pasiskirstymą pagal lytį galime konstatuoti, kaip tikroviškas.

.Šio diagnostinio tyrimo imtis nėra tikimybinė, ji daugiau yra pagrįsta kokybiniais argumentais, kurie buvo aptarti šio kvalifikacinio darbo 1.3. skyriuje. Pastarieji rodo, kad imtis pagal daugelį esminių parametrų yra ganėtinai „tikroviška“.

### 3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai teritorinės muitinės padaliniuose

Ankstesniuose šio darbo skyriuose buvo siekiama įrodyti, kad Komandinio darbo testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Remiantis jungtinės testo normavimo Lietuvoje imties duomenimis, galima teigti, jog testas matuoja tinkamai ir labai patikimai. Toliau verta patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – Teritorinės muitinės imtyje. Pažymėtina, kad dalinė imtis yra bemaž keliolika kartų mažesnė už visą normavimo imtį, tai mažoje imtyje galima atskirais atvejais tikėtis prastesnių rodiklių. Tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas iki galo savo gerųjų darbinių savybių gali ir neatskleisti. Tokiu atveju rezultatus, gautus konkrečioje imtyje, reikėtų vertinti atsargiau. Pastebima, kad dalinėje imtyje testo rodikliai gali suprastėti dėl prastesnio testuojamų darbuotojų bendradarbiavimo, sistemingai pasitaikančių nenuoširdžių atsakymų. Pastarieji yra labai tikėtini, jei neuztikrinamas testavimo anonimiškumas. Tai atsispindi testo vidinės konsistencijos rodikliuose, kurie neišvengiamai suprastėja. 3.1. lentelėje yra pateikti testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.

3.1.1. lentelė

Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai

	Pilnoji versija (1)				Pilnoji versija (2)			
	$r$ mean	$r$ min	$r$ max	N	$r$ mean	$r$ min	$r$ max	N
Pilnoji versija (1)	0,58 ***	0,33 ***	0,73 ***	76	0,44 ***	0,19 **	0,66 ***	70
Pilnoji versija (2)					0,73 ***	0,52 ***	0,85 ***	75

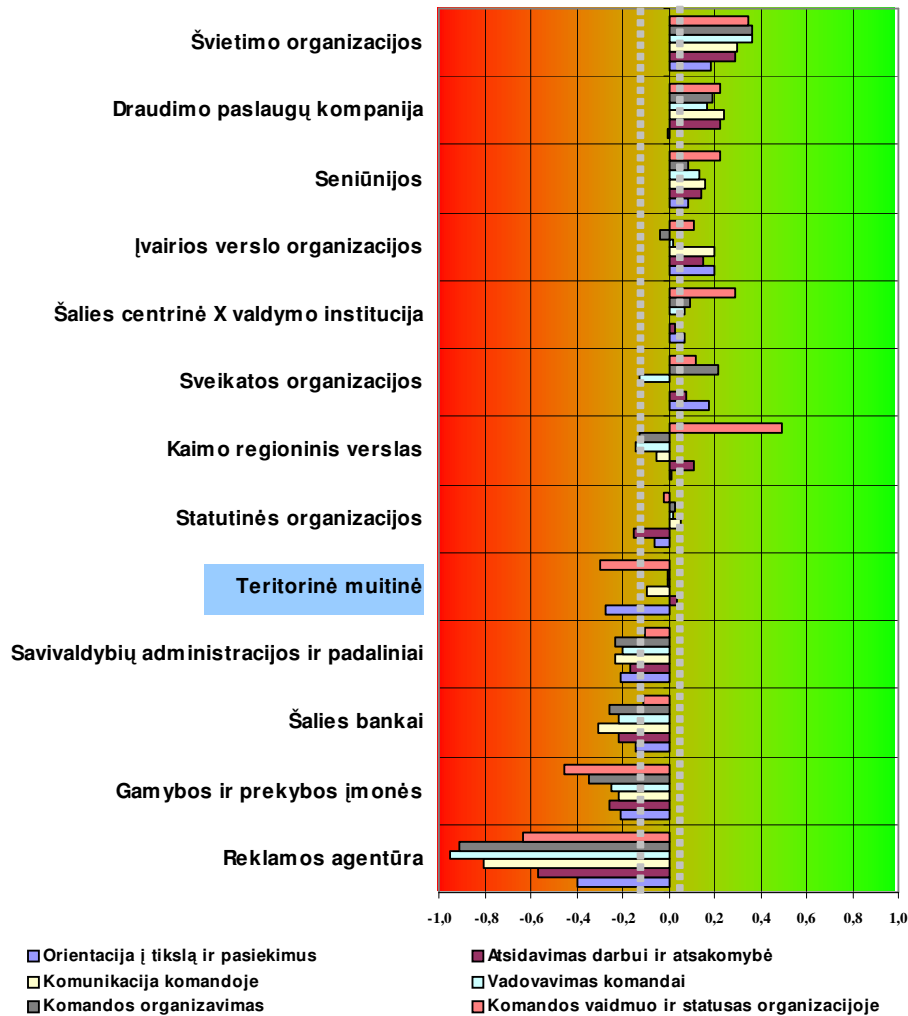
	Retestas
	Interkoreliacija

Analizuojant 3.1.1. lentelę pastebima, kad testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) gauti rezultatai toleruoti, t.y. neblogi. Natūralu, kad konsistencijos rodikliai yra kiek geresni už retesto rodiklius. Pažymėtina, jog visi koreliacijos koeficientai yra statistiškai patikimi ir sąlyginai aukšti. Pažymėtina, kad vidutinės jų reikšmės interkoreliacijų matricoje svyruoja nuo 0,44 iki 0,85, nors šie koeficientai ir nėra tokie įspūdingi, kaip didžiojoje normavimo imtyje.

Apibendrinant galima teigti, jog testavimo duomenys yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir Šiaulių teritorinės muitinės imtyje.

Diagnostiniu požiūriu įdomu patikrinti, kaip komandinio darbo raiška tirtoje Šiaulių teritorinės muitinės organizacijoje atrodo visos normavimo imties kontekste. Patikrinimo rezultatai atspindėti 3.1.1. paveiksle. Matyti, kad komandinio darbo veiksmingumo įverčiai nagrinėjamoje

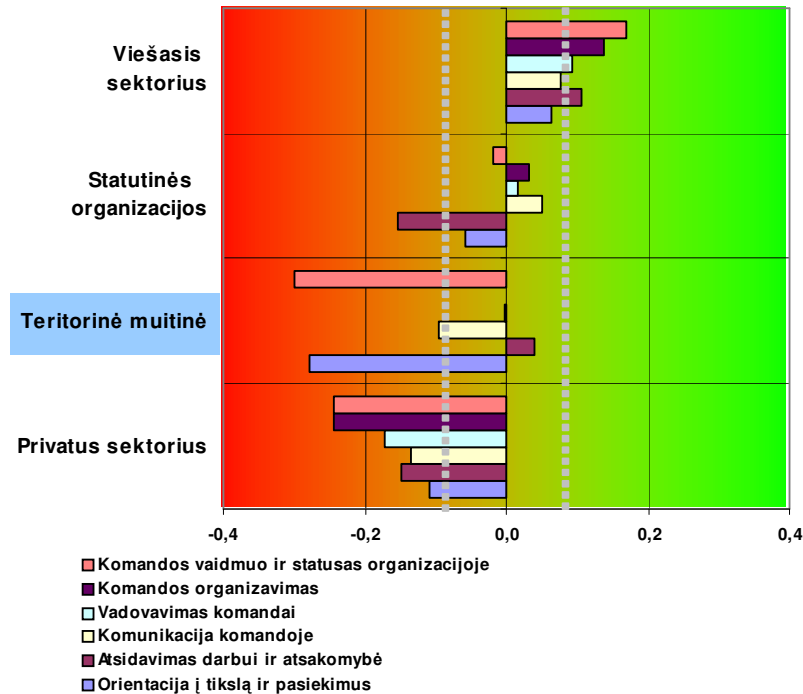
organizacijoje yra vidutiniai. Vaizdžiai tariant, jie dar gali būti priskirti „aukso vidurio“ pozicijai. Įverčiai nors ir susitelkę ties normavimo vidurkiu, tačiau dauguma jų visgi nukrenta žemiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos. Kita vertus čia reikia atsižvelgti į tą aplinkybę, kad dėl labai didelės normavimo imties jos vidurkio pasikliaujamasis intervalas pasidaro ekstremaliai mažas. Vadinasi šio rodiklio sureikšminti nereikėtų. Iškalbingas yra tas faktas, kad įverčiai praktiškai nenutolsta nuo vidurkio daugiau nei per trečdalį standartinio nuokrypio.



3.1.1 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas

Toliau tikslinga paanalizuoti komandinio darbo raišką Šiaulių teritorinėje muitinėje. Analizuojant 3.1.2 paveikslo normavimo imtį organizacijoje galime suklasifikuoti į pagrindinius organizacijų tipus. Akcentuotina, kad sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį sąlyginai atsilieka. Matyti ir tai, kad konkrečiai Šiaulių

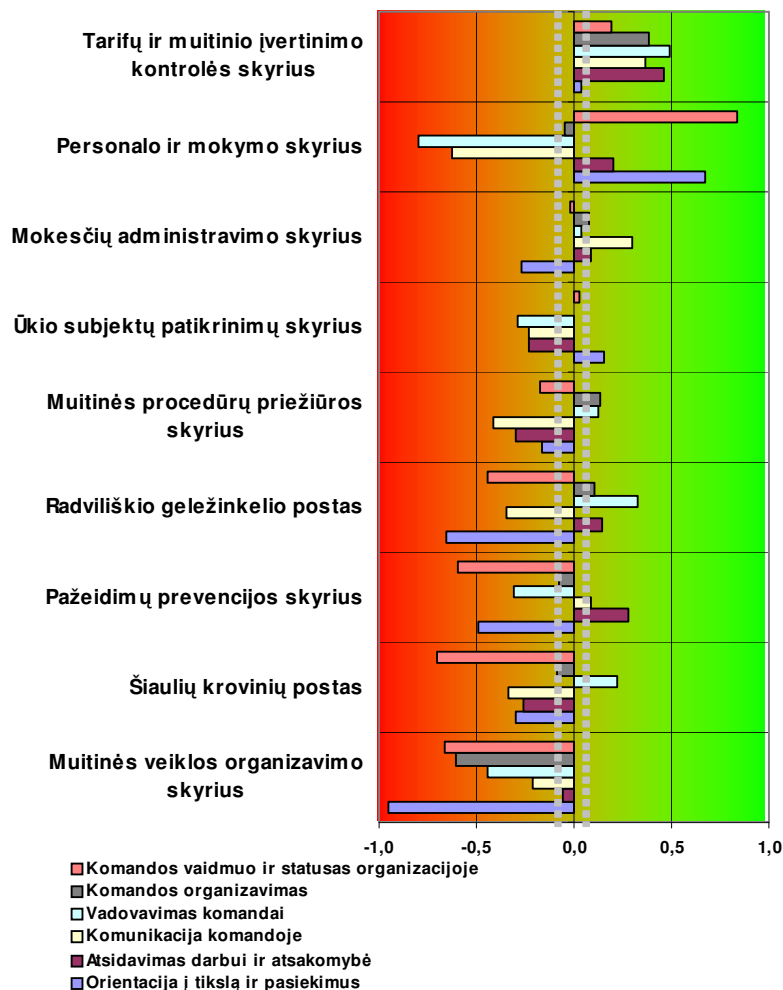
teritorinės munitinės komandinio darbo įverčiai yra gana artimi tiek statutinių organizacijų, tiek verslo organizacijų analogiškiems įverčiams. Kita vertus jie yra ženkliai prastesni už viešojo sektoriaus organizacijų rezultatus, kurių daugumą sudaro švietimo, sveikatos organizacijos.



3.1.2. pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

Natūralu, kad didelės organizacijos padaliniuose komandinio darbo raiška gali smarkiai skirtis – vienuose padaliniuose komandinis darbas gali funkcionuoti palankiau, o kituose prasčiau. Diagnostiniu ir vadybiniu požiūriu naudinga būtų paanalizuoti konkrečiai tirtų Šiaulių teritorinės munitinės padalinių būklę. Kaip matyti iš 3.1.3. paveikslo komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose skiriasi labai ženkliai. Akcentuotina, kad šis skirtumas atskirais atvejais siekia 1 ar 1,5 standartinio nuokrypio. Iš normaliojo skirstinio teorijos žinome, kad tokie skirtumai gali būti laikomi labai kontrastingais.



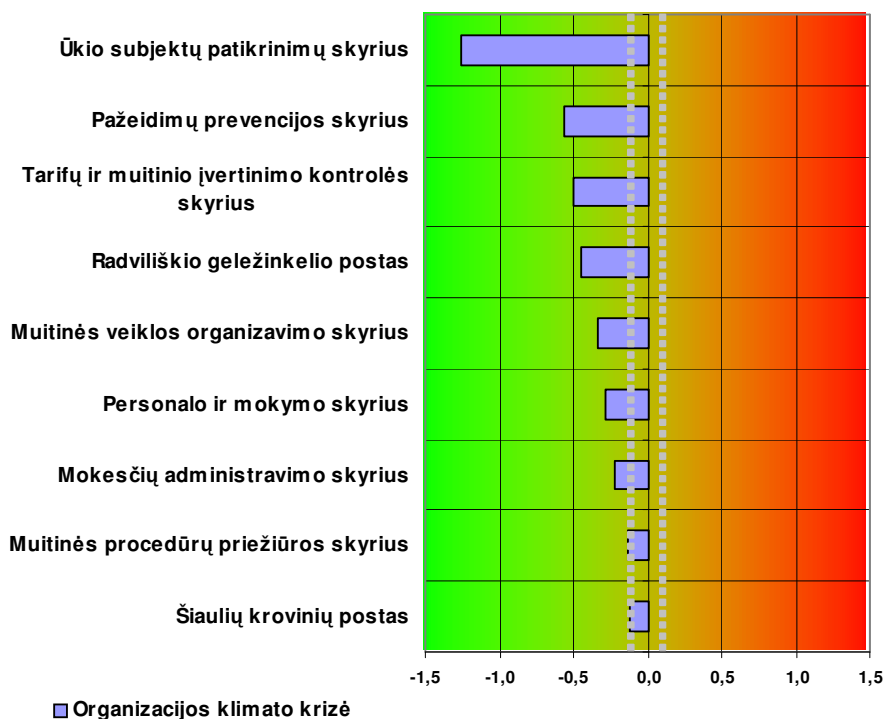


3.1.3 pav. Komandinis darbas atskiruose Teritorinės muitinės padaliniuose

Pažymėtina, *Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius* yra akivaizdžiai pirmaujantis, t.y. jo įverčiai pakyla aukščiau normavimo imties vidurkio per 0,25-0,5 standartinio nuokrypio. Labai kontraversiška situacija klostosi *Personalo ir mokymo skyriuje*. Pagal tokias dimensijas kaip „Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“ komandinis darbas vertinamas labai palankiai, nes šis skyrius atlieka paruošiamąjį ir praktinį darbą formuojant muitinės kadro atranką, rengia muitinės pareigūnų mokymo, kvalifikacijos kėlimo planus, o pagal dimensijas „vadovavimas komandai“ ir „komunikacija komandoje“ vertinams neigiamai. Šio kvalifikacinio darbo autorių skatina, atstovaujantį Šiaulių teritorinės muitinės vadovybei, išanalizuoti susidariusios situacijos *Personalo ir mokymo skyriuje* priežastis ir priimti atitinkamas priemones. Dalis padalinių reitinge užima „aukso vidurio“ poziciją, o dalis akivaizdžiai atsilieka. Vadinasi, vienuose padaliniuose komandinis darbas yra funkcionalus, o kituose, pavyzdžiui, Pažeidimų prevencijos skyriuje, Šiaulių krovinių

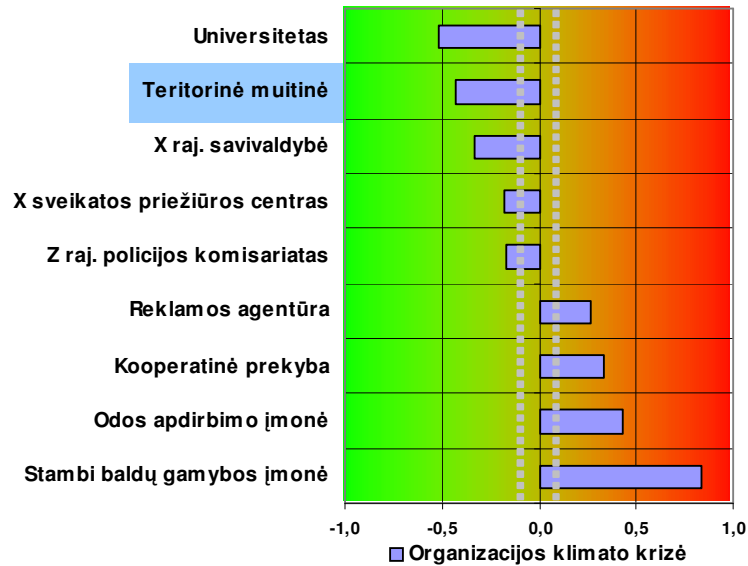
poste ir ypač Muitinės veiklos organizavimo skyriuje, galima sakyti, reikalauja vadybinės intervencijos.

Šiame darbe buvo siekiama analizuoti Šiaulių teritorinės muitinės padalinių būklę pagal komandiniui darbui artimą požymį – organizacinį klimatą. Tikrinimo rezultatai pateikiami 3.4. paveiksle. Pažymėtina, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduojami kitaip nei komandinio darbo testo. Pastarojo testo raktas toks – aukštesnis įvertis atitinka geresnį komandinį darbą, tuo tarpu klimato testo atžvilgiu galioja taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Šiaulių teritorinės muitinės padaliniai pasižymi gana palankiu organizaciniu klimatu. Akcentuotina, kad pačioje reitingo apačioje susitelkusių padalinių (Muitinės procedūrų priežiūros skyriaus ir Šiaulių krovinių posto) įverčiai neišeina už normavimo vidurkio pasikliaujamojo intervalo ribų. Tai reiškia, jog praktiškai nėra nei vieno padalinio, kuris pasižymėtų kriziniu organizaciniu klimatu. Ypač palankus klimatas vyrauja *Ūkio subjektų patikrinimų skyriuje*, nes įverčiai nukrypsta nuo norminio vidurkio į palankių vertinimų sritį netgi per 1,25 standartinio nuokrypio punktus. Pažymėtina, kad analizuojant komandinį darbą Šiaulių teritorinės muitinės padaliniuose teko įvertinti tik vidutiniškai, tai organizacinį klimatą minėtos įstaigos padaliniuose tenka vertinti labai palankiai. Reikia konstatuoti, kad šią išvadą patvirtina ir 3.1.4. paveikslas.



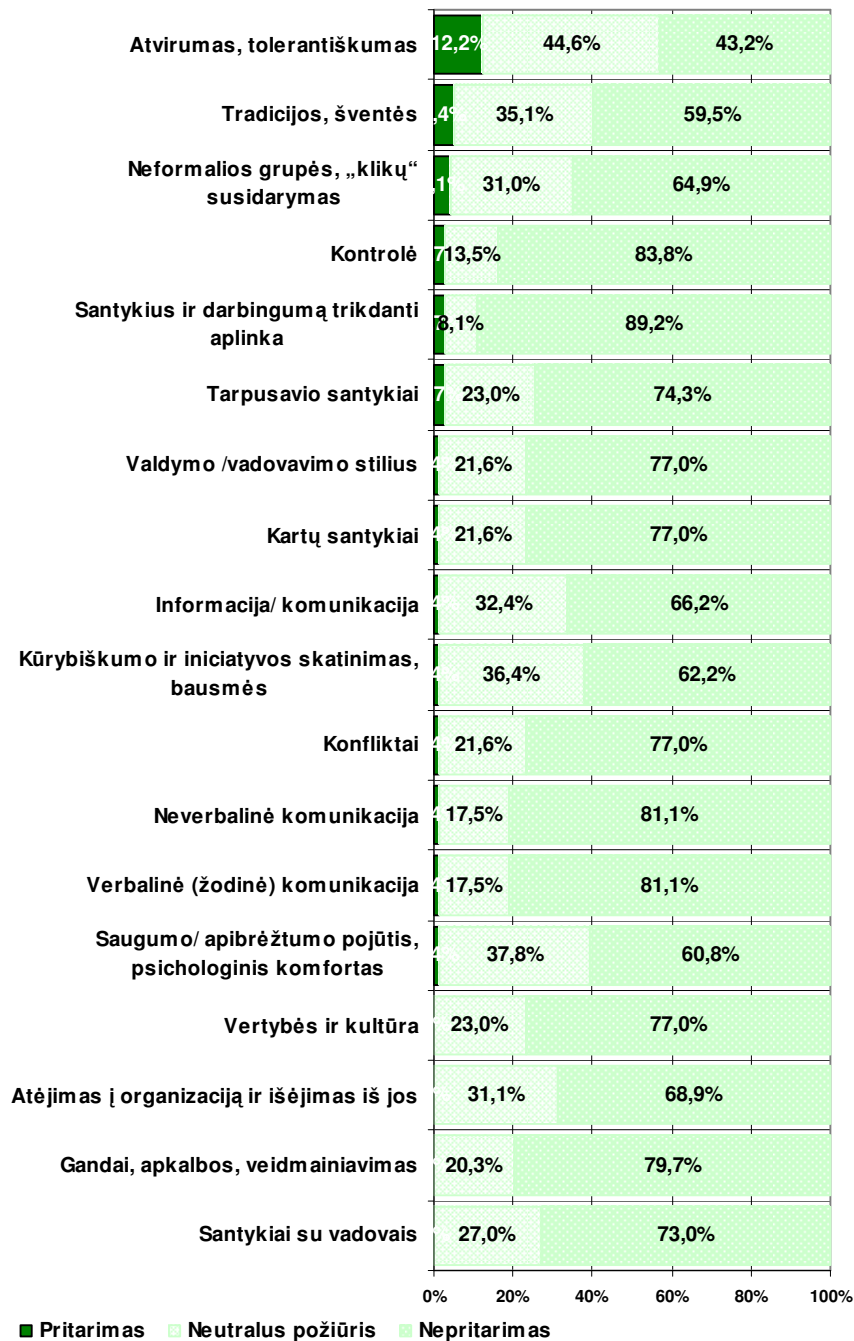
3.1.4 pav. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose

Analizuojant 3.1.5 paveikslą pastebime, kad atidėjus Šiaulių muitinės klimato įverčius bendrame skirtingų organizacijų reitinge galime išvelgti, kad Teritorinė muitinė, pagal matuojamą kompleksinį požymį, užima reitinge antrą poziciją nuo viršaus. Ją lenkia tik aukštoji universitetinė institucija. Interpretuojant duomenis svarbu pažymėti, kad komentuojamas testo įvertis yra aukšto apibendrinimo laipsnio ir daugiapakopio statistinio agregavimo rodiklis. Taip pat šis rodiklis atspindi 18 dimensijų ir 156 konkrečius klausimus apie įvairiausių organizacinio klimato aspektus.



3.1.5. pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge

Šiame darbe taip pat buvo siekiama panagrinėti, kaip organizacinis klimatas Šiaulių teritorinėje muitinėje reiškiasi pagal visas 18 dimensijų (žr. 3.1.6 pav.).



3.1.6 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 dimensijų

Toliau analizuojant 3.1.6 paveikslą pastebima, kad pritarimo organizacinio klimato krizės požymiams tirtuose padaliniuose praktiškai nėra. Atskirais atvejais tenka konstatuoti tuščias aibes, neturinčias statistinio stebinio. Tuo tarpu nepitarimas krizės požymiams yra išreikštas labai stipriai ir vidutiniškai siekia nuo 60 iki 80%.

Todėl tikslinga būtų patikrinti, koks organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose Šiaulių teritorinės muitinės padaliniuose. Pažymėtina, kad, patikrinimo rezultatas yra pateiktas 3.1.2 lentelėje.

Lentelėje pateikti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkrečioms padaliniam, bet ir spalviškai pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G. Merkys ir S. Vaitkevičius (Merkys&Vaitkevičius, 2004). Ekstremalus įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tai padeda išskirti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta bent per pusę standartinio nuokrypio arba daugiau.

Lentelėje yra atidėti visi 9 tirti Šiaulių teritorinės muitinės padaliniai ir visos 18 testo dimensijos. Analizuojant lentelėje (9x18) pakeitus duomenis pastebima, kad praktiškai nėra nukrypstančių reikšmių, liudijančių prastą organizacinį klimatą. Vienintelę išimtį sudaro požymis „verbalinė komunikacija“, kuris prastai reiškiasi tokia padalinyje kaip Personalo ir mokymo skyrius. Tačiau, akcentuotina, kad pagal kitas dimensijas šis padalinys atrodo ganėtinai neblogai.

Taip pat išryškėja padaliniai lyderiai. Pažymėtina, kad tai tie patys padaliniai, kurie buvo konstatuoti nagrinėjant bendrąjį padalinių reitingą. Akivaizdžiai pirmaujantis padalinys yra *Ūkio subjektų patikrinimų skyrius*.

Interpretuojant testavimo duomenis, pabrėžtina, jog testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto palankus/mažiau palankus organizacinis klimatas. Ateityje tikslinga būtų atlikti kokybinius tyrimus ir/ar praveisti „delfi“ grupės diskusijas, kurias galėtų organizuoti Teritorinės muitinės administracija, padalinių vadovai ir tyrėjas. Vadovai ir/ar eiliniai darbuotojai turėtų būti supažindinti su tyrimo gautais rezultatais ir kolegialiai aptarti. Galima išskirti hipotetinę prielaidą, kad tokios procedūros turėtų sudaryti sąlygas organizaciniam klimatui pagerinti bei išsaugoti. Galima būtų pamąstyti, kaip pačių efektyviausių padalinių gerą patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

3.1.2. lentelė

**Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių)**

	Radviliškio geležinkelio postas	Ūkio subjektų patikrinimų skyrius	Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius	Personalo ir mokymo skyrius	Muitinės veiklos organizavimo skyrius	Muitinės procedūrų priežiūros skyrius	Mokesčių administravimo skyrius	Šiaulių krovinių postas	Pažeidimų prevencijos skyrius
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,28	-1,02	-0,34	-0,08	-0,38	-0,33	-0,13	0,26	-0,50
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,19	-0,62	-0,47	0,74	-0,14	-0,12	-0,19	-0,08	-0,27
Neverbalinė komunikacija	-0,17	-0,92	-0,42	-0,23	-0,36	0,01	-0,31	0,04	-0,53
Konfliktai	-0,54	-1,21	-0,26	-0,49	-0,33	0,04	-0,26	-0,14	-0,58
Santykiai su vadovais	-0,66	-1,04	-0,64	-0,20	-0,25	-0,14	-0,29	-0,24	-0,45
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	-0,49	-1,10	-0,31	-0,15	-0,27	-0,11	-0,11	0,19	-0,57
Informacija/ komunikacija	-0,57	-1,14	-0,53	-0,44	-0,34	-0,29	-0,09	-0,05	-0,44
Atvirumas, tolerantiškumas	0,07	-1,29	-0,26	-0,02	-0,01	-0,13	-0,21	0,06	-0,24
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,63	-0,93	-0,28	-0,18	-0,04	0,09	-0,19	-0,12	-0,47
Kartų santykiai	-0,79	-1,08	-0,30	0,02	-0,30	-0,02	0,07	-0,04	-0,41
Tarpusavio santykiai	-0,75	-1,08	-0,56	-0,12	-0,24	0,06	-0,05	-0,14	-0,54
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,25	-0,97	-0,20	-0,29	-0,30	0,35	0,20	0,09	-0,15
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,54	-1,12	-0,50	-0,32	-0,48	-0,14	-0,17	-0,28	-0,56
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,51	-0,75	-0,31	-0,90	-0,49	0,08	-0,31	-0,04	-0,45
Kontrolė	-0,34	-0,97	-0,37	-1,00	-0,66	-0,17	-0,23	0,04	-0,58
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,41	-0,98	-0,35	-0,33	0,15	-0,24	-0,13	-0,27	-0,22
Vertybės ir kultūra	-0,56	-0,99	-0,61	-0,42	0,07	-0,23	-0,31	-0,44	-0,68
Tradicijos, šventės	0,19	-0,96	-0,54	0,24	-0,41	-0,58	-0,38	-0,45	-0,48

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

Pažymėtina, kad kontrolei buvo paimtos kelios skalės, kurių psichometriniai rodikliai normavimo imtyje buvo kraštutiniai, t.y. „vadovavimo stiliaus“ ir „tarpusavio santykių“ skalių vidinė konsistencija normavimo imtyje buvo ekstremaliai aukšta. Šis statistinis dėsniumas pasikartojo ir dalinėje Šiaulių teritorinės munitinės imtyje. Testo vidinės konsistencijos koeficientai Cronbach alfa vadovavimo stiliaus skalėje siekė 0,93, o vidutinė testo žingsnių interkoreliacija 0,53. Analogiški rodikliai pastebimi ir „tarpusavio santykių“ skalėje buvo 0,92 ir 0,49.

Sąlyginai psichometrinio požiūriu prastesnė skalė normavimo imtyje buvo „verbalinės komunikacijos“ skalė. Jos alfa koeficientas siekė 0,62. Tokia koeficiento reikšmė nėra labai aukšta, tačiau ji yra tikrai toleruotina. Analogiškas testo konsistencijos rodiklis munitinės imtyje buvo 0,65.

Galiama teigti, jog buvo dirbama su metodologiškais kokybiškais instrumentais.

### **3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir mikroklimato statistiniai sąryšiai**

Akcentuotina, kad palankus arba bent jau nekrizinis klimatas organizacijoje yra veiksmingo komandinio darbo sąlyga, todėl tikslinga būtų šį sąryšį patyrinėti ne tik didžiojoje norminėje imtyje, kur jis ir buvo konstatuotas, bet ir dalinėje Šiaulių teritorinės munitinės padalinių imtyje.

Analizuojant gautus statistinius duomenis pastebima, kad didžiojoje normavimo imtyje rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir klimato dėsniumas atsikartojo ir dalinėje Šiaulių teritorinėje munitinės padalinių imtyje (žr. 3.2.1. lentelę). Pažymėtina, kad dominuoja neigiamas ir nestiprus ryšys, t.y. neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai tikėtini, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai, o klimato testo – neigiamai. Matricoje niekur nėra statistikai patikimų teigiamų koeficientų, kurie: rodytų, kad veiksmingą komandinį darbą atitinka prastas klimatas; tokiu būdu prieštarautų teorijai. Pabrėžtina, kad visi empiriškai gauti koeficientai yra neigiami. Natūralu, kad dėl mažoko imties tūrio nedidelė dalis koeficientų nėra statistiškai reikšmingi. Verta pažymėti, kad didžioji normavimo imtis turėjo 810, o dalinė munitinės imtis tik 70 testuotų darbuotojų.

Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsningumai

$N_{\min} = 68; N_{\max} = 69$

0,5 < x <= 0,35
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
Neverbalinė komunikacija	-0,25 **	-0,40 ***	-0,39 ***	-0,29 ***	-0,37 ***	-0,32 ***
Santykiai su vadovais	-0,22 *	-0,31 ***	-0,32 ***	-0,29 ***	-0,41 ***	-0,20 *
Konfliktai	-0,25 **	-0,28 **	-0,26 **	-0,25 **	-0,30 ***	-0,22 *
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,17	-0,30 ***	-0,29 **	-0,24 **	-0,38 ***	-0,17
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,16	-0,24 **	-0,27 **	-0,37 ***	-0,31 ***	-0,14
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,31 ***	-0,28 **	-0,23 *	-0,18	-0,31 ***	-0,25 **
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,20 *	-0,29 ***	-0,28 **	-0,27 **	-0,33 ***	-0,17
Informacija/komunikacija	-0,27 **	-0,27 **	-0,19 *	-0,18 *	-0,28 **	-0,25 **
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,21 *	-0,28 **	-0,23 **	-0,18 *	-0,29 ***	-0,14
Tarpusavio santykiai	-0,19 *	-0,34 ***	-0,26 **	-0,25 **	-0,33 ***	-0,12
Vertybės ir kultūra	-0,16	-0,25 **	-0,24 **	-0,23 *	-0,29 **	-0,15
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,19 *	-0,24 **	-0,19 *	-0,10	-0,20 *	-0,26 **
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,13	-0,25 **	-0,19 *	-0,16	-0,31 ***	-0,16
Tradicijos, šventės	-0,17	-0,17	-0,24 **	-0,16	-0,29 **	-0,15
Gandai, apkaltos, veidmainiavimas	-0,15	-0,19 *	-0,21 *	-0,25 **	-0,27 **	-0,06
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,31 ***	-0,07	-0,19 *	-0,17	-0,27 **	-0,16
Kontrolė	-0,17 *	-0,22 *	-0,09	0,05	-0,18 *	-0,18 *
Kartų santykiai	-0,04	-0,16	-0,08	-0,12	-0,18	-0,06

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



Tikslinga būtų kelti klausimą, ar komandinio darbo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)?

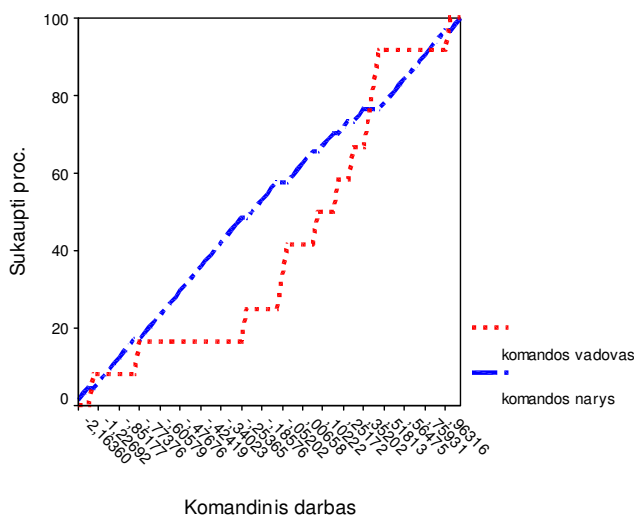
Pažymėtina, kad didžiojoje norminėje imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsningumai, t.y. darbuotojų vyrų, tiek moterų komandinio darbo ir klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Komandinio darbo testo atveju  $p=0,021$ ,  $df=1885$ ; organizacinio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

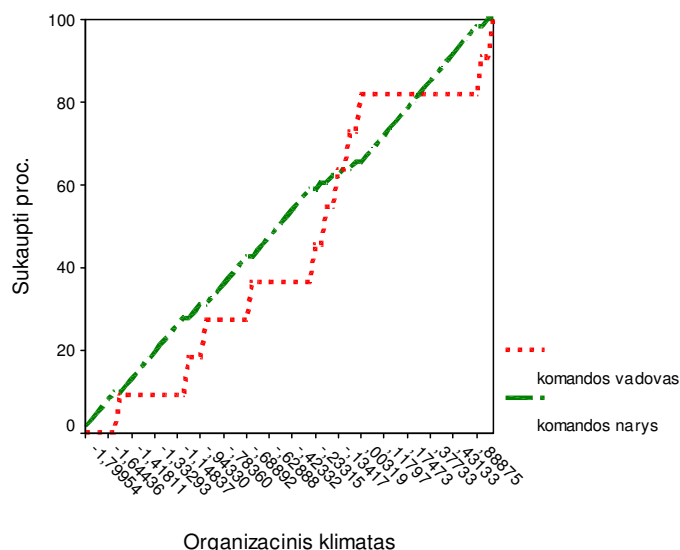
Akcentuotina, kad padalinių vadovai yra linkę tiek komandinį darbą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai. Hipotezės buvo taip pat buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant komandinio darbo įverčius gauti šie patikros rodikliai  $p=0,000$ ,  $df=1777$ ; organizacinio klimato testo atveju analogiški rodikliai yra  $p=0,000$ ,  $df=758$ .

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

Pažymima, kad kai kurie didžiosios normavimo imties dėsningumai atsikartojo dalinėje Šiaulių teritorinės muitinės padalinių imtyje. Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai -  $p=0,54$ ,  $df=79$  (komandinis darbas) ir atitinkamai  $p=0,82$ ,  $df=79$  (organizacinis klimatas).

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus Šiaulių teritorinės muitinės imtyje (tik 12 vadovų) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komandinio darbo ir mikroklimato vertinimo sąryšio. Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 3.2.1 pav.). Visgi, galima formuluoti teorinę-hipotetinę prielaidą, jog didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.





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

Dalinėje Šiaulių teritorinės muitinės padalinių imtyje atsikartojo sąryšis tarp komandinio darbo vertinimo ir bendro darbo stažo. Ilgiau dirbantys darbuotojai yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau nei trumpiau dirbantys ( $r=0,28$ , o  $p=0,016$ ) asmenys.

Nuostatų faktų reikšmingumą tikslinga būtų apibrėžti keliais aspektais: pirma, jie plečia pažinimą apie tokius reikšmingus žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus kaip komandinio darbo veiksmingumas ir organizacinis klimatas. Galima kelti hipotezes, kad vadovų palankesnis požiūris yra apspręstas savimonės reiškinį, o gal komunikacijos sutrikimų, kuomet nuo vadovų kažkas yra nuslepiama? Bet kuriuo atveju čia prasminga tyrinėti toliau.

Antra, jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas, darbo stažas ir pan. poveikumas matuojamai dimensijai yra pakankamai stiprus, tai tokiu atveju galbūt verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams. Tokiu atveju matavimas ir normavimas, atliekamas testu, būtų dar preciziškesnis.

## **IŠVADOS, REKOMENDACIJOS**

1. Mokslinės literatūros analizė suteikia galimybę daryti išvadą, kad tyrimų „komandinio darbo“ ir „organizacijų klimato“ klausimais yra nepakankamai (ypač „organizacinio klimato“ diagnozavimo praktikoje). Šie organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo rodikliai vadybos mokslo literatūroje yra įvardijami kaip vieni iš esminių. Todėl galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas yra aktualus uždavinys mokslui. Organizacijų psichologijoje ir žmoniškųjų išteklių vadyboje nėra vieningos organizacinio klimato struktūros traktuotes, vieni autoriai pabrėžia vienas traktuotes, kiti kitas; tai rodo, kad tyrimai, kuriais nustatoma organizacinio klimato struktūra yra reikšmingi vadybos praktikai ir mokslui.
2. Nėra vieningos „grupės“ ir „komandinio darbo“ sąvokų supratimo. Kai kurie autoriai linkę „komandą“ ir „grupę“ sutapatinti. Organizacijoje darbo grupė gali būti sukurta formaliai, kai yra įsteigiamas naujas padalinys, bet tokio padalinio dar nebūtų galima laikyti „komanda“, nes pastaroji numato tam tikrą darbuotojų subrendimo ir tarpusavio sąveikos kokybinį lygmenį, kuris grupėje gali ir nepasireikšti. Todėl šioje vietoje tiktų apibendrinimas : kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Tuos padalinius (komandas), kuriuose yra prastas komandinis darbas, galima įvardyti kaip formaliai sutelktas darbo grupes.
3. Įvertinus tyrimo rezultatus skirtingų tipų organizacijų kontekste (viešojo sektoriaus, verslo ir statutines) jungtiniai komandinio darbo įverčiai Šiaulių teritorinėje muitinėje užima vidutines pozicijas tarp viešojo sektoriaus ir verslo organizacijų. Esant tokiems skirtingiems rezultatams tikslinga testų įverčius normuoti pagal organizacijų tipus taikant specifines testo normas tikslu patikrinti, ar panaudojus specifines normas diagnostiniai sprendimai pasidaro kokybiškesni psichometriniu aspektu. Ištirti Šiaulių teritorinės muitinės padaliniai pagal testo įverčius tarpusavyje skiriasi maždaug per 1 standartinę nuokrypį, tai yra nemažas skirtumas. Todėl šie rezultatai verčia kuo konkrečiau pažinti kiekvienos komandos veiklos pobūdį, o esant reikalui panaudoti ir vadybinius sprendimus.
4. Analizuojant organizacinio klimato būklę tiek skirtingų tipų organizacijose, tiek Šiaulių teritorinėje muitinėje pastebimas glaudus ryšis tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dimensijų. Jeigu komandos yra stiprios komandinio darbo veiksmingumo požiūriu, tai jose pasireiškia ir palankus organizacinis klimatas. Taigi, galima formuluoti teiginį, kad palankus organizacinis klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida.
5. Nagrinėjant sociodemografinių kintamųjų (respondentų lytis, statusas komandoje ar organizacijoje, darbo stažas) poveikį komandinio darbo veiksmingumui ir organizacinio klimato krizės vertinimui paaiškėjo, kad darbuotojų lytis minėtų vertinimų nepaveikia. Šiaulių teritorinės muitinės imtyje, nors ir nesiekiant reikiamo statistinio patikimumo lygmens, empiriškai gautos vidurkių reikšmės rodo darbuotojų statuso įtakojimą aukščiau paminėtų parametru vertinimui. Reikiamas statistinis reikšmingumas negalėjo būti pasiektas dėl natūraliai mažo Muitinės padalinių vadovų imties poaibio

(N=9). Tuo tarpu, pasak didžiosios normavimo imties duomenų, komandų vadovai linkę šiame darbe nagrinėtus žmogiškųjų išteklių parametrus vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Tai hipotetiškai reiškia, kad vadovai įvairius organizacijų parametrus linkę matyti kiek pagražintai, kas yra susiję su a) psichologiniais vadovo savimonės aspektais; b) komunikacijos veiksmu. Galima prielaida, kad vadovai yra emociškai stipriau susiję su organizacija nei eiliniai darbuotojai. Toliau, gali būti, kad vadovai gauna nepilną informaciją. Taip pat išryškėjo tendencija, kad ilgiau dirbantys darbuotojai komandinį darbą vertina sąlyginai palankiau. Minėta tendencija statistiškai patikima, nors ji ir nėra stipriai išreikšta.

6. Testavimo ir vertinimo instrumentai (komandinio darbo testas ir organizacinio klimato testas) tiek didžiojoje normavimo imtyje, tiek dalinėje Šiaulių teritorinės muitinės imtyje pasireiškė kaip validūs ir patikimi žmoniškųjų išteklių diagnostikos bei vertinimo moksliniai instrumentai. Nežiūrint sąlyginai nedidelės dalinės Muitinės padalinių imties (ištirta 9 padaliniai, 81 darbuotojas), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi. Tai rodo, kad respondentai buvo nuoširdūs ir sąžiningi, gauti rezultatai patikimi ir tikslūs, vadinasi, jie tuo pačiu sudaro prielaidas Šiaulių teritorinėje muitinėje tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą. Be to, pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad komandinio darbo testas tiek bendrojoje imtyje, tiek dalinėje muitinės imtyje pasireiškia aukštomis stabilumo charakteristikomis. Metodologine prasme tai rodo testo, kaip matavimo instrumento patikimumą, teorine prasme atitinkamas faktas rodo, kad komandinio darbo veiksmingumas gali pasižymėti sąlyginu stabilumu. Turint galvoje, kad komandinio darbo veiksmingumas labai priklauso nuo konkrečios situacijos ir savo prigimtimi tuo pat metu yra dinamiškas konstruktas, visgi, tinkamai vadovaujant, galima tikėtis veiksmingo komandinio darbo stabilumo.

7. Komandinio darbo vertinimo ir organizacinio klimato krizių pasireiškimo tyrimas gali būti tęsiamas, įtraukiant kuo įvairesnio profilio organizacijų duomenis. Tuo būtų plečiama ir įvairinama abiejų testų normavimo bazė. Be to, tikslinga atlikti minėtų testų kokybės patikrinimą, kuris būtų pagrįstas vadinamuoju kriterijaus validacijos metodu. Tikslinga greta kiekybinio testavimo taikyti kokybinius metodus. Problema ta, kad testavimo duomenys, tegul ir labai patikimi, nieko nepaaiškina, kodėl tos pačios organizacijos viename padalinyje žmoniškųjų išteklių valdymo būklė yra labai palanki, o kitame krizinė. Kadangi tyrimas Konkrečiame teritorinės muitinės padalinyje pasiteisino, tai ateityje būtų įdomu atlikti bendrą Lietuvos muitinės struktūroje esančių organizacinių vienetų komandinio darbo veiksmingumo tyrimą. Tokiu tyrimu būtų nustatytos žmogiškųjų išteklių vadybos spragos bei sudarytos prielaidos naujų vadybinių sprendimų atsiradimui, visos organizacijos veiklos tobulinimui.

## LITERATŪRA

1. Anikejeva N. (1998). *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje*. Kaunas: Šviesa.
2. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. Санкт-Петербург: Питер, с. 686 .
3. Barvydienė V., Kasiulis J. (2001). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
4. Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Батьковский А., Попов С. (1999). Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // *Проблемы теории и практики управления*, №1. <http://eup.ru/Catalog/15-0.asp> [2005-02-20].
6. Бурлачук, Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). *Словарь-справочник по психодиагностике*. Санкт-Петербург: Питер.
7. Bortz, J. & Doring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. - 2 Aufl. - Berlin; New York: Springer.
8. (a) Butkus, S. F. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera, p.159 .
9. (b) Butkus, S.F. (1996). Linijinė ir funkcinė organizacijos vadybinės struktūros dedamosios // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, nr. 2, p. 23-33.
10. Cole, G. A. (1990). *Management: Theory and Practice*. London: DP Publication Ltd., p.582
11. Daft, R., L., Steers, R., M. (1986). *Organizations: A micro / Macro Approach Glenview*, III: Scott, Foresman.
12. Davis, K. (1953). Management Communication and the Grapevine Harvard Business Review, nr. 5, p. 31.
13. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą „Team Pulls“, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose // *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: LŽŪ universiteto leidykla, nr. 8, p. 89 – 98.
14. Джуелл, Л. (2001). *Индустриально – организационная психология*. Санкт – Петербург: Питер, с. 709.
15. Europos Sąjungos muitinės kodeksas ir jo įgyvendinimo nuostatos. <http://www.cust.lt/ES> ir muitinė/ES muitų teisė/ Bendrijos muitinės kodeksas. [2005-02-20].
16. Fey, C. F. & Beamish, P. W. 2001. The importance of organizational climate similarity between parent firms and the JV: The case of IJVs in Russia. *Organization Studies*, 22(5):853-882.
17. Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. The individual the organization. University College London, p. 552 – 595.

18. Gustas E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos kėlimo tobulinimas // *Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai*, nr. 5.
19. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
20. Guščinskienė, J., Sapežinskienė L., Švedinė L. (2003). *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija, p. 7.
21. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera, p.72.
22. Hersey, P. ir Blanchard, K. (1983). *Management of Organisational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
23. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas, p. 104.
24. Jakubčionis A. (1999). *Lietuvos muitinės*. Vilnius: Diemedis.
25. James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
26. Jovaišienė R. (2003). Lietuvos muitinės pareigūnų pareigybių kvalifikacinių reikalavimų nustatymo problematika // *Jurisprudencija: visuomenės saugumas ir policijos mokslai: LTU mokslo darbai*. T.48(40)
27. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa, p. 198.
28. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
29. Juralevičienė J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // *Viešoji politika ir administravimas*. Mokslo darbai, nr.5.
30. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
31. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
32. Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate // *Human Relations*, 44, 265-285.
33. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija*. Vilnius: Mokslas, p. 5 – 11.
34. Laurinavičius A. (2002). Statutinių valstybės tarnybų pareigūnų karjeros ypatumai // *Jurisprudencija: visuomenės saugumas ir policijos mokslai: LTU mokslo darbai*. T.35 (27).
35. Lienert, G.A., Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim.
36. Lietuvos Respublikos muitinės įstatymas. (2004). *Valstybės žinios*, nr.73-2517.
37. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Nr.IX-855, 2002. 04. 23. (2002). *Valstybės žinios*, nr.45-1708.

38. Lietuvos Respublikos nacionalinė kovos su korupcija programa, patvirtinta Lietuvos respublikos Seimo 2002 m. sausio 17 d. nutarimu Nr. IX-711. (2002). *Valstybės žinios*, nr 10-355.
39. *Lietuvos munitinė*. (1995). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
40. Myers, D. (1998). *Socialnaja psichologija*. Pervod. s angl. Sankt Peterburg: Piter.
41. (a) Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas // *Filosofija, Sociologija*, nr. 3, p. 53-64.
42. (c) Merkys, G. Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija, nr. 2 (19), p. 7-22.
43. Merkys, G., Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L. Pedagogų autoritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai // *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija, 2002, nr. 1 (33), p. 27-41.
44. 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.
45. Munitinės departamento prie FM 2005-2010 metų strateginis planas, patvirtintas Munitinės departamento generalinio direktoriaus įsakymu Nr.1B-260 [http://www.cust.lt/veikla/Lietuvos munitinės strategija](http://www.cust.lt/veikla/Lietuvos_munitines_strategija) [2005-03-16].
46. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas :Technologija.
47. Пугачев, В. П. (2000). *Руководство персоналом организации: Учебник*. Москва: Аспект Пресс, p. 25.
48. Radžiukynas J. (2003). Lietuvos munitinės pokyčių valdymo organizaciniai aspektai // *Jurisprudencija : visuomenės saugumas ir policijos mokslai: LTU mokslo darbai*. T.48 (40).
49. Robbins, S., P. (1982). *The Management of Human Resources*. Prentice – Hall.
50. Robbins, S., P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
51. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams // *Socialiniai mokslai*, nr. 4 (8), p. 43-52.
52. Sakalas, A. (1993). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 277.
53. (e) Seilius, A. Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, 1999, nr. 12 – p. 189-209.
54. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, nr. 12, p. 211-225.

55. Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
56. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas - techninis personalas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 17, p.215-225.
57. Šarkiūnaitė, I., Česnienė, R. (2002). Human Relations in Organization // *Inžinerinė ekonomika*, nr. 1, p. 27.
58. Šavareilienė, D. (2000). Vadovo savimotyvacijos vaidmuo lyderio ugdymo procese. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2000*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 280-282.
59. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 6.
60. Шепель В.М. (1984). *Управленческая психология*. Москва: Экономика.
61. Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate, in R. Taguiri et G. H. Litwin (Eds.). *Organizational climate : explorations of a concept* Boston : Harvard Business School, p. 11-35. <http://www.f-d.org/climat-efficacite-brunet.htm> [2005-02-20].
62. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
63. Травин, В., Дятлов, В. (2002). *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело.
64. Tuckman, B., ir Jensen, M. (1977). Stages of Small Group Development. *Group and Organisational Studies*. Vol 12. pp. 419-427.
65. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosna, p. 134.
66. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004m.balandžio 28d. nutarimu Nr.488. (2004). *Valstybės žinios*, nr.69-2399.
67. Wiedemann, J. Watzdorf, Richter, P. (2000). *Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose*. Technische Universitaet Dresden: Institut fuer Arbeits, Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung.
68. Watson, J. (1997). *The theory of human caring: retrospective and prospective*. Nursing Science Quarterly, 10 (1), p. 49-52.
69. Wilcox, D., L. (1992). *Public Relations: Strategies and tactics*. 3 ed. New York, p. 5.
70. Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. 2<sup>nd</sup> ed. Aldershot: Gower.



## **PRIEDAI**

## KOMANDINIO DARBO TESTO PAVYZDYS

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

<b>ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:</b>	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Komandos nariai dirba individualiai	●	●	●	●
Susirinkimuose komandos nariai diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu padaro, kas reikia	●	●	●	●

<b>Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos:</b>	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui	●	●	●	●
Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą	●	●	●	●
Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs	●	●	●	●
Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju	●	●	●	●

## 2 priedas.

### PSICHOLOGINIS KLIMATAS IR ORGANIZACIJOS SĖKMĖ TESTO PAVYZDYS

Žemiau bus pateikti įvairūs teiginiai, vertinantys psichologinį klimatą. Vieni teiginiai pabrėžia palankius, kiti – nepalankius dalykus. Reikia atsakyti, ar **sutinkate** (**nesutinkate**) su teiginiu. Atsakymas žymimas, užbraukiant skrituliuką. Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pritariate teiginiui. Jei pažymite patį mažiausią skrituliuką, vadinasi, visiškai nesutinkate su teiginiu (žr. atsakymų žymėjimo pavyzdį).

Atvirumas, tolerantiškumas	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←—————→	
Net ir turint rimtų argumentų, mūsų organizacijoje vengiama prieštarauti vyresnybei	● ● ● ● ●	
Dauguma iš mūsų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų	● ● ● ● ●	
Mūsų organizacijoje toleruojamas kitoniškumas (savitas veiklos stilius, gyvenimo būdas, aprangos detalės, įpročiai ir kt.)	● ● ● ● ●	
Kitataučiams mūsų organizacijoje yra/būtų sunkiau negu kitiems	● ● ● ● ●	
Mūsų organizacijoje lengvai pritampa / pritaaptų neįgalūs asmenys	● ● ● ● ●	
Mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos	● ● ● ● ●	
Mūsų kolektyve vengiama viešumo, atvirumo	● ● ● ● ●	

### KODAVIMAS BALAIS

Atsakymams žymėti „Team Puls“ testas numato keturių pakopų atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami 66 įvairias situacijas komandoje nusakantys teiginiai. Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo pakopų. Atsakymų kodavimo balais tvarka atspindėta lentelėje.

#### Atsakymų kodavimas pirminiais balais

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

#### TESTO BALŲ AIŠKINIMAS

Išvedus vidurkį, randamas vidutinis testo balas (įvertis). Pastarojo artėjimas prie nulio (**0**) reiškia, kad komandinis darbas yra silpnas, o įverčio artėjimas prie trijų balų (**3**) reiškia, jog komandinis darbas atitinkamame padalinyje yra veiksmingas. Kodavimo **pirminiais balais** privalumas tas, jog žinomas formalus skalės vidurys, kuris šiuo atveju yra **1,5 balo**. Tarkime, jei ši balas viršijamas, galėtume teigti, jog komandinis darbas atitinkamame padalinyje jau nebėra labai silpnas.

Kodavimo „žaliais“ pirminiais balais ribotumas yra tas, jog lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Jei padalinys X gavo 1,75 balo, lieka nežinoma, kaip jis atrodo kitų lyginamų padalinių kontekste. Todėl pirminiai balai kompiuteriu yra paverčiami vadinamaisiais **z-įverčiais**<sup>5</sup>. Čia visų padalinių komandinio darbo vidurkis sąmoningai yra prilyginamas nuliui.

<sup>5</sup> Čia turima omenyje normaliojo skirstinio įverčiai, kuomet vidurkis yra lygus nuliui ( $\mu=0$ ), standartinis nuokrypis yra lygus vienetui ( $\delta=1$ ), o skalė apima įverčius nuo minus trijų (-3) iki plus trijų (+3).