

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Tomas PRANYS

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS
YPATUMAI VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE: X
RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS SITUACIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS
YPATUMAI VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE: X
RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS SITUACIJA**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorius T. Pranys.....

Vadovas prof. habil. dr. G. Merkys.....
.....

Recenzentas prof. dr. J. Ruškus
.....

SANTRAUKA

Tomas Pranys

Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono savivaldybės administracijos situacija. Magistro darbas.

Šis magistro darbas – komandinio tiriamojo darbo dalis. Darbo tikslas – ištirti komandinio darbo ir mikroklimato raišką X rajono savivaldybės administracijoje, panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą “Team Puls” ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės testą (inventariją). Komandinio darbo testą sudaro 66 klausimai apie pačius įvairiausius komandinio darbo aspektus. Organizacinio klimato testas sudarytas iš 149 klausimų. Tyrimas buvo atliktas valstybinėje įstaigoje – X rajono savivaldybės administracijoje. Testuojama buvo anonimiškai. Buvo apklausti 63 respondentai iš 12 organizacijos skyrių. Gauti duomenys apdoroti naudojant tipinę SPSS programą. Specialūs psichometriniai koeficientai liudija, jog gauti testavimo duomenys yra patikimi. Buvo konstatuotas gana didelis požymio išsibarstymas. Tai rodo, jog vienuose padaliniuose komandinis darbas ir organizacinis klimatas labai veiksmingas, kituose tik vidutinis ir dar yra neišnaudotų galimybių jį tobulinti.

SUMMARY

Tomas Pranys

The singularity of expression of team-work and organization climate in organization of the public sector: situation of municipality of the X district. Master's work.

This master's work is part of team research work. The aim of the work is to analyze the expression of the team – work and organization climate in municipality of the X district, using two standart tests: the German "Team Puls" test and organization climates' crisis test created by scientific group of prof. G. Merkys. The questionnaire was made up of 66 questions refering to various aspects of team work. The questionnaire of organization climates' test consists 149 questions. The research work was carried out at municipality of the X district. The testing was anonymous. 63 respondents including 12 teams of different departments of organization were surveyed. The data was processed using typical SPSS programme. Special psychometrical rates testify the reliability of all the data. Considerable dispersal of attribute was stated. All this indicates that in some subdivisions team work is very efficient while the others have got room for improvement and unexhausted possibilities.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Individualus ir kolegialus įdirbis	9
2 lentelė. Darbo analizės atlikimo būdai	13
3 lentelė. Darbo vietos ir darbuotojų charakteristikų suderinimo būdai	16
4 lentelė. Grupių raidos etapai	33
5 lentelė. Organizacijos klimato apibūdinimas	35
6 lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica	49
7 lentelė. Komandinio darbo testo pilnos versijos psichometrinės charakteristikos (66 klausimų duomenys)	50
8 lentelė. Komandinio darbo testo vidutinės versijos psichometrinės charakteristikos (27 klausimų duomenys)	50
9 lentelė. Komandinio darbo testo trumposios versijos psichometrinės charakteristikos (15 klausimų duomenys)	51
10 lentelė. Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija	54
11 lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Veiksniai, trukdantys komandoms priimti efektyvius sprendimus	19
2 pav. Esminės darbo našumo problemos	20
3 pav. Žmoniškųjų santykių modelis	24
4 pav. Veiksniai, lemiantys grupės elgesį	29
5 pav. Grupių raidos specifika	30
6 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams	56
7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį	57
8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (dabartines pareigas)	58
9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą	58
10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą organizacijoje	59
10 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas	62
11 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijoje	62
12 pav. Komandinis darbas atskiruose X rajono savivaldybės administracijos padaliniuose	63
13 pav. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose	64
14 pav. Organizacinis klimatas organizacijoje	65
15 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių	66
16 pav. Komandinio darbo ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso	69

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. SĄVOKŲ "KOMANDINIS DARBAS" IR "ORGANIZACINIS KLIMATAS" TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE.....	11
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje.....	11
1.2. Sąvokos "komandinis darbas" samprata.....	25
1.3. Sąvokos "organizacinis klimatas" samprata.....	34
1.4. X rajono savivaldybės administracija kaip savita organizacija ir jos komandos.....	38
2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS.....	41
2.1. Komandinio darbo testas (toliau KDT): teoriniai pagrindai ir psichometrinės charakteristikos.....	41
2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje.....	41
2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.....	46
2.2. Organizacinio klimato krizės testas (toliau KKT): teoriniai pagrindai ir psichometrinės charakteristikos.....	52
2.3. Diagnozuojamų X rajono savivaldybės administracijos skyrių ir komandų kokybinės charakteristikos.....	57
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI.....	60
3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai tirtuose X rajono savivaldybės administracijos padaliniuose	60
3.2. Demografinių kintamųjų , komandinio darbo ir organizacinio klimato statistiniai sąryšiai.....	67
3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo savivaldybės administracijoje tobulinimo galimybės, remiantis diagnostinio tyrimo rezultatais.....	69
IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, DISKUSIJA.....	71
LITERATŪRA.....	74
PRIEDAI.....	77
1 priedas. Skirtumai tarp neformalių ir formalių grupių	
2 priedas. Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika	
3 priedas. Mikroklimato dimensijos	
4 priedas. X rajono savivaldybės administracijos skyriai	
5 priedas. Testo dimensijos	
6 priedas. Testo subskalių vidinė konsistencija (alfa – koeficientai pagal Cronbach‘a) ir subskales sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai	
7 priedas. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos	
8 priedas. Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius	
9 priedas. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių)	
10 priedas. Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsningumai	
11 priedas. „Team Puls“ testo pavyzdys	

IVADAS

Šiuolaikinės organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir komplikuo­tų aplinkos sąlygų, didėjan­ti konkurencija skatina pokyčius, susijusius su pačios organizacijos struktūra. Šiuolaikinės organizacijos vis dažniau atsisako individualaus darbo principais pagrįstų vertikalaus modelio hierarchinių ir formalių sistemų, kurių pagrindinis požymis – atsakomybė už organizacijos tikslus bei darbo principus atitenka aukščiausiai vadovybei. Senasis organizacijos modelis vis dažniau keičiamas į horizontaliu modeliu pagrįstą sistemą, kur organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo komandinio darbo, bei nuolatinio organizacijos narių tobulėjimo. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik esant tobulai veikiančiai komandai, kurios formavimas yra sudėtingas bei ilgas procesas. Tamprus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas įgalina organizaciją pagerinti produkcijos kokybę, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą bei darbinį aktyvumą. Efektyviausiai tai galima pasiekti, kai tikslai nustatomi visų organizacijos narių pastangomis, o darbo procesai priskiriami atskiroms žmonių grupėms. Kol kas daugelis organizacijų Lietuvoje dar mažai dėmesio skiria komandiniam darbui ir organizaciniam klimatui. Komandinio darbo aktualumas yra pabrėžiamas užsienio (J. Stoner, R. Freeman, R. Heller, P. Dalin, D. Hopkins ir kt.) bei Lietuvos (R. Želvio, A. Sakalo, J. Kasiulio, V. Barvydienės, T. Tamošiūno ir kt.) autorių.

X rajono savivaldybės administracija - organizacija, sudaryta iš įvairių skyrių ir tarnybų, kurių veikla reglamentuota Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymais bei veiklos nuostatais. Kalbant apie personalą, reikia pripažinti, kad Lietuvos organizacijose į darbuotoją žiūrima ne kaip į partnerį, o kaip į darbo jėgą. Ne išimtis ir viešojo sektoriaus organizacijos. Vyriausybės įstaigos komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos aspektu dar nėra pakankamai išsamiai ištytos, tad išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono savivaldybės administracijos situacija“.

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

1. Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/ nepalankiai reiškiasi komandinis darbas bei mikroklimatas viešojo sektoriaus įstaigoje organizacijoje?
2. Ar komandinis darbas ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?

3. Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina mikroklimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?

Tyrimo objektas: komandinis darbas ir organizacijos klimato raiška valstybinėje organizacijoje.

Siekiant plačiau išanalizuoti pirmąjį klausimą, suformuluotos kelios konkuruojančios hipotezės:

X rajono savivaldybės administracijoje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.

X rajono savivaldybės administracijoje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

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

Siekiant apibūdinti ir diagnozuoti organizacinį klimatą buvo suformuotos šios jo raiškos charakteristikos (dimensijos): 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 trikdanti aplinka; 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 X rajono savivaldybės administracijoje.

Tyrimo tikslas – ištirti komandinio darbo ir mikroklimato raišką X rajono savivaldybės administracijoje, panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Puls“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės testą (inventariją).

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti esamus žinių deficitus, išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir organizacijos klimatą.

2. Panaudojant standartizuotus komandinio darbo ir mikroklimato klausimynus atlikti diagnostinius matavimus X rajono savivaldybės administracijoje. Atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:

2.1. Patikrinti komandinio darbo testo patikimumą pakartotinių matavimų (Test-Retest-Reliability) metodu.

2.2. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti naujai kuriamo Organizacijos klimato krizės inventarijaus patikimumą.

3. Atlikti žmoniškųjų išteklių diagnostinio tyrimo minėtais testais duomenų interpretaciją konkrečioje organizacijoje ir jos padaliniuose.

Tyrimo teorinis pagrindas - vadybos mokslo mokymas apie organizacijos žmogiškuosius išteklius bei organizacijų psichologijos mokymas apie grupinius procesus darbo organizacijoje. Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro socialiniuose moksluose susiklosčiusi ir visuotinai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika bei klasikinė testų teorija. Šiame magistro darbe buvo panaudoti šie tyrimo metodai:

- § Mokslinės literatūros analizė;
- § Psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijoje;
- § Statistinė ir psichometrinė duomenų analizė;
- § Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

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

1 lentelė

Individualus ir kolegialus įdirbis

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

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

Komandinio darbo testu apklausta 63 respondentų 1 organizacijoje ir jos 12 padalinių. Įskaitant pakartotinius matavimus su tais pačiais asmenimis, komandinio darbo testavimas šiame darbe remiasi 126 statistiniais stebiniais.

Organizacijos klimato krizės inventarijumi taip pat buvo apklausti 63 respondentai 1 organizacijoje bei jos 12 padalinių. 63 tiriamųjų atveju komandinio darbo ir organizacijos klimato matavimai buvo tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad vienas ir tas pats respondentas buvo tirtas abiem minėtais skirtingais testais. Svarbus rodiklis šiame kontekste yra ir tirtų požymių struktūra. Komandinio darbo testą sudarė 66 klausimai, o mikroklimate testą - 149 klausimai.

Kaip žinoma, testavimo tyrimuose labai svarbus momentas yra testo normavimo bazės sudarymas (testo normavimas). Didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius lemia testo normos tikslumą. Taigi, galima teigti, kad kuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmoniškųjų išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame tyrime remiasi 63 organizacijų, 360 darbinių komandų (padalinių) ir 2180 darbuotojų ištyrimu.

Sudarant Organizacijų klimato krizės inventarijaus normas buvo iširtos 10 darbo organizacijos, 110 jų padalinių ir testuoti 810 jų darbuotojų.

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

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina kelios aplinkybės. Visų pirmą - buvo išplėsta komandinio darbo testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš X rajono savivaldybės administracijos, o tai išplėtė testo "ekologinė validumą" - tinkamumą pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti. Antra yra sudaryta ir patikrinta Organizacijų klimato kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

Darbą sudaro: įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, trys skyriai, išvados, literatūros, paveikslų ir lentelių sąrašai.

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

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje

Žmogiškųjų išteklių valdymas, arba personalo valdymas šiuolaikinėje organizacijoje suprantamas kaip praktinis darbas su žmonėmis – darbuotojo priėmimas į darbą, jo apmokymas, įvertinimas, atlyginimas ir saugios bei teisingos darbo aplinkos sudarymas (G. Dessler, 2001, p. 18).

Personalo valdymas, anot A. Sakalo ir V. Šilingienės (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 9), kaip specifinė valdymo rūšis egzistuoja tik socialinių organizacijų rėmuose, kurias vienija keletas bendrų bruožų. Pirmasis bruožas yra tikslas. Tikslas nustatymas ypač reikšmingas organizacijos veiklos efektyvumui. Antras bruožas – personalas, kurį A. Sakalas (A. Sakalas, 1998, p. 47) suvokia, kaip tai tam tikras pareigybės užimančių darbuotojų visumą. A. Sakalas ir V. Šilingienė (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 9) kaip trečią universalų organizacijos būdą mini personalo valdymą. Ketvirtasis socialinės organizacijos bruožas – organizacijos kultūra.

Reikia pažymėti, kad personalo valdymas skirtingų autorių mokslinėje literatūroje traktuojamas labai įvairiai.

G. Dessler (G. Dessler, 2001, p. 18) išskyrė kelias sritis, kuriomis paremtas personalo valdymas. Visų pirma, darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, jų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą. Prie šių sričių G. Dessler priskyrė ir darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą, išmokas ir naudas, darbo įvertinimą, komunikavimą, mokymą ir tobulinimą bei darbuotojų įsipareigojimų ugdymą. Kiti autoriai prie visų šių sričių priskiria ir gerų darbo sąlygų sudarymą (A. Sakalas, 1998, p. 47).

A. Sakalas darbuotojus skiria į kelis lygius – darbininkai (pagrindiniai ir pagalbiniai), vadovai, specialistai ir kiti tarnautojai. Autoriaus teigimu, pagrindiniai darbininkai (juos aptarnauja pagalbiniai darbininkai) tiesiogiai gamina pagrindinę įmonės produkciją ar aptarnauja klientus. Vadovams priskiriamas valdomasis procesas. Jie parenka darbuotojus, nustato ir suderina tam tikrus rėmus santykiams tarp atskiras valdymo funkcijas atliekančių tarnybų, organizuoja valdomosios sistemos darbą. Specialistai yra parengti profesionaliam darbui ne vadovavimo srityse. Specialistų sprendimus paprastai galutinai patvirtina vadovai. Kiti tarnautojai A. Sakalo apibūdinami kaip žmonės, techniškai aptarnaujantys vadovus ir specialistus (A. Sakalas, 1998, p. 47-51).

Šiuolaikinis verslas pasižymi tuo, kad įvairiose jo grandyse dominuoja kolektyvinis vadovavimas (A. Seilius, 1999, p. 190), todėl personalo vadybos sistemos uždavinius galima spręsti tik turint kiekybinę ir kokybinę informaciją apie darbo su personalu mastą.

Žmogiškųjų išteklių planavimas. Pagrindinė personalo organizavimo efektyvaus darbo prielaida - personalo poreikio planavimas. Organizacija vykdo darbus, kuriems atlikti turi būti priimti žmonės. Darbo jėgos arba žmogiškųjų išteklių planavimas iš esmės yra planų sudarymo procesas, padedantis užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas. Jis grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze ir sprendimu, kokius, išorės ar vidaus kandidatus pasirinkti į šias darbo vietas (G. Dessler, 2001, p. 84-89). Autorius išskiria kelis būdus ateities užimtumo poreikiams nuspėti:

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

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

A. Sakalo (A. Sakalas, 1998, p. 74) manymu, planuojant personalo poreikį, pirmiausia sprendžiamas esminis – darbo vietų ir darbuotojų prioriteto klausimas. Autorius išskiria du kraštutinius: kai prioritetas skiriamas tik pareigybei – jos reikalavimams, bei darbo vietų organizavimą pagal kiekvieno darbuotojo polinkius ir sugebėjimus. Tačiau derinant šiuos du principus pasiekiamas didžiausiais sistemos darbo efektyvumas.

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

G. Dessler (G. Dessler, 2001, p. 84-89) išskyrė kelis personalo planavimo procedūras. *Darbo analizė* – tai procedūra, skirta apibrėžti darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes. Jos metu sukuriama informacija apie darbo reikalavimus, kuri vėliau naudojama kitose procedūrose - darbo aprašymui (apibūdinti darbo reikalavimams) ir darbo specifikacijai (kokius žmones darbui reikėtų samdyti) sudaryti. Anot G. Dessler (G. Dessler, 2001, p. 84-89), darbo analizės metu gauta informacija grindžiamos kelios tarpusavyje susijusios personalo valdymo veiklos rūšys. Pavyzdžiui informaciją apie su darbu susijusias pareigas galima panaudoti kuriant mokymo programas, o informaciją apie šiam darbui reikalingas žmogiškąsias savybes – sprendžiant, kokius žmones reikia verbuoti ir priimti į darbą. Autorius išskyrė kelis būdus, taikomus analizei atlikti, kurie pateikti 2 lentelėje.

Darbo analizės atlikimo būdai

Būdo pavadinimas	Apibūdinimas
Interviu	Interviu galima atlikti individualiai su kiekvienu darbuotoju atskirai, arba apklausiant tą patį darbą dirbančių žmonių grupę. Kita galimybė – interviu su tiesioginiais vadovais, kuomet kalbama su vienu ar keliais vadovais, gerai išmanančiais analizuojamą darbą.
Klausimynai	Darbuotojai pildo tam tikrus klausimynus, apibūdinančius jų su darbu susijusias pareigas bei atsakomybę. Klausimynų minusai – kartais jie būna pernelyg struktūrizuoti ir primena kontrolinį sąrašą. Kitas kraštutinis – klausimyne darbuotojų tiesiog prašoma aprašyti pagrindines savo darbo funkcijas.
Stebėjimas	Tiesioginis stebėjimas naudingas tada, kai darbą iš esmės sudaro lengvai stebima fizinė veikla. Stebėjimo derėtų atsisakyti, kai darbas susijęs su nepamatuojama protine veikla, arba kai darbuotojas užsiima svarbia veikla, kurios poreikis iškyla atsitiktinai.
Veiklos žurnalai ar dienynai	Žurnale darbuotojas turi įrašyti visas savo veiklos rūšis, nuroydamas datą. Šis būdas gali pateikti išsamią informaciją apie darbą, ypač jei vėliau dar bus pasikalbėta su darbuotoju ar jo viršininku.

Šaltinis: G. Dessler (2001). *Personalo valdymo pagrindai*, p. 84-89.

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

Darbo identifikavimas. Čia nurodomas pareigybės (darbo) pavadinimas.

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

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

Pareigos ir atsakomybė. Tai darbo aprašymo pagrindas, kurioje išsamiai išvardijamos ir keliais sakiniais apibūdinamos visos pagrindinės su darbu susijusios pareigos. (G. Dessler 89-91 psl.).

Darbo specifikacijos kūrimas. Sudarant darbo specifikaciją atsakoma į pagrindinį klausimą – kokių žmogiškųjų savybių bei patirties reikia gerai atlikti šiam darbui. Darbo specifikacija parodo, kokius žmones reikia verbuoti šiam darbui ir kokios jų savybės turi būti patikrintos. (G. Dessler, 2001, p. 93).

Reikia pažymėti, kad darbas vis dažniau organizuojamas komandų ir procesų, o ne specializuotų funkcijų pagrindu. Tokiose organizacijose darbuotojų veiklos pobūdis kinta kasdien, todėl čia siekiama, kad darbuotojai į savo darbą nežiūrėtų kaip į ribotą konkrečių pareigų rinkinį. (G. Dessler, 2001, p. 95) Analizuojant organizacijos ir komandos vystymąsi akcentuojama darnios komandos sąvoka, kuri, B. Neverausko (B. Neverauskas, 2001, p. 98) teigimu susideda iš šių asmens elgesio stiliaus dedamųjų, kurias sudaro:

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

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

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

- Vadovų ir specialistų poreikio analizė pagal kompanijos valdymo lygį, funkcijas bei įgūdžius.
- Esamų aukščiausio lygio vadovų auditas ir galimos vidaus bei išorės pasiūlos prognozavimas.
- Individualių karjerų planavimas remiantis objektyvia ateities poreikių prognoze ir patikimais esamo darbo atlikimo bei potencialo tobulėti vertinimais.

- Konsultavimas karjeros klausimais vadovaujantis realiais firmos ir paties konsultuojamo asmens ateities poreikiais.
- Spartesnis paaukštinimas iškeliant tikslus, atspindinčius firmos ateities poreikius.
- Su darbo veiklos rezultatais susietas mokymas ir tobulinimas, įgalinantis mokomus asmenis pasirengti ir ateities, ir dabartinėms pareigoms.
- Planingas strateginis verbavimas, kad būtų patenkinti ne tik trumpalaikiai, bet ir ilgalaikiai personalo poreikiai.
- Veiklos rūšys, dėl kurių laisvos darbo vietos yra užpildomos.

Jei kandidatų užpildyti visas numatomas laisvas darbo vietas pačioje organizacijoje nepakanka, darbdaviai turėtų sutelkti dėmesį į išorės kandidatų (žmonių, nedirbančių organizacijoje) pasiūlos prognozavimą. (G. Dessler, 2001, p. 96-101). Pirmas žingsnis, anot G. Dessler – prognozuoti bendrąsias ekonomikos sąlygas ir laukiamą nedarbo lygį, atsižvelgiant ir į vietinės darbo rinkos būklę. Galiausiai galima prognozuoti konkrečių specialybių kandidatų išteklius.

Darbo vietos planavimas. E. Bagdono ir E. Kazlauskienės manymu (E. Bagdonas, E. Kazlauskienė, 2002, p.53-55), personalo parinkimas pradedamas nuo darbo vietos aprašymo. Autoriai išskiria du darbo vietos modelius – darbininko ir tarnautojo darbo vieta. Darbo vietos aprašymas apibūdina kokios užduotys bus vykdomos darbo vietoje ir kaip darbo vieta turi būti įrengta. Įrengiant gamybinę darbo vietą, ją būtina aprūpinti gamybiniais įrengimais, technologine ir organizacine įranga. Tarnautojo darbo vietai, anot E. Bagdono ir E. Kazlauskienės, keliami kiek kitokie reikalavimai, nes čia nėra įrengimų, išskyrus organizacinę įrangą (kompiuteriai, kopijavimo aparatai). Yra surašomos pareiginės instrukcijos, kuriose nurodoma, kokie yra veiklos tikslai ir ką privalo atlikti darbuotojas, kad tikslai būtų pasiekti. Taipogi nurodoma atsakomybė už užduočių įvykdymą.

A. Sakalas (A. Sakalas, 1998, p. 94) pabrėžia darbo vietos reikalavimų ir ją užimančio darbuotojo charakteristikų suderinimo svarbą. Autorius išskiria kelis suderinimo būdus, pavaizduotus 3 lentelėje.

3 lentelė

Darbo vietos ir darbuotojo charakteristikų suderinimo būdai

Būdo pavadinimas	Apibūdinimas
Technokratinis sprendimas	Į turimą darbo vietą ieškoma geriausiai jos reikalavimus atitinkančio darbuotojo, o jei tokio

	nerandama, tai reikalaujama, kad darbuotojas prisitaikytų prie darbo vietos reikalavimų.
Idealistinis sprendimas	Kiekvienam darbuotojui parinkti jo sugebėjimus ir norus atitinkančią darbo vietą.
Realusis būdas	Darbo vieta ir darbuotojas mėginami derinti vadovaujantis didžiausio efektyvumo principu.

Šaltinis: A. Sakalas (1998) *Personalo vadyba*, p. 94.

Su darbo vietomis susijęs darbo vietų vertinimas. Darbo vietų vertinimo rezultatais remiamasi sprendžiant eilę problemų - nustatant darbuotojų darbo apmokėjimo bazę, nustatant reikalavimus darbo vietą užimančiam darbuotojui, parenkant ir išdėstant tinkamiausią įrangą. Jei yra įgyvendinami darbo humanizavimo principai, sprendžiama ir darbo humanizavimo prielaida.

A. Sakalas (A. Sakalas, 1998, p. 96) išskyrė kompleksinius ir analitinius darbo vietos vertinimo metodus. Kompleksiniai darbo vietos vertinimo metodai apibūdina darbo vietą kaip visumą, neakcentuojant atskirų darbo kriterijų. Anot A. Sakalo, prie pagrindinių metodų galima priskirti rangavimo, balų, prioritetų, darbo kategorijų, užmokesčio grupių metodus.

Rangavimo metodas leidžia surikiuoti visas darbo vietas pagal eiliškumą, neišskiriant kiekvienos darbo vietos kiekybinių ir kokybinių charakteristikų. Balais galima nustatyti ne tik darbų eiliškumą, bet ir skirtumą tarp darbo vietų. Būtina apibrėžti balo vertę (pavyzdžiui 1 – lengvas, 2 – vidutinis ir t.t.). Taikant darbo užmokesčio grupių metodą ir darbų kategorijų išskyrimą, kiekvienai grupei, atsižvelgiant į tam tikras charakteristikas, nustatomi tam tikri reikalavimai.

Analitiniai darbo vietų įvertinimo metodai, pasak A. Sakalo, leidžia įvertinti darbo vietų reikalavimus pagal diferencijuotą reikalavimų sistemą (A. Sakalas, 1998, p.98). Vertinant darbo vietą laikomasi tam tikro eiliškumo:

1. Nustatomi vertinimo kriterijai.
2. Parenkama vertinimo sistema.
3. Nustatomas kiekvieno reikalavimo reikšmingumas.
4. Atliekamas ekspertinis vertinimas ir apskaičiuojami galutiniai rezultatai.

Sėkmingą darbo vietų įvertinimą didžiaja dalimi lemia pasirinktų ekspertų kvalifikacija. Vadovas, norintis sėkmingai atlikti šį procesą, turi rinktis ekspertus, puikiai išmanančius vertinimo metodus ir patį darbo turinį.

Personalo samdymas. A. Sakalo (A. Sakalas, 1998, p. 120) teigimu, įmonėje įkurtos darbo vietos ir jų sistemos potencialias realizuojamas tik tada, kai ją užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Jis išskyrė ir sugrupavo kelis personalo įdarbinimo būdus – įdarbinimas per darbo biržą, personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą, savarankiška darbo vietų paieška.

Personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą daugiausiai orientuotas ne į dirbančius, bet į neapsisprendusius, norinčius pagerinti savo sąlygas darbuotojus. Jiems apsispręsti gali padėti reklama, kuri anot A. Sakalo, turi būti orientuota ne į kandidatų skaičių, bet į kokybę. Autorius rekomenduoja reklamuojant darbo vietą taikyti AIDA formulę:

A – Attention (reikia atkreipti dėmesį).

I – Interest (turi būti įdomus ieškančiam darbo).

D – Desire (turi žadinti norą sužinoti, ką slepia reklama).

A – Action (turi aktyvinti užsiverbuoti).

Kur kas platesnį personalo verbavimo būdų spektrą siūlo G. Dessler. Be jau minėtos reklamos, įdarbinimo agentūrų, autorius išskiria dar kelis. Visų pirma – vadovų verbuotojai. Tai specialios įdarbinimo agentūros, kurias darbdaviai samdo, norėdami rasti talentingų aukščiausio lygio vadovų. Kitas G. Dessler siūlomas būdas – verbavimas aukštosiose mokyklose ir stažuotės. Stažuotės gali būti naudingos ir studentams ir darbdaviams. Vieniems tai padeda susiformuoti darbo įgūdžius, kitiems įvertinti studentus kaip darbuotojus. Tuo tarpu verbavimas aukštosiose mokyklose užima daug laiko ir yra palyginamai brangus. G. Dessler kaip vieną iš verbavimo būdų siūlo naudoti rekomendacijas ir kompanijos lankytojus, verbavimą per internetą. Darbuotojų rekomendacijų kampanijos, kurių metu organizacijos biuletenyje ir sieniniuose skelbimuose paskelbiama apie atsiradusiais laisvas darbo vietas bei prašoma rekomenduoti kandidatus (G. Dessler, 2001, p. 101-112).

Sekantis etapas, samdant darbuotojus – tai darbuotojo priėmimas į darbą. Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus ir naujam darbuotojui, ir įmonei (A. Sakalas, 1998, p. 125). A. Sakalas išskiria kelis priėmimo į darbą etapus. Tai verbavimosi dokumentų pateikimas, dokumentų įvertinimas ir darbuotojų pirminė atranka pagal formalius duomenis, atrinktų kandidatų pirminė kontaktinė atranka ir galutinė atranka. Pasak autoriaus, priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, todėl organizacija turi būti suinteresuota prisiderinimo – adaptavimosi laikotarpi (A. Sakalas, 1998, p.132).

Personalo adaptavimu siekiama:

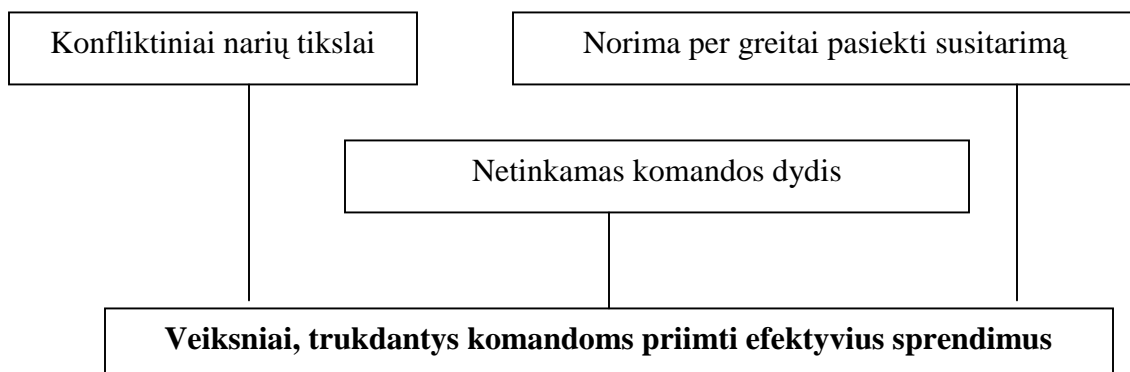
- nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai,
- kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti,
- užtikrinti, kad darbuotojai sparčiau prisitaikytų prie kolektyvo,
- užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų.

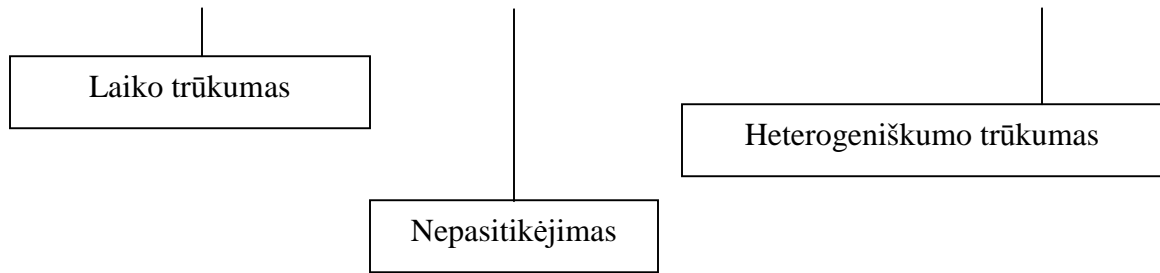
Darbuotojo supažindinimas su darbu susideda iš keturių pakopų:

- pasiruošimo pakopa. Joje išsiaiškinama, ko bendradarbis nesugebės atlikti, numatoma, kas jam padės, sudaromas mokymo planas,
- antroji pakopa. Darbuotojui parodoma, kaip šis darbas atliekamas,
- trečioji pakopa. Sudaroma galimybė kelis kartus šį darbą pakartoti, kad būtų suprastas veiklos turinys, sudėtingos vietos, įgyjama įgūdžių,
- ketvirtoji pakopa. Darbuotojai treniruoja, kad galėtų darbą atlikti be klaidų.

Sprendimų priėmimo ir vaidmenų įtaka personalo efektyvumui. Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus šiuolaikinėje organizacijoje, verta paminėti, kad vis daugiau autorių pažymi komandinio darbo privalumus bei gero organizacijos mikroklimato svarbą. Siekiant organizacijos tikslų, problemų sprendimų procese labai reikšmingas tinkamas sprendimų priėmimas, reiškiantis, kad tarp personalo narių yra susitarta, koku būdu kokiomis sąlygomis bus veikiama.

Analizuodamas sprendimų reikšmę, L. Skon (L. Skon ir kt., 1981, p.83-92) įrodė komandinių sprendimų pranašumą. Jis teigia, kad komandos priima efektyvesnius sprendimus negu žmonės, dirbantys individualiai. Komandinio sprendimo efektyvumo priežastis įvardino P. Jucevičienė (P. Jucevičienė, 1994, p. 119-127), pažyminti, jog komandiniai sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Be to, atsiranda padidinta motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti. Jau yra nustatytas ir įrodytas komandinių sprendimų pranašumas. Išskirti veiksniai, trukdantys komandoms priimti efektyvius sprendimus, kuriuos galima pavaizduoti 1 pav.





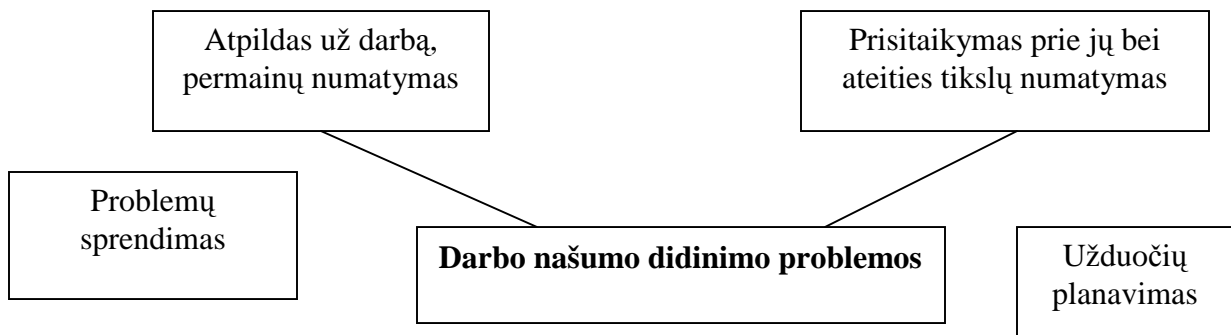
1 pav. Veiksniai, trukdantys komandoms priimti efektyvius sprendimus

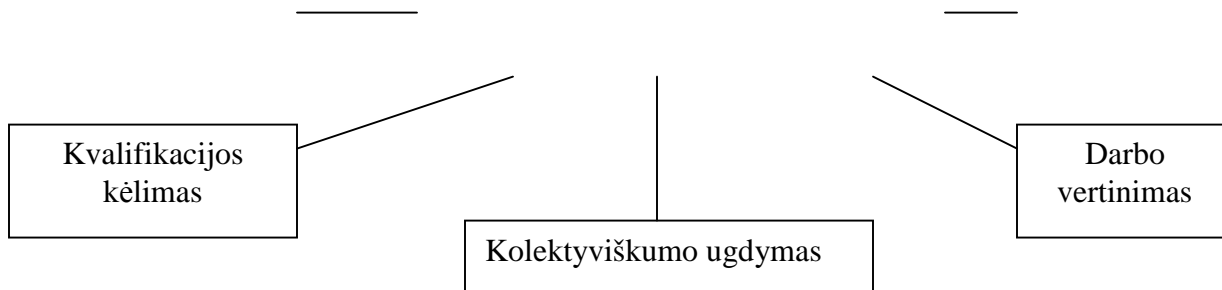
Viena iš pagrindinių efektyvaus personalo darbo sąlygų - *komunikacija*. Komunikacija – procesas, kuriuo realizuojami žmogiškieji kontaktai, tai mokėjimas klausyti ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją. Komunikacijos struktūros įtakoja ne tik komunikavimo efektyvumą, bet ir problemų sprendimo efektyvumą, santykius komandoje. Taigi, kuriamas geras organizacijos mikroklimatas.

G. Shea ir R Guzzo (G. Shea ir R Guzzo, 1987, p. 26) teigimu, *komandos efektingumas* - tai trijų kintamųjų (užduoties priklausomybės, galimybių jausmo ir rezultatų priklausomybės) kombinacija. Užduoties priklausomybė, autorių manymu, tai narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja komandinis darbas ir kuris padidina komandos galimybių jausmą – visų narių tikėjimą, kad jie darbą gali atlikti efektingai. Rezultatų priklausomybė yra laipsnis, kuriuo komandos darbo rezultatus jaučia visi jos nariai.

Analizuojant komandos lyderio veiklą, galima išskirti pagrindinius būdus, kuriais lyderis įtakoja komandos veiklą, siekdamas jos efektyvumo: pripažindamas ar aktyvindamas komandos narių poreikius, padidindamas atlyginimą už sėkmingą darbo užduočių atlikimą, padėdamas pašalinti technines kliūtis tikslų pasiekimui, išplėsdamas asmeninio pasitenkinimo galimybę, jeigu grupės narys gerai dirba ir kt.

R. Heller (R. Heller, 2000, p.46-49), kalbėdamas apie komandos darbo našumo didinimą bei organizacijos vystymą kaip “darbą ateičiai”, iškelia šias esmines problema, pavaizduotas 2 pav.





2 pav. Esminės darbo našumo didinimo problemos

Šaltinis: R. Heller . *Grupių valdymas* (2000), p.46-49.

Taigi, organizacijos kaitą ypač įtakoja komandos narių tarpusavio draugiškumas, kuris turi būti ugdomas taip, kad visi sunkumai, tiek asmeniniai, tiek darbo, būtų įveikiami laiku, kol nepakirto kolektyviškumo dvasios. Ieškant problemų sprendimo būdų, tikslinga eksperimentuoti, su visais komandos nariais, neišskiriant ir tų, kurie „drumsčia vandenį“, elgtis pagarbiai, stengtis, kad visi nariai galėtų pasimokyti iš problemų sprendimų.

Geras komandinių bei funkcinų vaidmenų atitikimas – dar vienas svarbus organizacijos kaitos ir raidos veiksnys. Anot Neverausko (Neverauskas, 2001, p.79), komandai pakanka turėti du labai protingus narius, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos. Autorius pažymi, kad tai skatina kitus komandos narius prilygti pirmiesiems, ieškoti kitų vaidmenų ir taip sukurti platesnį vaidmenų spektrą. Pažymima, kad komandos, turinčios visus ar daugumą komandinių vaidmenų (pirmininkas, organizatorius, formuotojas, idėjų žmogus, komandos žmogus, teisėjas, specialistas, kontaktų žmogus, tikrintojas), yra efektyvesnės nei kitos, nes taip sumažinama trintis tarp panašių konkuruojančių charakterių.

Išskiriami aštuoni vaidmenys: natūralus lyderis /pirmininkas, veiklos žmogus, idėjų žmogus, kontaktų žmogus, organizatorius, tikrintojas, teisėjas/vertintojas, komandos darbuotojas. Autorius pastebėjo, kad dažniausiai nariai patys prisiima vieną ar daugiau tam tikrų vaidmenų, kurie būtini norint sėkmingai dirbti.

Vadovo vaidmuo komandos ir organizacijos vystymui. Šiuolaikinė literatūroje rašoma, jog darnios komandos sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti. P. Jucevičienės (P. Jucevičienės, 1994, p.94), teigimu, vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Vadovo vaidmuo tampa vienu iš esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksnių, padedančių pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius.

Pagrindinis uždavinys, tenkantis vadovui - paversti grupę efektyviai veikiančia komanda. Visoms komandoms būdingas bruožas – stiprus ir veiklus vadovas, galintis vadovauti kritiškose situacijose.

Vadovavimas padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Šis faktorius yra ypač svarbus, nes tinkamas vadovavimas nukreipia žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina viso personalo sutelktumą. *Sutelktumo* sąvoką J. Stoner, R. Freeman (J. Stoner, R. Freeman, 1999, p.499) apibūdina kaip solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu. Autoriai nurodė būdus, kuriais vadovaudamiesi vadovai gali padidinti personalo ar atskiros komandos sutelktumą - skatinti konkurenciją tarp kitų komandų, didinti tarpasmeninį patrauklumą, (tapatinti save su tais, kuriais žavisi), stiprinti tarpusavio sąveiką, (sudaryti galimybes draugiškai bendrauti), kelti nariams bendrus tikslus ir kurti bendrus likimus.

Organizacijos veiklos kokybę įtakoja darbo praturtinimas - žmogaus tobulėjimo, saviaktualizacijos galimybės, suteikiant jam daugiau atsakomybės ir pripažinimo už atliekamą darbą. P. Jucevičienė (P. Jucevičienė, 1994, p.53-56), pateikusi pilno darbo praturtinimo proceso modelį taipogi pabrėžė visos komandos ir organizacijos kaip sociotechninės sistemos darbo praturtinimo reikšmę.

Vadovavimo stilius ne menka dalimi įtakoja darbuotojų dalyvavimą valdymo procese. Jucevičienės (1994) manymu, vadovavimo stilius metodologine prasme yra paremtas trimis valdymo teorijomis X, Y ir Z. X ir Y teorijas suformulavo McGregor (cit. Owen, 1991, p. 48-53), o teorija Z pasiūlė William Ouchi (cit. Jucevičienė, 1994, p.28-29). Iš anksto neįmanoma nustatyti, koks vadovavimo stilius yra geriausias.

Demokratinis (dalyvavimo) vadovavimo stilius pasižymi intelektualiniu ir emociniu asmenų įtraukimu į grupinės veiklos situacijas. Tai paskatina pripažinti savais komandinės veiklos tikslus ir jaustis atsakingam už jų realizavimą. Pagrindinis demokratiško valdymo bruožas – grupinė diskusija, kuri remiasi Z teorija, pagrįsta organizacijos narių bendradarbiavimo ir kooperavimosi filosofija. Ši teorija orientuoja sukurti darbščią, kūrybišką darbo komandą bei tinkamą darbo aplinką. Ši teorija yra populiari organizacijose, kuriose vyrauja komandinis darbas.

Siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos raidą, būtina nagrinėti žmonių santykius komandoje. Didelį dėmesį skirti tikslinga įgimtiems žmogaus bruožams, kurie nemaža dalimi sąlygoja jo santykius grupėje bei pačią organizacijos kaitą. Mokslininkai pateikia įvairių vadovavimo bruožų teorijų: charizmatiško, makiaveliško ir kt. tipų. *Charizmatiško* tipo žmonės mėgiami, jais tikima ir sekama. *Makiaveliško* tipo vadovai nepasitiki žmonėmis, siekiant tikslo jais manipuliuoja. Vadovas, norėdamas

sėkmingai vadovauti, turi mokėti panaudoti įgytas žinias. Mokslininkai išskiria keturias situacinės vadovavimo teorijas: pagal P. Hersey, F. E. Fiedler (1967) ir K. Blanchard (1977), paskirstyto vadovavimo ir pagal Bales (1950) sąveikos – proceso analizė.

P. Hersey, K. Blanchard (P. Hersey, K. Blanchard, 1977, p.89) išskiria dvi aiškias vadovavimo kryptis:

- veiklos ir komandos struktūros suformavimas (vienpusė komunikacija);
- dėmesys komandos nariams (dvišpusė komunikacija).

Paskirstyto vadovavimo teorija teigia, kad komandos turi du pagrindinius tikslus: įvykdyti užduotis ir palaikyti efektyvius dalykinius narių santykius. Vadovo vaidmuo - realizuoti kai kurias funkcijas ir kai kuriais atvejais vadovavimą paskirstyti tarp komandos narių, kad įvykdytų minėtus tikslus.

F. E. Fiedler (F. E. Fiedler, 1967, p.37) suskirstė vadovus į dvi grupes:

- orientuotus į tikslą;
- palaikančius dalykinius santykius.

Buvo nustatyta, kad vadovai, palaikantys santykius tarp narių, yra efektyvesni vienos situacijose, o į tikslą orientuoti – kitose situacijose, tad ryšio tarp komandos efektyvumo ir vadovavimo tipo nėra.

Išskiriami trys etapai, kuriuos prieš priimdamos konkrečios problemos sprendimą pereina komandos:

- Orientacija - “kur yra problema?”, “kokia ji yra?”
- Įvertinimas - “kaip mes dėl to jaučiamės?”
- Kontrolė – “ką mes turime daryti?”.

Vadovas turėtų atkreipti dėmesį į organizacijos elgsenos modelių dinamiką ir psichologiškai neužsisklęsti kuriame nors viename etape. R. Jucevičiaus (R. Jucevičius, 1996, p.147-148) teigimu, nagrinėjant organizacijų antreprenerystės problemą, galima išskirti penkis bendruosius bruožus:

- organizacijų aktyvi pozicija;
- organizacijų siekimai;
- komandinio ir grupinio darbo kultūra;
- sugebėjimas mokytis bei;
- spręsti problemines situacijas.

Kiekvienas žmogus yra individas, savitai reaguojantis į įvairius motyvus, todėl ypač naudinga atkreipti dėmesį į organizacijos komandos narių motyvaciją. P. Jucevičienės (P. Jucevičienė, 1994, p. 62) teigimu, motyvacijos modelių žinojimas padeda organizacijos vadovui keliais aspektais. Tai leidžia suprasti individo požiūrį į darbą, taip pat sudaro galimybę sudaryti organizacijos ir jos komandų nariams individualizuoto motyvavimo sąlygas. Motyvaciją sudaro:

- valentingumas (žmogaus siekis savo darbą atitinkančio atlyginimo);
- lūkesčiai (žmogaus įvertinimas to, kad jo pastangos duoda sėkmingą darbo rezultata);
- instrumentalumas (žmogus įvertina, ar darbo atlikimas leis gauti atlygį, kurio jis tikisi).

Įvertinus motyvacijos komponentus, tikslinga ją susieti su lūkesčių modeliu ar lūkesčių teorija. Be to, narių motyvavimas dirbti yra susijęs su atliekamu vaidmeniu bei jo suvokimu. Tinkamai suprastas ir realizuotas individo vaidmuo, jam suteiktas su pagarba asmenybei ir autoritetu siejamas statusas gali tapti jo veiklos motyvu.

Taigi, galima teigti, jog komandos vadovo vaidmuo organizacijos vystymui yra labai svarbus ir reikšmingas. Pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti.

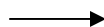
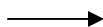
Gebėjimas pasinaudoti iš šalies gauta informacija ir pačios komandos informacijos rinkimo profesionalumas yra gana svarbus veiksnys, galintis padėti komandai, o tuo pačiu ir organizacijai pozityviai keistis ir tobulėti. Atsižvelgiant į tai, kad komandos perspektyva neišsisemia atlikus vieną užduotį, būtina išnaudoti visas galimybes mokytis, kelti kvalifikaciją, reikalingą pereiti į kitą darbą - kitoje komandoje, kitame skyriuje arba kitoje organizacijoje.

Žmogiškieji santykiai. Teigiamiems žmonių santykiams atsirasti reikalinga ir pozityvi darbo aplinka. Tai aplinka, kai lyderio, darbo ir organizacijos prigimtis įgalina darbuotojus patenkinti savo asmeninius poreikius, kartu padedant organizacijai siekti jos tikslų. Vadovas, siekiantis sukurti teigiamus žmogiškuosius santykius, stengiasi sukurti pozityvią darbo aplinką, kurioje žmonės tuo pačiu metu gali tenkinti savo ir organizacijos poreikius. Tai reiškia, kad darbuotojai gali pasiekti tikslų, reikšmingų jiems patiems, kartu padėdami organizacijai siekti jos tikslų. Žmogiškųjų santykių modelis (3 pav.) iliustruoja procesą, kur darbuotojo pastangos transformuojamos į organizacijos rezultatus.

DARBUOTOJAS

DARBO APLINKA
(darbas, lyderis, organizacija)

ORGANIZACIJOS TIKSLŲ
PASIEKIMO LAIPSNIS



3 pav. Žmogiškųjų santykių modelis

Darbo aplinka yra centrinė modelio dalis. Aplinka sudaryta iš darbo, kurį turi atlikti darbuotojas, vadovo – lyderio, kuris vadovauja darbuotojui ir kitų organizacijos faktorių. Visi komponentai (darbas, lyderis, organizacija) yra susiję vienas su kitu bei veikia vienas kitą, apibrėžiant žmogiškųjų santykių vadyboje prigimtį.

Išskiriami trys pagrindiniai darbuotojų tipai: „motyvuoti“, „motyvuojami“ ir „nemotyvuoti“. Pirmoji darbuotojų grupė yra skatinama darbu. Šiai grupei priklausantys darbuotojai siekia didesnės atsakomybės, nepriklausomybės ir pripažinimo darbe. Tuo tarpu nemotyvuotieji darbuotojai nėra suinteresuoti psichologiniu pasitenkinimu darbe.

Veiklos, kurios ėmėsi vadovas, sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų požiūrio į darbą. Vadovui skyrus tam tikrą darbą vieni tai supranta kaip jų pripažinimą, kiti gali įžiūrėti darbo krūvio padidinimą.

Darbo aplinka. Vadovas yra tiesiogiai atsakingas už pozityvios darbo aplinkos formavimą. Jis turi ne tik domėtis darbo sąlygų gerinimo reikalais, bet ir ypatingą dėmesį skirti žmogiškiesiems santykiams organizacijoje, jų tobulinimą. Šį procesą gali užtikrinti tik pastovus vadovo ir darbuotojų tobulėjimas.

Taigi, nors bendravimo ir komunikacijos sąvokos panašios, žmogiškieji santykiai tiesiogiai siejasi su bendravimo sąvoka, nes jie reiškia dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveiką.

Žmogiškieji santykiai vadyboje – tai procesas, suvedantis darbuotojus į kontaktą, priverčiantis juos patekti į organizacijos vadovų įtaką. Bendrąja prasme organizacija gali pasiekti tikslus bendradarbiaujant žmonėms (grupėms, komandoms, padaliniams). Todėl pagrindinis organizacijos vystymo tikslas - sukurti geresnę komandą visoje organizacijoje (P.Jucevičienė, 1994, p.6). Grupės padeda organizacijai greitai reaguoti ir prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos. Kaip jau minėta, vis daugiau autorių linkę manyti, kad šiuolaikinių organizacijų sėkmės pagrindas – komandinis darbas bei geras organizacijos mikroklimatas. Todėl verta aptarti šias dvi sąvokas plačiau.

1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata

Pastaraisiais metais organizacijos gyvenime vis svarbesnį vaidmenį atlieka komandinis darbas. Visų pirma dėl to, kad komandinio darbo rezultatai gerokai lenkia didelių organizacijų grupių ar

individualiai dirbančių individų darbo rezultatus. Akivaizdūs privalumai – našesni ir kokybiškesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių; atskiro individo atžvilgiu – didesnės galimybės atsiskleisti.

Prieš pradėdant detaliau analizuoti komandinio darbo sampratą, būtina apibrėžti jo sąvoką. Neretai mokslinėje literatūroje komandinis darbas tapatinamas su grupiniu darbu, ypač tai pažymėtina apie vertimus iš anglų kalbos. Pasak A. Sakalo, sąvoka "*komanda*" (*team*) labiausiai paplitusi sporte ir anglų kalba kalbančių šalių literatūroje. A. Sakalo teigimu, įmonėse vartojama sąvoka "*grupė*" suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūres darbo vienetą, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai.

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*“. Pastaruoju metu vis daugiau publikacijų skiriama komandų ir grupių skirtumams tirti. Teigiama, jog visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės yra komandos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Bennis, Nanus, 1998 ir kt.). J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001), B. Everard, G. Morris (1997), J. Stoner ir R. Freeman (1999), T. Tamošiūnas (1999) taipogi galvoja, kad "*grupinio darbo*" ir "*komandinio darbo*" sąvokos turi skirtingą prasmę.

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

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

T. Tamošiūno (T. Tamošiūnas, 1999, p. 46 – 50) teigimu, žmonės visą gyvenimą priklauso tam tikrai socialinei grupei - šeimai, darbo kolektyvui, draugų ratui. Poreikį būti grupės nariu lemia biologiniai, socialiniai ir psichologiniai veiksniai, formuojantys žmonių tarpusavio ryšius. Grupinis

darbas prasideda, kai žmonės savanoriškai (per neformalias grupes) ar priverstinai (per formalias valdymo - organizacines struktūras) susitelkia į grupę siekti kažkokio bendro tikslo. T. Tamošiūnas akcentuoja 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. Tokią efektyviai veikiančią grupę autorius vadina komanda – žmonių grupe, susitelkusia vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojančia tam tikslui įgyvendinti.

Pasak A. Sakalo (A. Sakalas, 1998, p.257), kiekvienas grupės narys nori jaustis pilnateisiu grupės nariu ir kartu išlaikyti savo individualybę. Bet kuri grupė visumoje arba atskiri jos nariai užsibrėžia tam tikrus tikslus, kurie ir apsprendžia kitas grupės charakteristikas. Grupėje dažnai gaunamas sinerginis efektas, kai grupės sugebėjimų visuma yra didesnė nei visų grupės narių sugebėjimų suma. Grupė sėkmingai gali dirbti tik tokiu atveju, kai ji yra racionali ne tik žmonėms, bet ir kiekvieno jos nario požiūriu.

E. Smilga ir A. Bosas taipogi pastebėjo tam tikrus skirtumus tarp grupės ir komandos. Žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, tikslas, interesai ir t.t.), jų manymu, paprastai laikoma grupe. Ši grupė apibūdinama šiais parametrais – struktūra, sudėtimi, grupiniais procesais, grupės normomis, vertybėmis, organizuotumo lygiu. Bendri veiklos tikslai, uždaviniai ir tam tikra tarpusavio sąveika - faktoriai vienijantys grupės narius.

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

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

T. Tamošiūno teigimu, komandoje vadovavimą pasidalija visi komandos nariai, kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų, yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje, atsakomybė už komandinius rezultatus tenka kiekvienam komandos nariui, tuo tarpu grupėje yra vienintelis aiškus lyderis, kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų, dėl asmeninių tikslų ir interesų asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės, atsakomybė yra prisiimama tik už asmeninius darbus.

J. Stoner ir R. Freeman įvairių organizacijų darbo bei užduočių atlikimo specifikos analizės metu pastebėjo, kad daugelis darbuotojų organizacijoje susijungia į pastovias, nedideles grupes, kuriose atskirų individų pastangos papildo vienos kitas. Tokiais atvejais jie veikia kaip speciali komanda, turinti atlikti tam tikrą užduotį – darbuotojų pastangos tarpusavyje priklausomos, komandos nariai turi bendrus veiksmus, kuriuos autoriai įvardino kaip *komandinį darbą*.

Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai kriterijų, pagal kuriuos organizacijose suburtos komandos gali būti klasifikuojamos. Daugelis autorių savo darbuose aprašinėdami komandas ir grupes skirsto jas į formalias ir neformalias, kurių vaidmuo yra itin akcentuojamas (Kasiulis ir Barvydienė, 2001; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Джуэлл, 2001; Stoner ir kt., 1999). R. Heller (R. Heller, 2000, p.6-13) išskyrė darbinę grupę, kuri yra gyva, nuolat besikeičianti, dinamiška jėga, vienijanti žmones bendram darbui. Šios grupės nariai bendrai aptarinėja užduotis, vertina idėjas, priima sprendimus ir dirba siekdami bendro tikslo. R. Heller grupes taip pat klasifikuoja į formalias, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą ir neformalias, dirbančias neoficialiai, susiburiančias tik iškilus specialioms poreikiams. Prie formalių grupių autorius priskiria įvairių funkcijų administracinės direktorių lygio grupes, vienijamas didelės patirties; visų lygių daugiafunkcinės vykdomąsias grupes, sujungiančias savo žinias problemoms spręsti bei projektams vykdyti; visų lygių verslo grupes, kurios suburia panašią patirtį turinčius žmones specifiniams projektams įgyvendinti, globojančias savo sritį formalias paramos grupes. Neformalios grupės, anot R. Heller, tai - laikinos projektų grupės, kartu vykdančios specifinius uždavinius, permaitinčių grupės aptariančios strategiją ar likviduojančios konfliktą, iškilus konkrečiai problemai, žinovų grupės, savarankiškai ir spontaniškai svarstančios kūrybinius projektus ir laikinų uždavinių grupės, neformaliai sprendžiančios specifines trumpalaikes užduotis ir klausimus.

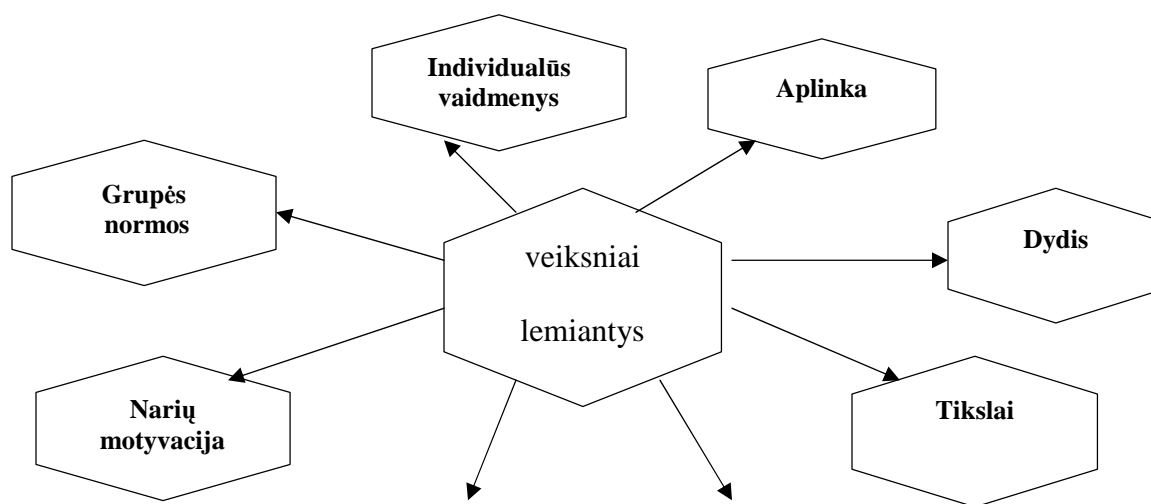
D. W. Johnson (B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000) komandas klasifikuoja į tris tipus - problemų sprendimo komandos (sudaryta iš 5-12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Komandos nariai aptaria darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdus); specialios komandos (rūpinasi darbo reformomis, naujos technologijos kūrimu bei diegimu, komunikuoja su užsakovais ir klientais, atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Viena svarbiausių

specialiųjų komandų užduočių - pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų visų lygių sprendimų priėmime); save valdančios (savivaldos) komandos (komandas sudaro nuo 5 iki 15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoka visas užduotis, todėl atlikdami įvairius darbus gali keistis tarpusavyje. Savivaldos komandos prisiima valdymo atsakomybę ir pačios kontroliuoja darbą).

Pagal veiklos sferas formalių ir neformalių grupių pagrindiniai skirtumai pavaizduoti schemeje, sudarytoje pagal D. B. Niustrom (2000), (žr. Priedą Nr. 1).

P. Jucevičienės (P. Jucevičienė, 1994, p. 9) teigimu, organizacijos elgsenos klausimų nagrinėjimui trijuose lygmenyse – *individo*, *grupės* ir *organizacijos* integruojasi šie mokslai ir jų šakos: psichologija, sociologija, edukologija, vadyba, socialinė antropologija ir politologija. Todėl, nagrinėjant sampratas ir kitas temas, susijusias su grupiniu bei komandiniu darbu, remtasi įvardintomis mokslo šakomis. Edukologijos mokslas siejamas su gebėjimu dirbti komandoje bei ugdymu. Psichologija nagrinėja elgsenos pokyčius, komunikaciją, komandoje vykstančius procesus, o taip pat ir komandinį sprendimų priėmimą. Politologija tiria politiką organizacijos viduje ir jėgą. Sociologijai rūpi tokie komandos aspektai kaip grupių dinamika, komunikacija komandoje, jėga ir įtaka, konfliktai. Tarpkultūrinė analizė, vertybių bei požiūrių lyginimas būdingas socialinei antropologijai, organizacijos teorija ir kultūra – vadybai.

Daugelis autorių įvardina tuos pačius veiksnius (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, Smilga, Bosas, 1999, Seilius, 1999 ir kt.), vis dėlto vieni mokslininkai ypatingą dėmesį skiria vadovavimui, sutelktumui, kiti motyvacijai, treči normoms, tikslams ar vaidmenims. Kasiulis ir Barvydienė (2001) išskiria kiekvienai grupei būdingus ypatumus ir ypač atkreipia dėmesį į tokius grupės veiklai svarbius klausimus kaip konkurencija tarp grupių, hierarchija, konformizmas. Cole (1990) analizuodamas grupes bei jų elgesį įvardija svarbiausius veiksnius, darančius įtaką grupės elgesiui (žr.4 pav.).

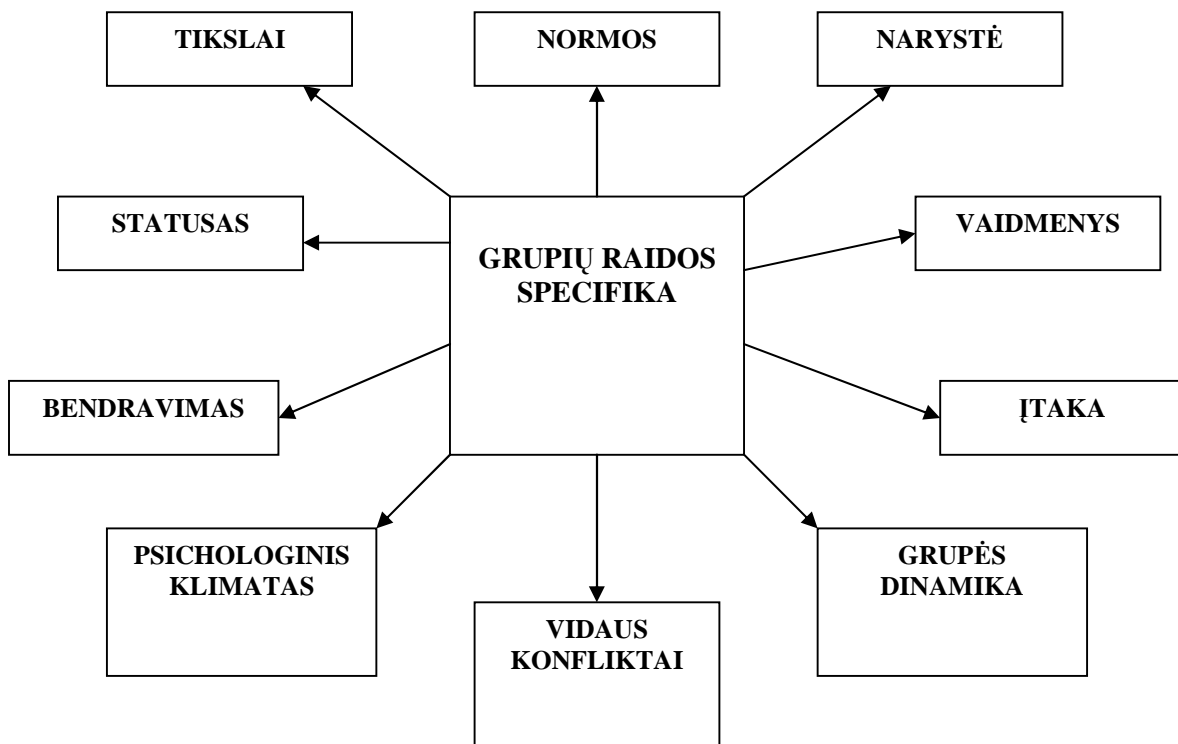




4 pav. Veiksniai, lemiantys grupės elgesį

Šaltinis: Cole, G. A. Management: Theory and Practice. – London: DP Publication Ltd., 1990. - 257 p.

Šiuolaikinėms organizacijoms svarbu skatinti atskirų protų ir asmenybių bendradarbiavimą. Visa tai reikalinga tam, kad būtų galima valdyti ir visiškai panaudoti grupės potencialą. Kalbant apie efektyvų grupių darbą, atsiranda svarbi sąvoka “komanda”. Komanda - tai darni ir darbinga žmonių grupė. Norint geriau suprasti kaip iš grupės susidaro komanda, reikia išnagrinėti grupių raidos specifiką, įvertinant grupių augimo problemas, kurios yra pateiktos 5 paveiksle.



5 pav. Grupių raidos specifika

Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. (2001), 51 - 70 p.;

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. *Vadyba*. (1999), 498-502 p.

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

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

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

Vidaus konfliktai. Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. Daugelis galvoja, jog konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau B. Bergas ir R. Smith (J. Stoner, R. Freeman, 1999, p. 502) teigia, kad tokie konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti.

Statusas. Kiekvieno grupės nario statusą lemia ne oficialios jo pareigos, bet teigiamas ar neigiamas kolektyvo įvertinimas, jo normų paisymas. Norint maksimaliai išnaudoti žmonių sugebėjimus, reikia pažinti kiekvieną grupės narį, suvokti, kaip keičiasi jo elgesys, kaip jis reaguoja į įvairias grupės plėtros fazes, kokia jo padėtis grupės santykių sistemoje. Aukščiausio statuso narys yra grupės lyderis, žemiausio – atstumtasis ar izoliuotasis. Statusas turi tiesioginės įtakos savęs vertinimo lygiui, todėl siekdami aukštesnio statuso, grupės nariai gali mėginti manipuluoti kitais grupės nariais,

blokuoti juos. Statusui palaikyti reikia individualių pastangų gerinti statusą bei sugebėjimo atsispirti kitų grupės narių norui kontroliuoti ir manipuluoti. Galima naudoti ir subjektyvų statuso palaikymo būdą – gynybinį vertinimą. Jo esmė - bandymas palaikyti savo vertės lygį tendencingai neigiamai vertinant kitus žmones, jų veiklos rezultatus, kai kuriuos socialinius vaidmenis.

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

1. Parodo, kaip tam tikroje situacijoje elgtis;

2. Sufleruoja individui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko iš jo laukti bei kaip elgtis pačiam, kad laukimas būtų rezultatyvus.

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

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

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

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

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

5. materialinis ir moralinis skatinimas.

Analizuojant socialinį psichologinį klimatą reiktų atsižvelgti į *mikroaplinką* (materialinę bei dvasinę terpę) bei *makroaplinką* (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas atskleidžia darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, moralines normas, interesus. Socialinis psichologinis klimatas susidaro bendraujant ir veikiant. Išryškėja žmonių

tarpusavio poveikio situacijos (konkuravimas, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, kolektyvinė atsakomybė, sąmoninga ar formali drausmė).

Grupės dinamika. Visą savo gyvavimo laiką grupės kinta. Populiariausias, daugiau kaip prieš du dešimtmečius Tuchman (1965) pasiūlytas dvimatis (dviejų faktorių) grupės raidos modelis, paremtas dviejų gyvenimo sferų išskyrimu: *dalykinės* (instrumentinės) ir *emocinės* (ekspresinės). Šios sferos plečiasi paraleliai, tačiau netolygiai: nežymiai pirmauja dalykinė, vėliau susilygina. Mokslininkai įvardino penkis grupių raidos etapus (J.Stoner, R.Freeman, 1999, p. 497), pavaizduotus 4 lentelėje.

4 lentelė

Grupių raidos etapai

Etapas	Apibūdinimas
Formavimasis	Jo metu komandos nariai renka informaciją, užsibrėžia tikslus ir uždavinius, numato jų įgyvendinimo būdus, nustato priimtinas bendradarbiavimo taisykles, mokosi apibūdinti problemas. Nariai bando atrasti savo vietą, stebi galimus lyderius ir vienas kitą.
Audra (sumaištis)	Šiame etape nariai aiškinasi savo lūkesčius, dalykus, kurie juos erzina. Egzistuoja jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Didėja konkurencija tarp narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti nustatyti nereali komandos tikslai, įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas.
Normalizavimasis	Etape nariai suformuoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir pradeda taikyti sisteminius problemos sprendimo metodus. Komandos nariai vis labiau išsiklauso į kitų nuomonę, dažniau ieško kompromisų uždavinių sprendimo bei sprendimų priėmimo procesuose. Nariai priima ir vertina vienas kito stipriąsias ir silpnąsias puses, sustiprėja jų ryšiai už komandos ribų.
Veikla (darbo atlikimas)	Komandos nariai siekdami bendrų tikslų konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai visi kartu džiaugiasi sėkme, o vis išskylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.
Užbaigimas (branda)	Šiame etape atviras bendravimas jau tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama siekiant išspręsti vieną ar kitą problemą. Gerai suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Nariai vis labiau koncentruojasi į detales. Aukščiausiu prioritetu tampa pastovus tobulėjimas. Ištikus nesėkmei nariai neieško kaltų, o nagrinėja, kas buvo padaryta blogai.

Šaltinis: J.Stoner, R.Freeman, (1999) *Vadyba*, p. 497.

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

Nors vieni autoriai pateikia vienokias, antri kitokias schemas, galima teigti, kad bet kuri komanda išgyvena tokias pat komandų formavimosi stadijas, skiriasi tik jų turinys. Bet kuriuo atveju žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tuomet, kai yra pasiekusi aukščiausią lygį. Efektyvios darbo grupės, pasiekusios brandą ar veiklos ir užbaigimo stadiją, dažniausiai vadinamos komandomis. Komanda - daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. R. Beckhard (R. Beckhard, 1982, p.37) teigimu, komandų susiformavimui reikalingos išskirtinės sąlygos:

- Aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
- Pačios grupės noras suformuoti efektyvią komandą;
- Svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą.

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

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

- veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse;
- sprendimo būdas nėra akivaizdus;
- sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų;
- bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Individuali veikla naudinga:

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

Pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas, įsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas, tarpusavio pagalba, gebėjimas įvertinti savo

asmenybinės ir profesinės veiklos kompetencijas, kurių pagrindu įgyvendinami bendri tikslai ir patenkinami kiekvieno komandos nario individualūs poreikiai.

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

1.3. Sąvokos „organizacinis klimatas“ samprata

Pirmiausia tikslinga būtų aptarti pagrindines klimato sampratas. *Organizacijos klimato* sąvoka mokslinėje literatūroje (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 1996) neretai suvokiama kaip organizacijos socialinis kontekstas. 5 lentelėje pateikiami skirtingų autorių organizacijos klimato apibūdinimas.

5 lentelė

Organizacijos klimato apibūdinimas

Autorius	Organizacijos klimato apibūdinimas
Jucevičienė (1996)	Psichologinė organizacijos kokybė, kuri atspindi darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje.
Forehand ir von Gilmer (1964)	Grupė charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, kuri išskiria iš kitų ir yra ilgalaikė bei įtakoja organizacijos narius/personalą.
Tagiuri (1968)	Ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią išgyvena jos nariai, įtakoja jų elgesį.
Moran ir Volkwein (Kangis, Gordon, 2000)	Organizacija, kuri įgyvendina narių kolektyvinių suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; sudaryta narių bendravimu, bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

Moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę, t.y. organizacijos klimatą, mat nekyla abejonių, kad autoriai pripažįsta, tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunktionalumą. Siekiant suformuoti ir teoriškai pagrįsti organizacijos klimato sampratą, šiame skyriuje bus nagrinėjama organizacijos klimato teorija.

Organizacijos klimatas yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, priešingai nei organizacijos kultūra, kuri visų pirma orientuota į vertybes ar normas. Priede nr. 2 pateikta Kasiulio, J, Barvydienės, V. (2001). koncepcinė organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamoji charakteristika:

Furnham ir Gunter (1993), nagrinėdami klimato sąvokos ypatumus, išskyrė 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.

Verta pažymėti, kad Palidauskaitė (2001) savo tyrimuose išskiria septynis organizacijos klimatą apibūdinančius veiksnius: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą; atsakomybę; draugiškumą; orientaciją į taisykles; darbo įtampą; rutiną bei iniciatyvumą darbe.

Koys ir De Cotiis (1991) apibrėžia mikroklimato sąvoka išskirdami aštuonias dimensijas: savarankiškumas; pasitikėjimas; sanglauda; įtampa; palaikymas; pripažinimas; sąžiningumas; inovacijos, kurios pavaizduotos 3 priede.

Daugelis autorių iš aukščiau išvardintų organizacijos klimato sampratų formuoja organizacijos klimatą *įtakojančius veiksnius* (Barvydienė, Kasiulis, 1998; Jucevičienė 1996). Visų pirma - tai *grupių psichologinis klimatas*. Jis atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose. Autoriai taipogi išskiria *etinį klimatą*, kurio esmė – darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi. Trečiasis veiksnys - *organizacijos kultūra*. Ji suvokiama kaip esminių vertybių sistema, kuria

vadovaujasi organizacija. Ji įtakoja organizacijos narių elgesį ir yra jų pripažįstama. Organizacijos kultūra yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

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

Būtina pažymėti, kad organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe. Dėl to ypač svarbu sukurti palankų organizacijos klimata, kuris užtikrintų pasitenkinimą darbu. Daugelis autorių išskiria kelis palankaus klimato kūrimą įtakojančius faktorius:

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

Remiantis mikro ir makro aplinka, galime išskirti įvairių autorių apibūdinamus devynis organizacijos klimato tipus. *Psichologinis*. Esminiai bruožai: žmonių sąveikos būdai bei socialiniai – psichologiniai suderinamumai bei tarpusavio santykiais grupėje (Anikejeva, 1988); visuminės darbuotojų kognityvios interpretacijos, kylančios iš patirties organizacijoje ir suteikiančios reikšmę, būdingą organizacijos bruožams, įvykiams ir procesams (Jones ir James 1979); psichologinį klimata formuoja veiksniai, apimantys individualius mastymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą, kultūrą ir socialinę sąveiką (Furhnam, 1999); kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri

atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu (Шепель, 1984).

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

Psichologinis-socialinis. Parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas (Barvydienė, Kasiulis, 1998); išryškėja žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, komandinė atsakomybė, grupės spaudimas ar bendradarbiavimas, sąmoninga ar formali drausmė; be to, santykiams grupėje daug įtakos turi vadovas (Barvydienė, Kasiulis, 1998); bendrų tikslų ir uždavinių suvokimas (Шепель 1984)

Bendrasis. Individualus suvokimas formaliame/neformaliame hierarchijos lygmenyje (pvz., darbo grupė, skyrius, padalinys), t.y. šio lygmens bendras suvokimas (Furhnam, 1999).

Organizacinis. Elementų rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir įtakoja motyvaciją bei elgesį (Fey, Beamish, 2001); visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera (Furhnam, 1999).

Aktyvus-individualus. Požymiai - asmenybės savirealizacija, aukštas reiklumas, pavaldumas, darbuotojų veiklumas organizacijos interesams (Батьковский ir kt., 1999).

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

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

1.4. Savivaldybės administracija kaip savita organizacija ir jos komandos

Savivalda – teisė savarankiškai tvarkytis pagal įstatymus (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius. 1993 m.). Remiantis Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pirmu straipsniu (1994 m. liepos 7 d. Nr.I-533), vietos savivalda - tai Lietuvos Respublikos teritorijos administracinio vieneto gyventojų išrinktos vietos valdžios institucijų teisė ir reali galia pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus laisvai ir savarankiškai savo atsakomybe reguliuoti bei tvarkyti visuomenės reikalus ir tenkinti vietos gyventojų poreikius.

Savivaldybė - tai valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą, kurio gyventojų bendruomenė turi valstybės laiduotą savivaldos teisę. Savivaldybė susideda iš kelių institucijų – atstovaujamoji institucija yra savivaldybės taryba, vykdomoji institucija yra savivaldybės administracija:

1) *renkama atstovaujamoji* - savivaldybės taryba. Tarybų narius dvejiems metams slaptu balsavimu renka savivaldybės gyventojai, Lietuvos Respublikos piliečiai. Iš tarybos narių yra sudaromo tarybos komitetai, kurių funkcija – preliminariai nagrinėti savo kompetencijos klausimus, juos rengti ir teikti tarybai, merui, valdybai, priimti rekomendacinius sprendimus bei kontroliuoti, kaip laikomasi įsakymų bei vykdomo tarybos, mero, valdybos sprendimai. Taryba gali nuspręsti ir savo įgaliojimų laikui iš tarybos narių sudaryti kolegialią vykdomąją instituciją - valdybą, nustatydamą ir jos narių skaičių. Tarybos, mero, valdybos sprendimus įgyvendina bei tarybą, merą, valdybą techniškai aptarnauja administracija.

2) *administracijos struktūrą*, jos nuostatus tvirtina taryba, o etatus bei administracijos darbuotojų atlyginimus - meras (valdyba, jeigu ji sudaroma), vadovaudamasis įstatymų arba Vyriausybės nutarimų patvirtintais normatyvais ir neviršydamas nustatyto mokes fondo.

Savivaldybės administracijai vadovauja administratorius, kuris yra atskaitingas merui, vykdo jo potvarkius ir nurodymus. Viena iš administracijos direktoriaus funkcijų – organizuoti tarybos ir valdybos posėdžių parengimą ir dokumentų įforminimą. Direktorius atsako už administracijos vidaus darbo tvarką, pagal savo kompetenciją savo kompetenciją leidžia įsakymus.

Administratorių skiria ir atleidžia meras. Jeigu sudaroma valdyba, ji skiria ir atleidžia administratorių mero teikimu. Administracijos padalinių vadovus, jų pavaduotojus, merui pritarus, skiria ir atleidžia administratorius. Kitus administracijos tarnautojus priima į darbą ir atleidžia administratorius. Administracijos darbuotojai negali būti tarybos, kurią jie aptarnauja, nariai.

Savivaldos institucijų kompetencija yra savarankiškoji ir valstybės deleguotoji.

Savivaldos institucijos pagal šio įstatymo joms priskirtą savarankiškąją kompetenciją turi veikimo, iniciatyvos bei sprendimų priėmimo laisvę, kiek tai leidžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymai ir poįstatyminiai aktai. Be to, savivaldybėse sprendžiamos ir kitos jų gyventojų bendruomenės nariams iškylančios problemos, kurias spręsti nepriskirta valstybės institucijų kompetencijai.

Savivaldos institucijos, priimdamos sprendimus valstybės deleguotosios kompetencijos klausimais, vadovaujasi įstatymais, Vyriausybės nutarimais bei kitais poįstatyminiais aktais.

Valstybės institucijos veikia bei kontroliuoja savivaldos institucijas, įgyvendinančias valstybės deleguotąsias funkcijas, tik įstatymuose numatytais atvejais ir formomis.

Savivaldybės finansinius išteklius sudaro savivaldybės biudžetas, nebiudžetiniai fondai ir lėšos. Kiekviena savivaldybė turi savarankišką biudžetą. Savivaldybės biudžetas sudaromas ir tvirtinamas vieneriems metams. Biudžetiniais metais taryba gali keisti biudžetą ir sudaryti papildomą biudžetą ta pačia tvarka, kokia jis sudaromas ir tvirtinamas.

Lietuvos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų santykius reguliuoja Lietuvos Respublikos biudžetinės sandaros ir Lietuvos Respublikos mokesčių įstatymai.

Savivaldybės biudžeto pajamos formuojamos iš pajamų už jos nuosavybei priklausančio turto eksploatavimą, iš jos teritorijoje esančių įmonių, įstaigų ir organizacijų mokamų mokesčių bei kitų

pagal Lietuvos Respublikos įstatymus joms priskirtų pajamų šaltinių.

Jeigu savivaldybių biudžetams priskirtų pajamų neužtenka jų socialinėms reikmėms tenkinti, savivaldybių biudžetams gali būti skiriamos subsidijos iš Lietuvos valstybės biudžeto tikslinėms programoms įgyvendinti. Papildomos savivaldybių biudžetų pajamos, gautos vykdant biudžetą, taip pat sutaupytos išlaidos lieka savivaldybėms.

Jeigu savivaldybių biudžetų pajamos ar išlaidos dėl Lietuvos valstybės institucijų priimtų aktų keičiasi, pasikeitusios sumos kompensuojamos atitinkamai iš Lietuvos valstybės ar savivaldybės biudžetų. Kompensacijų sumas derina suinteresuotos šalys. Kilus ginčui, galutinį sprendimą priima teismas. Lėšos valstybės deleguotosioms funkcijoms įgyvendinti skiriamos iš Lietuvos valstybės biudžeto.

Savivaldybės nebiudžetiniai fondai ir lėšos sudaromi iš vietinių rinkliavų ir kitų pajamų šaltinių. Vietinių rinkliavų nustatymo bei savivaldybės nebiudžetinių fondų ir lėšų sudarymo ir naudojimo tvarką nustato įstatymai.

Savivaldybė gali naudotis bankų kreditais, imti ir teikti paskolas įstatymų nustatyta tvarka.

X rajono savivaldybės administracija sudaryta iš komandų, pateiktų 4 priede.

2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS

2.1. Komandinio darbo testas (toliau KDT): teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje

1997-1999 m. dviejų tarpusavyje bendradarbiaujančių institucijų buvo sukurtas ir išbandytas specialus standartizuotas komandinio darbo tyrimo testas „Team Puls“. Viena iš tų institucijų mokslinė (Drezdeno technikos universiteto Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas - Institut für Arbeits- Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen universität Dresden), kita – praktinė rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga (Drezdeno inovacijų vadyba - Management Innovation Dresden). Testas „Team Puls“[®] buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene. Testo autoriai sutiko, jog Kauno technologijos universiteto profesorius Gediminas Merkys atliktų KDT transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje.

Adaptuojant testą buvo perimta tiek testo teorija, tiek ir testo instrumentarijus. Kruopščiai iš vokiečių kalbos į lietuvių kalbą išversti (visi 66) klausimyno klausimai buvo kalbiškai adaptuoti¹ Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis.

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

1. Tikslų suderinimo teorija (Goal - setting Theory). Ši teorija teigia, kad padalinio tikslai turi būti formuojami pačių darbuotojų. Teorijos autorių nuomone, tai esmingai motyvuoja dirbančiuosius. Taip pat siektina, tikslus apibrėžti aiškiai, kad jie atitiktų darbuotojų galimybes ir sugebėjimus. Darbuotojams suvokus ir priėmus tikslus bei gavus paskatinimą už sėkmingą jų įgyvendinimą galima tikėtis itin gerų darbo rezultatų.

¹ Kalbinė adaptacija šiame kontekste yra platesnė sąvoka nei formalus lingvistinis testo vertimas iš vienos kalbos į kitą. Adaptuojant kalbiškai testo stimulines medžiagas (t.y. klausimų formuluotės) privalu atsižvelgti į denotacinius ir ypač į konotacinius kalbos dėsningumus. Reikalo esmė ta, kad kitoje kultūroje vienas ir tas pats žodis gali įgyti papildomas prasmes (kartais ir neigiamas), kurių nėra pirminėje kultūroje. Nepriekaištingai testas gali būti kalbos požiūriu adaptuotas tik tuomet, jei minėtus konotacinius neatitikimus pavyksta pašalinti. Testas kalbiškai adaptuotas turėtų būti taip, kad abiejų kultūrų tiriamieji vienodai suprastų ir traktuotų kiekvieną testo klausimą.

2. *Darbinių charakteristikų modelis (Job Characteristic Model)* paremta penkiais esminiais dalykais. Tai:

- keliamų darbinių reikalavimų įvairovė;
- darbinių užduočių visybiškumas;
- emociškai svarbi ir suvokta atliekamų užduočių svarba;
- darbuotojo savarankiškumas (autonomija);
- grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą.

Teorijos autorių manymu, minėti veiksniai iš esmės ir nulemia darbinę motyvaciją. Atsakomybė atliekant darbą, darbo svarbos suvokimas ir galutinių darbo rezultatų bei jų įvertinimo žinojimas skatina darbuotojo vidinę motyvaciją. Visa tai didina pasitenkinimą darbu, gerina darbo rezultatų kokybę, mažina pravaikštų bei perbėgimo į kitą darbovietę tikimybę. Itin svarbūs veiksniai yra darbuotojo savarankiškumas ir įvairaus pobūdžio grįžtamoji informacija apie atliktą darbą.

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

4. *Situacinės brandos konceptas (Situativen reifegrad - Ansatz)*. Čia išskiriamos keturios vadovavimo technikos, kurioms tenka svarbus vaidmuo:

- nurodymas;
- įtikinėjimas;
- bendradarbiavimas;
- delegavimas.

Šių vadovavimo technikų sėkmė (nesėkmė) priklauso nuo darbuotojo, kuriam vadovaujama, profesinės brandos (situacinė darbuotojo branda konkrečios darbinės užduoties kontekste), kuri priklauso nuo darbuotojo išsilavinimo, dalykinių profesinių žinių, darbinės motyvacijos ir kt.

5. *Normatyvinis konceptas (Normative Ansatz)* yra pagrįstas vadovo subjektyvaus racionalumo samprata, kuri remiasi vadovavimo sprendimų priėmimo būdais. Išskiriami šie vadovavimo sprendimų priėmimo būdai:

- vadovas nusprendžia vienvaldiškai (autoritariškai), neatsiklausdamas darbuotojų. Nėra grįžtamojo ryšio;
- vienvaldis (autoritariškas) sprendimų priėmimo būdas, kai pavaldinių atsiklausoma, tačiau jie vis vien nežino, koks sprendimas, apie ką ir kodėl yra priiminėjamas;
- sprendimai yra priimami konsultuojantis su pavieniais darbuotojais;
- sprendimai yra priimami grupėje (iš esmės kalbama apie grupinius sprendimus).

Minėtų sprendimų priėmimo būdų veiksmingumas priklauso nuo konkrečios situacijos.

Pagrindiniai kriterijai - sprendimo kokybė;

- tai, ar sprendimą suprato ir jam pritarė pavaldiniai;
- sprendimo priėmimo procedūros ekonomiškumas.

6. *Autonomiškumo kriterijai (Autonomiekriterien)*. Nuo komandos galimybių laisvai veikti bendrojoje organizacijoje labai priklauso geri komandos darbo rezultatai. Kad ji galėtų dirbti prisiimdama atsakomybę ir efektyviai, komandai turėtų būti suteikiama pakankamai daug „laisvės laipsnių“.

Taigi, komentuojamo testo teorinį pamatą sudaro šių minėtų teorinių vadybos ir organizacijų psichologijos konceptų derinys.

„Team Puls“ testo teorinė struktūra (taip pat atitinkamai ir subskalių struktūra) susideda iš šešių dimensijų, kurios yra sukonkretinamos 11 klausimų. Tai paaiškina komandos nariams diagnostinio tyrimo metu pateikiamų testo klausimų skaičių, (6 dimensijos (subskalės) x 11 klausimų = 66 testo klausimai.). Testo dimensijos (subskalės) yra pateiktos 5 priede.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai (parodo stipriąsias bei gerąsias komandinio darbo puses). Bendrasis testo balas (jungtinis skalės įvertis) gaunamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Testas sudarytas taip, kad didesnis testo balas reiškia efektyvesnę komandos funkcionavimą. 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“ teste numatytas keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatas. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami 66 įvairios situacijos komandoje nusakantys teiginiai. 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).

Kiekvieną iš 6 dimensijų (subskalių) sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai yra pateikti 6 priede. Psichometrijos tyrimai bei praktika rodo, kad testas sėkmingai gali būti taikomas tik tuo atveju, kai jis tenkina tam tikras kokybes:

1. *Reliabilumą* (patikimumą).
2. *Validumą* (tinkamumą) (Anastasi, 2001; Бурлачук, Морозов, 1999; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999).

Šių dviejų kokybinių matų reikšmė testui nustatyta atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Be to, minėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos. „Team Puls“ autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą, naudojo labai populiarų testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, - kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach'as. Juo artimesnė šio koeficiento reikšmė vienetui ($\alpha \approx 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Žinoma, 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 $\alpha < 0,50$), tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra aiškiai nepakankamas. Siekiant nustatyti tikrinamo testo tinkamumą Lietuvos organizacijų populiacijoje, taip pat buvo naudojamas tas pats vidinės konsistencijos koeficientas (žr. 12 lentelę). Kalbant apie „Team Puls“ testą, jo autorių nurodomų vidinės konsistencijos koeficientų reikšmės yra labai aukštos (žr. 12 lentelę) ir svyruoja nuo 0,84 iki 0,96. Tai rodo itin aukštą testo patikimumą.

„Team Puls“ autorių pateikti testo validumo (tinkamumo) rodikliai taipogi įspūdingi. Paprastai testų teorijoje ir praktikoje, tikrinant matavimo prietaiso tinkamumą, ieškoma objektyvaus išorinio kriterijaus, galinčio patikrinti testo tinkamumą ir pateikti įrodymus, kad testas matuoja tikrai tą, kas juo yra įvardinta. Pavyzdžiui „vaiko brandos mokyklai“ testai padeda atsakyti į klausimą ar ikimokyklinio amžiaus vaikas jau subrendo mokyklai, ar jam dar rekomenduotina atidėti kelionę į mokyklą. Faktinė vaiko mokymosi sėkmė mokykloje - išorinis testo kriterijus. Pirmo testo rezultatai yra lyginami su pirmo, antro ir trečio trimestro pažymiais, gautais vaikui pradėjus lankyti mokyklos pirmąją klasę (Ingenkamp, 1989). Jei testo įverčių ir trimestro pažymių (faktinių mokymosi pasiekimų) koreliacijos aukštos, mokyklinės brandos testas laikomas validžiu.

„Team Puls“ testo tinkamumui pagrįsti naudojami išoriniai kriterijai – objektyvius tirtų verslo organizacijų ekonominiai rodikliai. Jei darbinė komanda gera, ji turi pasiekti gerus darbo rezultatus ir aukštus ekonominius rodiklius. Tai reiškia, kad tarp testo įverčių ir organizacijos bei komandos ekonominių rodiklių tikėtina aukšta ir pozityvi koreliacija. Štai šešių „Team Puls“ dimensijų testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos:

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

Kitas „Team Puls“ autorių nurodomas testo validacijos išorinis kriterijus - ekspertų, žinančių faktinę padėtį tirtose komandose, pateiktas įvertinimas. Vieno eksperto įverčių koreliacijos su 6 testo dimensijomis svyravo nuo $r_{\min} = 0,50$ iki $r_{\max} = 0,66$, o kito eksperto įverčių koreliacijos atitinkamai svyravo $r_{\min} = 0,31$ iki $r_{\max} = 0,59$. Akivaizdu, jog objektyvūs ekonominiai rodikliai su testo įverčiais koreliuoja gerokai aukščiau, nei ekspertų vertinimai.

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

Testo autorių Wiedemann J., Watzdorf von E., Richter P. (2000) buvo atlikta ir faktorinė „Team Puls“ validacija, kurios statistiniai duomenys ir faktorinės analizės rezultatai liudija testo tinkamumą. Psichometrinių tyrimų praktikoje paprastai laikomasi tokio principo: testo uždaviniai, kurie patenka į vieną faktorių, paprastai ir sudaro subskalę, kadangi tokiu atveju sąlyginai aukšta testo vidinė konsistencija yra daugiau ar mažiau garantuota. Daugelio mokslininkų yra teigiama, jog čia privalu laikytis ir kitų papildomų sąlygų (Bitinas, 1998; Merkys ir kt., 2002):

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

Ne mažiau svarbi testo kokybei charakteristika - *reprezentatyvumas* (Anastasi, 2001; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Kad nebūtų pažeidžiamas testo ekologinio validumo reikalavimas, testas turėtų būti taikomas tose pačiose populiacijose, kuriose

jis buvo sukurtas ir sunormintas. Pavyzdžiui, negalima būtų komandinio darbo testą sunorminus vien tik rinkos ir konkurencijos sąlygomis veikiančių įstaigų populiacijoje, testo duomenis taikyti biudžetinių įstaigų, teikiančių socialines ir viešojo administravimo paslaugas komandoms.

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

„Team Puls“ testas aukštą kokybę garantuoja visi aukščiau išvardinti faktai ir vertinimai. Tai leidžia mums teigti, kad adaptavimui pasirinktas testas yra kokybiškas, nes jis tenkina esminius psichometrijos reikalavimus bei savo normose parodo verslo ir ne verslo organizacijų komandinio darbo įvairovę.

2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis

2001 metais KDT KTU profesoriaus G. Merkio mokslinė grupė, susidedanti iš įvairių Lietuvos universitetų magistrantų ir doktorantų pradėjo taikyti ir adaptuoti testą Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis. Šiandien Lietuvoje bendras ištirtų darbuotojų skaičius siekia 2180, ištirtų organizacijų skaičius siekia 63, o darbo komandų - 360.

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai:

1. Viešojo sektoriaus organizacijos: bendrojo lavinimo mokyklos; universitetas; švietimo skyriai; stacionarinės gydymo įstaigos (ligoninės); ambulatorinės gydymo įstaigos; seniūnijos; savivaldybės ir jų skyriai; apskrities viršininko administracija; LR Seimo kanceliarijos padaliniai.

2. Verslo organizacijos: smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos; prekybos organizacijos; gamybos organizacijos; privatūs bankai ir jų regioniniai skyriai; privačios žiniasklaidos institucijos; draudimo kompanijos; žemės ūkio verslo ir kaimo turizmo organizacijos.

3. Statutinės organizacijos: kalėjimų departamento įstaigos; vidaus kariuomenės kariškiai; priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos; policijos komisariatai; policijos nuovados; teritoriniai muitinių skyriai.

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 X rajono savivaldybės administracija. Konkrečiai buvo testuoti 63 darbuotojai, atstovaujančių 13 organizacijos padalinius ir darbinės komandas.

Sukaupta testo duomenų bazė įgalina konkrečią darbo organizaciją pagal labai konkretų organizacijos tipą, palyginti su labai dideliu kitų organizacijų skaičiumi.

Duomenys yra normuojami, panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Šis įvertis yra lakoniškas, tačiau labai informatyvus rodiklis, todėl jis plačiai taikomas taikomuosiuose testavimo tyrimuose. Z-įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (Anastazi, Urbina, 2001; Bortz, 1993). Artimas nuliui įvertis z-skalėje rodo, kad matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį o neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio "į apačią". Pavyzdžiui, jei atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad skirtumas labai ryškus - matuojamas požymis dviejose grupėse (komandose) skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį.

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

Nors testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė, dar trūksta kai kurių tipų organizacijų. Kol kas nėra nei vieno architektų biuro, teisinės paslaugas privačiai teikiančios institucijos (notarų arba antstolių biuro), nepakankamai atstovaujamos statybinės organizacijos.

Kadangi komandinis darbas svarbus ne tik darbo organizacijoms, ateityje tikslinga būtų ištirti ir nevyriausybinės organizacijas, politinių partijų vietos skyrius, teritorines bendruomenes, rinkimų štabus. KDT psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose, gintuose 2002-2005 metais. Galima teigti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje (Survilienė, Grinienė, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003, Steponaitienė, Vilimaitė ir kt.). Tai reiškia, kad svetimoje kultūroje sukurtas ir mūsų kultūros sąlygomis adaptuotas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas.

Šiame testo adaptavimo etape visgi iškilė būtinybė tikrinti instrumento metodologinę kokybę. Kelis uždavinius verta aptarti detaliau:

- 1) ar adaptuojamas testas yra stabilus?
- 2) ar patikimai matuoja to paties testo sutrumpintos versijos?

Testų teorijoje ir praktikoje greta faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos svarbus testo kokybę nusakantis rodiklis yra testavimo stabilumas. Jei kelis kartus matuojant tą pačią savybę yra gaunamas tas pats (ar bent jau labai panašus) rezultatas, matavimas gali būti laikomas patikimu (stabiliu). Stabilumas nustatomas naudojant pakartotinių matavimų metodą (Test-Retest-Reliability) (Merkys, 1999; Lienert, Raatz, 1993). Siekiant išvengti tokios situacijos, kuomet tiriamieji dar prisimena ankstesnįjį testavimą, jo konkrečius klausimus ir savo pateiktus atsakymus, pakartotiniai matavimai paprastai atliekami ne anksčiau kaip po 3-4 savaičių. Kadangi matuojama savybės raiška gali natūraliai padidėti arba sumažėti, pakartotino testavimo negalima nukelti ir labai toli. Tuomet taip ir liks nežinoma, ar testas nėra stabilus, ar tiesiog matuojamos savybės būvis natūraliai pasikeitė. Pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje - kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas.

Verta paminėti, kad kuo ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis (Lienert, Raatz, 1993) Šią savybę lemia tai, kad kiekvienas testo klausimas yra tarsi mažytis matavimo „eksperimentas“. Kuo tokių eksperimentų daugiau, tuo patikimesnis yra matavimas, tuo mažesnė darosi klaidos tikimybė. Tačiau didelis testo ilgis gali virsti ir trūkumu. Pildant ilgą testą tiriamieji neretai pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą, silpnėja jų motyvacija. Dažnai tame pačiame tyrime tenka testuoti daug skirtingų charakteristikų - komandinio darbo testo pilna versija apima 66 klausimus, organizacijos klimato testo pilna versija apima apie 150 klausimų. Jei organizacijoje ketinama testuoti bent 5 apibendrintas žmoniškųjų išteklių charakteristikas ir kiekvienas testas vidutiniškai turi, pvz., po 70 klausimų, tai išeitų, jog kiekvienas tiriamasis turėtų pildyti testą susidedantį iš 350 klausimų. Toks testas gali suerzinti darbo organizacijas, jų vadovus, iššaukti neigiamą reakciją, tad su panašaus ilgio testu darosi rizikinga eiti į praktiką. Todėl, prasminga turėti 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.

Testas yra trumpinamas, o pilnoji testo versija yra koreliuojama su atitinkamomis patrupintomis testo versijomis. Sutrumpintos testo versijos pagrįstai laikomos patikimomis ir naudotomis, jei koreliacijos koeficientai yra pakankamai aukšti. Testą galima trumpinti dviem būdais - atsitiktine tvarka išmetant dalį klausimų arba veikiant kryptingai. Tarkim, iš kiekvienos testo dimensijos į sutrumpintąją versiją atrinkti tik tuos uždavinius, kurie tenkina bent du kriterijus: a) labai

tinka turinio prasme (loginio validumo kriterijus); b) uždaviniai pasižymi pačiais aukščiausiais faktoriniais svoriais ir skiriamąja geba (faktorinės validacijos kriterijus).

Tokiu būdu iš 66 uždavinius turinčio KDT buvo sudaryta „Vidutinė testo versija“, susidedanti iš 27 klausimų ir galiausiai buvo sudaryta „Trumpoji versija“ susidedanti tik iš 15 klausimų.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai jungtinėje imtyje atspindėti 6. lentelėje. Joje matyti, kad 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. Verta paskaičiuoti determinacijos koeficientą. Jis gaunamas koreliacijos koeficientus pakeliant kvadratu bei parodo vadinamąją gryną sklaidą. Šiuo atveju jis parodo, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Rodikliai išpūdingi - $r=0,82$; $r=0,67$ (67%) ir $r=0,95$; $r=0,90$ (90%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70-90 procentų. Tai labai geras rezultatas.

6 lentelė

Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas

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

Pastaba:*** Patikimumas 0,01

7 - 9 lentelėse pavaizduotos pilnos ir sutrumpintų komandinio testo versijų psichometrinės kokybės charakteristikos – testo vidinė konsistencija, testo skiriamoji geba ir kt. Kaip matyti, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

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

	items	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					ean	in	ax	ean	in	ax	ean	in	ax
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0	830,	1	0,954	,34	,08	,49	,63	,45	,77	,53	,35	,67
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0	80,	1	7,733	,29	,04	,49	,59	,30	,75	,48	,25	,63
Komunikacija komandoje	2	890,	1	5,144	,39	,24	,57	,67	,58	,74	,59	,49	,67
Vadovavimas komandai	1	890,	1	0,895	,44	,07	,75	,70	,35	,85	,63	,22	,79
Komandos organizavimas	3	870,	1	9,953	,33	,03	,55	,62	,37	,73	,57	,22	,63
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0	810,	1	7,643	,30	,08	,48	,60	,34	,73	,59	,26	,61

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

	items	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					ean	in	ax	ean	in	ax	ean	in	ax
Orientacija į tikslą ir pasiekimus		750,	1	7,355	,43	,33	,54	,76	,77	,80	,55	,49	,60
Atsidavimas darbui ir atsakomybė		790,	1	1,326	,48	,46	,51	,79	,77	,80	,60	,59	,62
Komunikacija komandoje		850,	1	2,776	,53	,43	,63	,79	,74	,82	,66	,59	,71
Vadovavimas komandai		90,	1	0,677	,63	,54	,74	,84	,79	,89	,74	,68	,81
Komandos organizavimas		850,	1	2,716	,53	,46	,57	,65	,74	,81	,66	,60	,69
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje		740,	1	6,695	,42	,38	,47	,75	,72	,78	,54	,51	,57

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

	items	Cronbach <i>a</i>	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt			
					ean	in	ax	ean	in	ax	ean	in	ax	
Orientacija į tikslą ir pasiekimus		–	1	0,41	7	,41			,84			,41		
Atsidavimas darbui ir atsakomybė		–	1	0,07	7	,40			,84			,40		
Komunikacija komandoje		0,74	1	5,69	6	,49	,45	,51	,81	,80	,83	,56	,55	,59
Vadovavimas komandai		0,86	1	8	7	,67	,60	,72	,88	,86	,91	,76	,70	,79
Komandos organizavimas		0,7	1	2,46	6	,44	,41	,45	,79	,78	,81	,53	,51	,54
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje		–	1	5,91	7	,52			,87			,52		

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

Taigi, testuojant žmogiškųjų išteklių charakteristikas darbo organizacijose tikrai galima naudoti sutrumpintas komandinio darbo testo versijas. Testo stabilumą galima interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Iš psichologijos teorijos ir metodologijos yra žinoma, kad visi psichometriniai konstruktai bendriausiu atveju skyla į du tipus. Čia kalbama apie vadinamąją State-Trait-Theory (Merkys, 1999; Steyer, 1999). Pirmąjį tipą sudaro savybiniai konstruktai (Trait), kurie yra sąlyginai stabilūs - aukštas intelektas arba silpnaprotystė. Individui aktyviai sąveikaujant su aplinka, šios gaba stabilios savybės sistemiškai atsikartoja įvairiose situacijose. Antrasis tipas - situaciniai konstruktai. Tai asmenybės savybės, kurios nėra itin stabilios, vienose situacijose jos pasireiškia, o kitose ne. Jų pasireiškimas (arba nepasireiškimas) priklauso nuo situacijos. Tipiniai situaciniai konstruktai yra, tarkime, egzaminų, vertinimo, taip pat viešų pasisakymų baimė, darbinis stresas. Ji pasireiškia tik tada, kai susiklosto tam tikra situacija, jei nėra atitinkamos situacijos, tai atitinkama savybė ir nepasireiškia.

Būtina pažymėti, kad komandinis darbas visų pirma yra grupinės sąveikos charakteristika. Visgi komandinis darbas tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Komandinio darbo branda pasiekia įvairius raidos etapus – nuo stichiškos

grupės, komandos užuomazgos iki brandžios komandos. Evoliucine prasme darbinė komanda gali ilgainiui patekti į krizę, išsisemti, pakrikti, gali patirti raidos pakilimus ir nuopoličius. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį komandinis darbas yra daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas. Galima daryti hipotetinę prielaidą, kad stabilaus savybinio konstrukto bruožų veiksmingas komandinis darbas gali įgauti nebent tik vadybos požiūriu efektyviose organizacijose, turinčiose atitinkamos patirties, komandinio darbo tradicijų. Vadybos požiūriu, vienas iš pagrindinių tikslų ir labai teigiamas momentas yra aukštas ir stipriai išreikštas komandinio darbo stabilumas. Komandinio darbo, kaip stabilios organizacijos savybės turėtų siekti organizacijos vadovai. Ateityje tikslinga būtų atlikti ilgalaikius komandinio darbo ir darbinių komandų raidos tyrimus. 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.

2.2. Organizacinio klimato krizės testas (toliau KKT): teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

Organizacijos (arba organizacinio) klimato krizės testas nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje. Testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimatą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.3. skyrelyje apie organizacinį klimatą.

Sėkmingai suformuluota darbinė hipotezė apie klimatui priskirtinas dimensijas. Darbas vyko pasiremiant teorinėmis žiniomis apie organizacijos klimatą bei savarankiškais mokslinės grupės, kuriai priklausė ir šio magistrinio darbo autorius, išvalgomis. Išskirtos šios dimensijos:

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

149 pirminiai organizacijos klimato požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, taikant faktorinės validacijos principus, buvo suvesti į 18 dimensijų arba subskalių, kurių pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra pateiktos 7 priede. Minėtos dimensijos ir psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 810 darbuotojų, atstovaujančių 110 padalinių (darbinių komandų) iš 10 organizacijų (savivaldybė, munitinė, policijos komisariatas, mokyklos, sveikatos priežiūros įstaiga, universitetas, stambi baldų gamybos įmonė, reklamos agentūra).

Subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų). Praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,71 iki 0,93, o tai reiškia, kad ji labai aukšta. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Literatūroje nurodoma sąlyga, kad faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6 yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10% (Bitinas, 1998). Tuo tarpu šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 50-60%. Vienas iš svarbiausių testo metodologinės kokybės rodiklių - testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. KKT atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73, tuo tarpu testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristu žemiau 0,20 ribos.

Galima argumentuotai teigti, kad sukurtas organizacijų klimato testas, kuriuo paremtas šis magistro darbas, psichometrinio požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe, vis tik ateityje šio testo patikimumą, kaip ir komandinio darbo testo atveju, reikėtų patikrinti retesto (pakartotinių matavimų) metodu.

Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert&Raatz, 1993; Merkys, 1999), taigi, organizacijų klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Kadangi komandinis darbas ir organizacijos klimatas turėtų būti statistiškai susiję, išoriniu kriterijumi, hipotetiškai mažstant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai.. Padalinyje, kuriame klimatas yra rizikinis, tikimybė, kad tokiame padalinyje palankiai klostysis komandinis darbas yra labai menka ir priešingai, esant sklandžiam komandiniam darbui verta tikėtis gero padalinio mikroklimato. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Vis tik komandinis darbas organizacijoje ir organizacijos klimatas nėra visai tapatūs dalykai, tad labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas,.

8 priede 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. Prasmingi ir neigiami koreliacijos koeficientų įverčiai, nes 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 klimata).

Galima teigti, sukurtas lietuviškas organizacinio klimato testas psichometriniu požiūriu yra labai kokybiškas. Tai rodo prof. Merkio mokslinės grupės, kurioje aktyviai dalyvavo ir šio magistro darbo autorius išdėstyti argumentai. Pasitelkus daugiamatę regresiją, buvo patikrinti statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo. Ši procedūra įgalina sužinoti, ar organizacinis klimatas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis komandinio darbo veiksmingumą. Konkreti komandinio darbo dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis, o visos 18 klimato dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju. Regresinės analizės rezultatai apibendrinta forma atspindėti 10 lentelėje.

10 lentelė

Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija

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

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas						
Verbalinė (žodinė) komunikacija						
Neverbalinė komunikacija						
Konfliktai						
Santykiai su vadovais						
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės						
Informacija/ komunikacija	$r = 0,43$	$r = 0,46$	$r = 0,45$	$r = 0,43$	$r = 0,47$	$r = 0,48$
Atvirumas, tolerantiškumas	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,21$	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,22$	$r^2 = 0,23$
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					

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

Paties nagrinėjamo požymio raišką, jos kryptingumą taipogi verta panagrinėti - tikslinga formuluoti klausimą (konkuruojančias hipotezes) apie tai, ar tirtoms darbo organizacijoms yra būdingos (nėra būdingos) organizacinio klimato krizės apraiškos. Didžioji dauguma (apie 75%) testo klausimų buvo suformuluoti neigiamai. Pavyzdžiui:

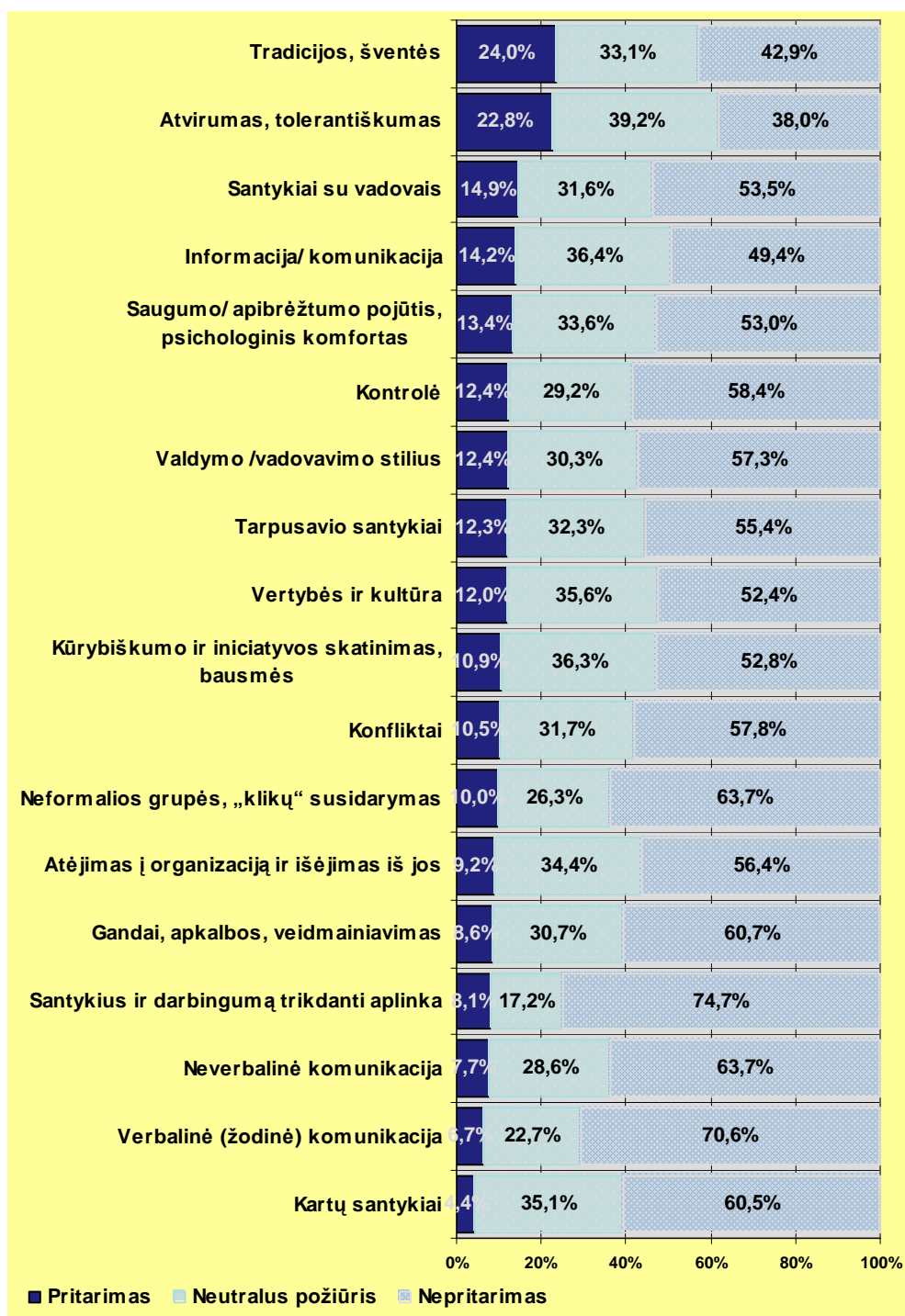
- „dauguma darbuotojų nuolat yra sudirgę, irzlūs“
- „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“
- „darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti“
- „svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos sklaidos procese jaučiamės nustumti į šalį“
- „dalis darbuotojų dažnokai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

Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį, todėl tikslinga buvo kuriamą testą pavadinti „*organizacinio klimato krizės testu*“. Tokiu būdu žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus ir priešingai, aukštas komentuojamo testo įvertis rodo

organizacinio klimato krizės apraiškas. Greta testo įverčių standartizuotoje Z-skalėje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Tai leido įvertinti klimato raišką. Visoms 18 testo dimensijų buvo suskaičiuoti vidutiniai pritarimo procentai, kurie 6 pav. yra pažymėti tamsiai mėlyna spalva.

Teste buvo ir teigiamų klausimų formuluočių., pavyzdžiui:

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



6 pav. Pritarimas (nepitarimas) organizacinio klimato krizės požymiams

Kaip matyti iš struktūrinės reitingo diagramos (žr. 6 pav.) tirtose organizacijose klimato krizės požymiai ženkliau nepasireiškia. Nepitarimui vidutiniškai tenka nuo 40 iki 70% dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės požymimas įverčiai tesiekia apie 20%.

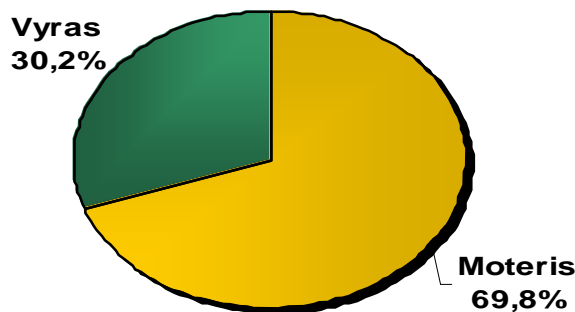
Verta pažymėti, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Tyrimų patirtis

rodo, jog procedūra, kuomet dalis klausimų (teiginių) sąmoningai formuluojami neigiamai, o dalis teigiamai, padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“ dominavimas (Merkys, 1999, Gribačiauskas, 2002).

2.3. Diagnozuojamų X rajono savivaldybės administracijos skyrių ir komandų kokybinės charakteristikos

X rajono savivaldybės administracija – viešojo sektoriaus valstybinė įstaiga. Ši organizacija komandinio darbo ir organizacinio klimato tyrimui pasirinkta neatsitiktinai. Pasirinkimą lėmė įstaigos vadovų susidomėjimas komandinio darbo ir organizacinio klimato gerinimo galimybėmis bei naujosiomis personalo valdymo formomis. Šio kvalifikacinio darbo autorius – X rajono savivaldybės administracijos darbuotojas.

Tyrimo imtį sudaro 63 žmonės, iš viso X rajono savivaldybės administracijoje dirba 103 darbuotojai, kurių daugumą – 69,8 procentus sudaro moterys. 7 paveiksle pavaizduotas darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį. Moterys dominuoja beveik visuose X rajono savivaldybės administracijos skyriuose. Socialinės paramos skyrius, Centrinė buhalterija, Biudžeto ir ekonomikos skyrius sudaryti tik iš moterų. Dviejuose padaliniuose vyrų ir moterų skaičius lygus (Ūkio dalies tarnyba ir Žemės ūkio skyrius). Dviejuose padaliniuose neženkliai dominuoja vyrai - Turto valdymo skyriuje ir Vietinio ūkio ir plėtros skyriuje.

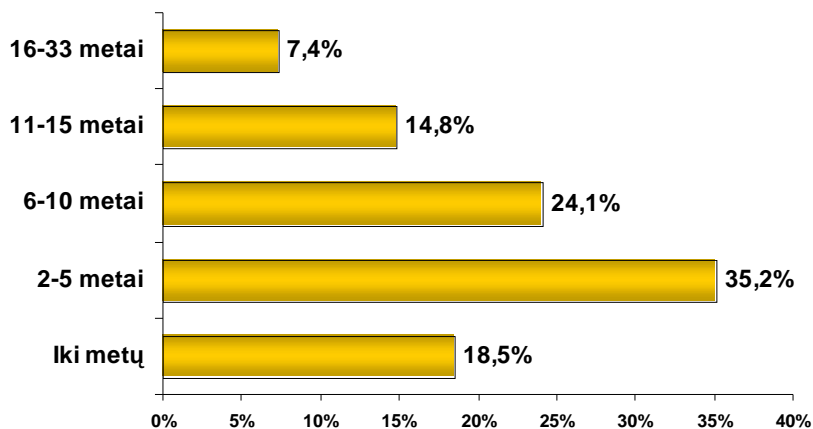


7 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

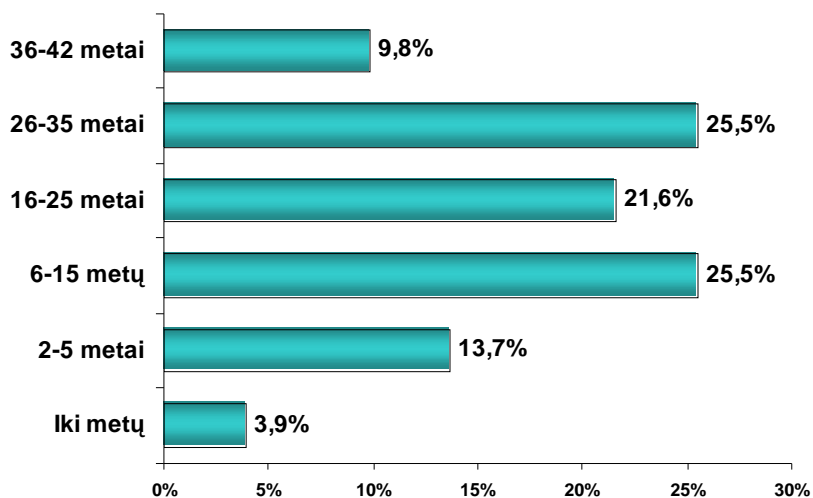
Bendra apytikrė per metus išmokama atlyginimų suma siekia 2558,8 tūkstančius litų. Per praėjusius metus savivaldybės pajamos siekė 4181,8 tūkstančius litų, tuo tarpu išlaidos - 4102,0 tūkstančius litų. Per keletą pastarųjų metų organizacija patyrė neženklių pokyčių - keitėsi personalas, steigėsi nauji etatai. Tačiau organizacijos statusas, vadovai, veiklos bei paslaugų profilis išliko tie patys.

Verta paminėti, jog kiekvienas darbuotojas, pradedant aukščiausiuoju vadovu ir baigiant aukščiausio lygio vadovais, turi rašytinį pareigybės aprašymą. Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos politika ir tikslais, darbo tvarkos bei darbo saugumo taisyklėmis. Vienas iš organizacijos skyrių - Bendrasis skyrius organizuoja personalo valdymo sistemą bei yra atsakingas už personalo apmokymą.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėse pareigose pavaizduotas 8 paveiksle. Galima teigti, jog didžiausią darbuotojų dalį sudaro jauni specialistai, įstaigoje dirbantys 2 – 5 metus.



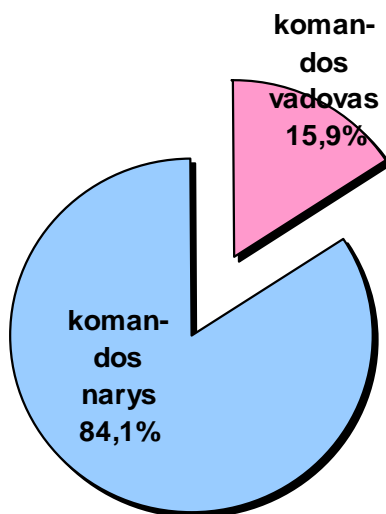
8 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (dabartinės pareigos)



9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą

9 paveiksle atspindėtas bendras administracijos darbuotojų stažas. Čia dominuoja gana didelę – 6-35 metų darbo patirtį turintys darbuotojai. Patyrusių darbuotojų pasiskirstymas skyriuose taipogi nėra tolygus - kai kurių skyrių darbuotojų amžiaus vidurkis labai mažas, kai kurių itin didelis.

Vertinant ištirtus darbuotojus pagal jų statusą organizacijoje akivaizdžiai dominuoja komandos nariai – net 84,1 procento apklaustųjų (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą organizacijoje

Tikslinga plačiau aptarti KDT ir KKT testais iširtų padalinių kokybines charakteristikas:

Vaiko teisių apsaugos skyrius susideda iš 5 darbuotojų - 4 moterų ir 1 vyro. Skyriaus darbuotojų amžius - nuo 31 iki 50 metų. Skyriaus vedėjas - moteris. Visi skyriaus darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Skyriuje nebuvo vykdomos jokios reformos.

Sporto centras. Šiame padalinyje dirba 11 žmonių - 4 vyrai ir 7 moterys. Darbuotojų amžius - nuo 23 iki 54 metų. Dauguma darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą, tik du skyriaus darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Padalinio vadovas - vyras. Sporto centre per pastaruosius keletą metų nebuvo vykdomos jokios reformos.

Švietimo skyrius. Skyriuje dirba 15 žmonių - 4 vyrai ir 11 moterų. Darbuotojų amžius - nuo 19 iki 67 metų. Dauguma skyriaus darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, trys darbuotojai įgiję aukštesnįjį išsilavinimą, keturi - vidurinį. Skyriaus vedėjas - vyras.

Vietinio ūkio ir plėtros skyrius. Skyriuje dirba 9 žmonės - 6 vyrai ir 3 moterys. Darbuotojų amžius - nuo 25 iki 55 metų. Visi darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Skyriaus vedėjas - vyras.

Kultūros skyrius. Skyriuje dirba 4 žmonės. Komandai vadovauja vyras. Darbuotojų amžius - nuo 28 iki 40 metų. Visi darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą.

Biudžeto ir ekonomikos skyrius. Skyriuje dirba 5 moterys. Trys turi aukštąjį, dvi - aukštesnįjį išsilavinimą. Darbuotojų amžius svyruoja nuo 28 iki 56 metų.

Centrinė buhalterija. Padalinyje dirba 8 moterys. Tik viena padalinio darbuotoja turi aukštąjį išsilavinimą, visi kiti - aukštesnįjį. Darbuotojų amžius - nuo 24 iki 60 metų.

Architektūros ir urbanistikos skyrius. Skyriuje dirba 6 žmonės - 1 vyras ir 5 moterys. Darbuotojų amžius - nuo 27 iki 54 metų. Keturi darbuotojai turi aukštąjį, du - aukštesnįjį išsilavinimą. Skyriaus vedėja moteris.

Bendrasis skyrius. Skyriuje dirba 10 žmonių. 1 vyras ir 9 moterys. Darbuotojų amžius - nuo 26 iki 65 metų. Beveik visi darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Vienas turi aukštesnįjį, vienas vidurinį ir vienas yra baigęs 9 klases. Skyriaus vedėja - moteris.

Socialinės paramos skyrius. Skyriuje dirba 8 moterys. Vienas darbuotojas turi aukštesnįjį išsilavinimą, visi likę - aukštąjį. Skyriaus darbuotojų amžius svyruoja nuo 22 iki 58 metų.

Turto valdymo skyrius. Skyriuje dirba 3 žmonės, du vyrai ir viena moteris. Darbuotojų amžius - nuo 37 iki 62 metų. Visi darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Vedėjas - vyras.

Žemės ūkio skyrius. Skyriuje dirba šeši žmonės - 3 vyrai ir 3 moterys. Darbuotojų amžius - nuo 28 iki 63 metų. Keturi darbuotojai turi aukštąjį, du - aukštesnįjį išsilavinimą. Skyriaus vedėjas - moteris.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai tirtuose X rajono savivaldybės administracijos padaliniuose

Kaip jau minėta, per pastaruosius keletą metų atlikta nemažai tyrimų komandinio darbo srityje. Tad visos lietuviškos normavimo imties duomenys jau leidžia teigti, kad komandinio darbo testas yra validus ir itin patikimas. Tačiau testo patikimumas buvo patikrintas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – X rajono savivaldybės administracijos imtyje. Galima teigti, kad dalinėje imtyje, atskirais atvejais, galima tikėtis prastesnių rodiklių. Tai sąlygoja faktas, kad visa normavimo imtis gerokai (keliolika kartų) didesnė, nei dalinė imtis.

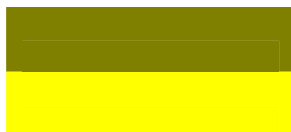
Patikimumas gali sumažėti dėl prastesnio testuojamų darbuotojų kooperatyvumo tyrimui, nenuoširdžių atsakymų ir pan. Tai reikštų, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas iki galo nesuveikė, neatskleidė savo gerųjų savybių. Todėl jo rezultatus konkrečioje imtyje reikėtų vertinti atsargiau.

11 lentelėje yra pateikti testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai, kurie yra pakankamai aukšti, ar bent jau toleruotini. Vidutinės testo koreliacijų reikšmės praktiškai nenukrenta žemiau 0,68 ribos, maksimali retesto koreliacija siekia 0,87.

11 lentelė

Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai

	Pilnoji versija (1)				Pilnoji versija (2)			
	r _{mean}	r _{min}	r _{max}	N	r _{mean}	r _{min}	r _{max}	N
Pilnoji versija (1)	0,62 ***	0,41 ***	0,79 ***	63	0,58 ***	0,32 ***	0,87 ***	63
Pilnoji versija (2)					0,68 ***	0,54 ***	0,88 ***	63

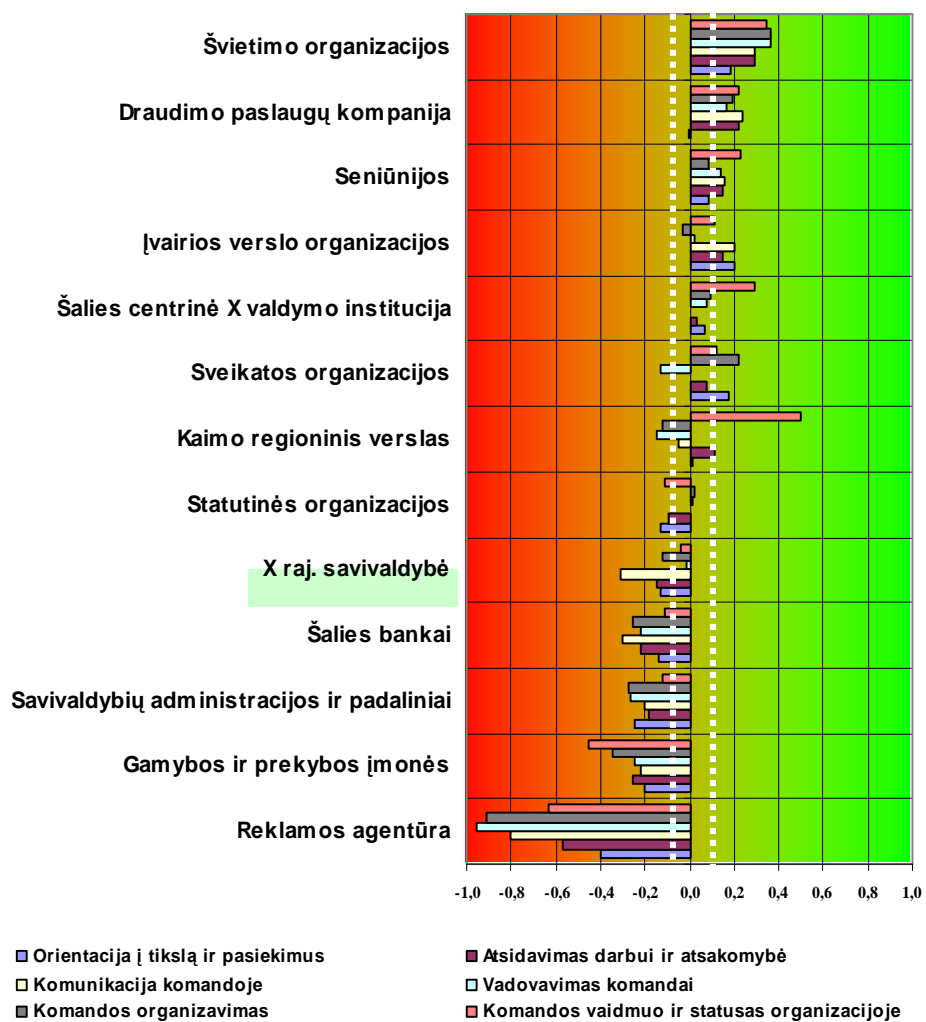


Retestas

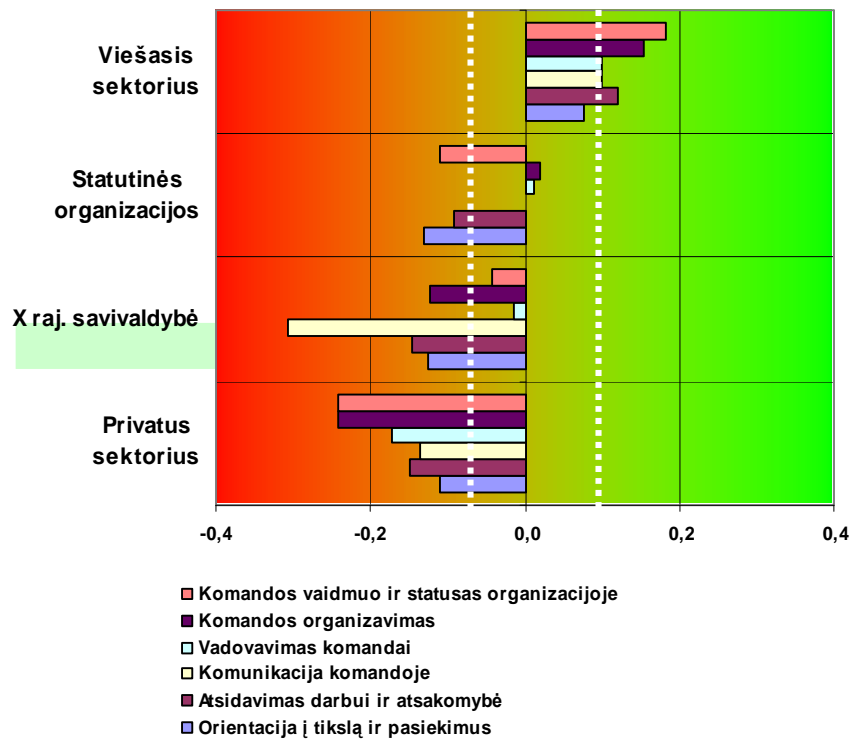
Interkoreliacija

Taigi, tai tik dar kartą patvirtina, kad testavimo duomenys yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir X rajono savivaldybės administracijos imtyje. 10 paveiksle aiškiai matyti, kad komandinis darbas X rajono savivaldybės administracijoje yra nepakankamai gerai išplėtotas ir mažai veiksmingas. Verta pažymėti, kad X rajono savivaldybės administracija lenkia tokias organizacijas, kaip reklamos agentūros, gamybos ir prekybos įmonės, šalies bankus ir seniūnijas. Jos komandinio darbo įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio vidutiniškai per 0,3 – 0,4 standartizuoto normaliojo skirstinio Z-skalės punktus. Nuo pirmaujančių organizacijų (konkrečiai švietimo organizacijų), X rajono savivaldybės administracijos komandinio darbo įverčiai skiriasi bemaž per pusę standartinio nuokrypio.

Lyginant komandinio darbo raišką X rajono savivaldybės administracijoje apibendrintame kontekste, organizacija atsiduria priešpaskutinėje vietoje. 11 paveiksle pateiktas į pagrindinius organizacijų tipus suklasifikuotos normavimo imtį sudarančios organizacijos. Išryškėjo statistinis dėsningumas, jog sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, žemiausioje pozicijoje – privataus sektoriaus organizacijos. Matyti ir tai, kad konkrečiai X rajono savivaldybės administracijos komandinio darbo įverčiai nukrinta gerokai žemiau viešojo sektoriaus apibendrintų įverčių. Išdėstyti faktai ir argumentai leidžia daryti išvadą, kad komandinis darbas tirtoje X rajono savivaldybės administracijoje nėra pakankamai geras.

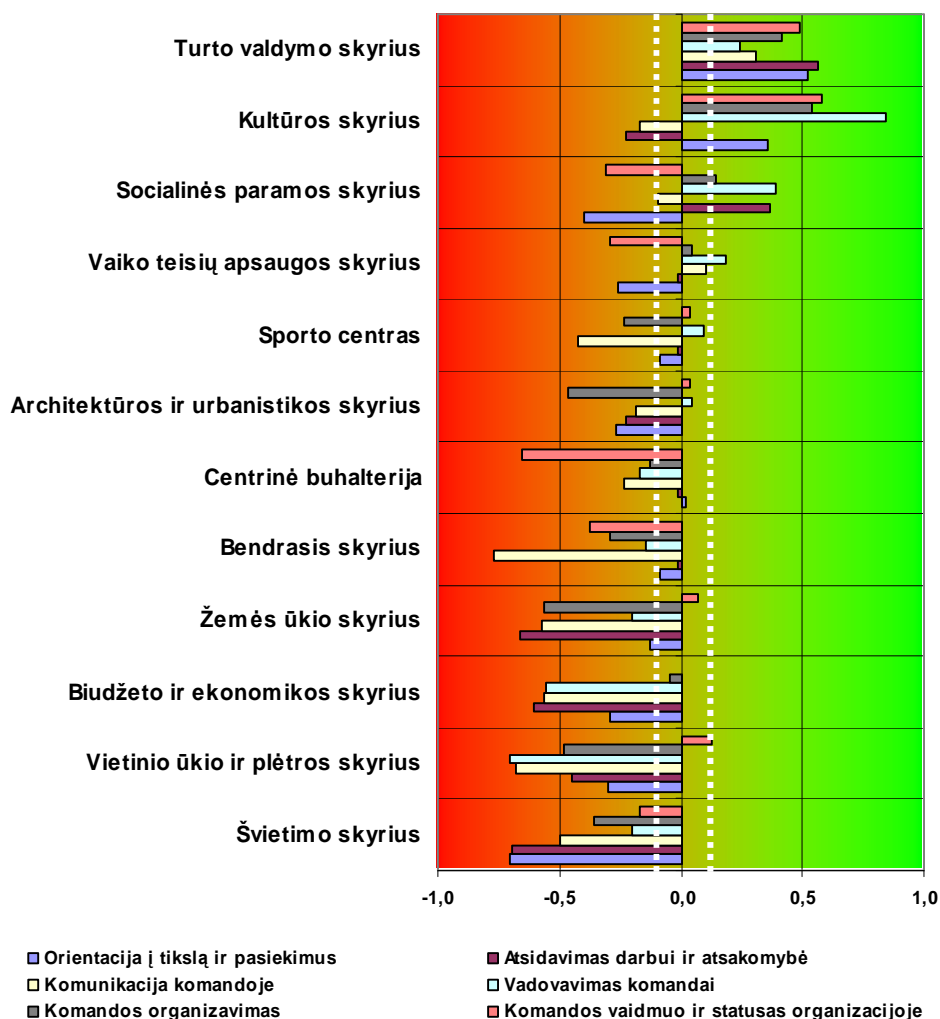


10 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas



11 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

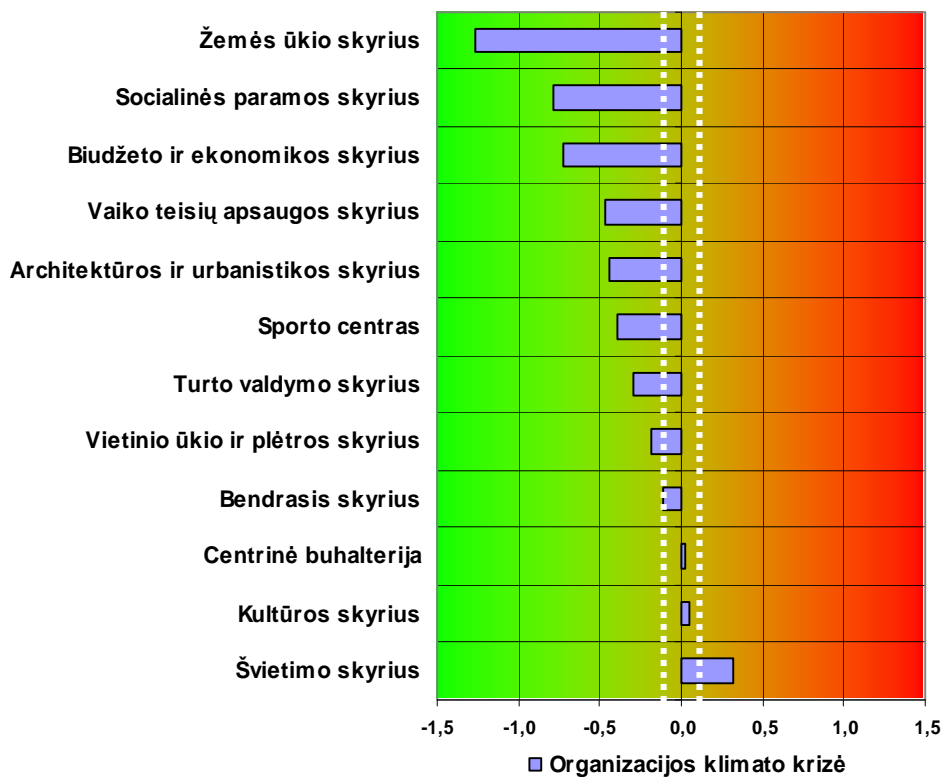
Vis tik didelės organizacijos vienuose padaliniuose komandinis darbas gali funkcionuoti palankiau, o kituose prasčiau. Labai svarbu šiuo požiūriu žinoti konkrečių padalinių būklę. Kaip matyti iš 12 paveikslo komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose skiriasi labai ženkliai. Kai kuriuose jos X rajono savivaldybės administracijos padaliniuose, pvz., Turto valdymo skyriuje, Kultūros skyriuje, Socialinės paramos skyriuje funkcionuoja pakankamai gerai. Apie tai byloja testo įverčiai, besitelkiantys apie normavimo imties vidurkį. Gerą komandinį darbą galima paaikškinti komandos narių dydžiu – jos sudarytos iš 3 – 4, didelę darbo patirtį turinčių žmonių. Deja daugumos padalinių, kaip pvz., Švietimo skyriaus, Vietinio ūkio ir plėtros skyriaus, Biudžeto ir ekonomikos skyriaus, Žemės ūkio skyriaus bei Bendrojo skyriaus įverčiai nutolsta žemiau normavimo imties vidurkio maždaug per 0,8 standartinio nuokrypio. Šių skyrių darbuotojams tenka svarbūs uždaviniai – savivaldybės biudžeto formavimas, investicinių programų rengimas ir pan. Ypač žemi “Vadovavimo komandai” įverčiai. Teoriškai galima teigti, kad geriausiai komandinis darbas organizuojamas skyriuose, sudarytuose iš 3 – 6 žmonių.



12 pav. Komandinis darbas atskiruose X rajono savivaldybės administracijos padaliniuose

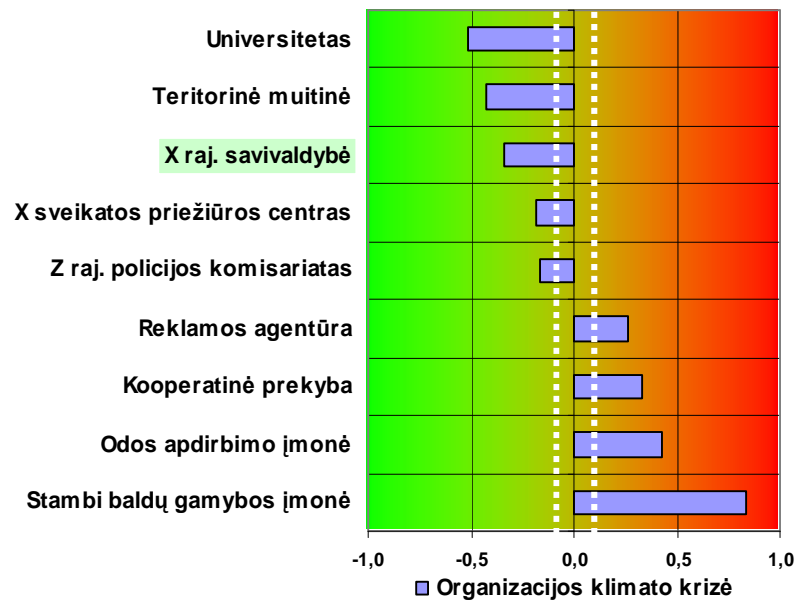
Taigi, komandinis darbas X rajono savivaldybės administracijoje nėra pakankamai išvystytas.

Greta komandinio darbo tikslinga panagrinėti, komandiniam darbui artimą požymį - organizacinį klimatą. Atitinkamo patikrinimo rezultatai atspindėti 13 paveiksle. Organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti kitaip nei komandinio darbo testo – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Kaip matyti, atskiruose padaliniuose minėto testo jungtinis balas nukrypsta į neigiamų įverčių sritį per pusę, o atskiruose atvejuose ir daugiau standartinio nuokrypio. Simptomiška, kad tiek pagal komandinį darbą, tiek pagal organizacinį klimatą sistemingai pirmauja ir/arba atsilieka tie patys padaliniai. Tai rodo, kad komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra susiję.



13 pav. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose

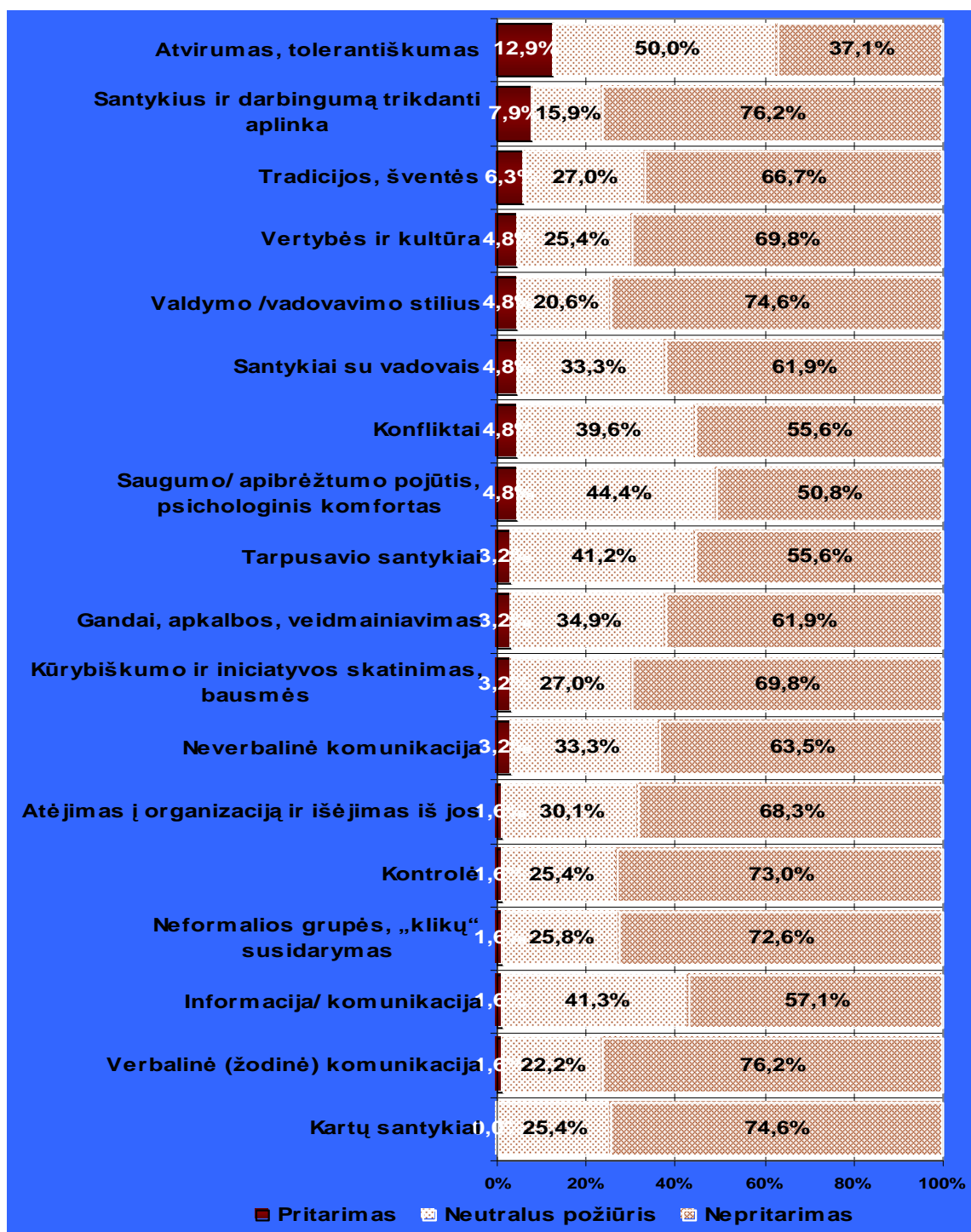
Galima pastebėti, kad kai kuriuose padaliniuose komandinis darbas ir mikroklimatas nėra susijęs. Gerą organizacinį klimatą Žemės ūkio skyriuje galima paaiškinti tuo, kad skyriaus darbuotojai ilgą laiką dirba vienoje komandoje – kartu švenčiamos šventės ir pan. Geras mikroklimatas vyrauja ir Socialinės paramos bei Biudžeto ir ekonomikos skyriuose. Minėtų skyrių darbuotojai atlieka visiškai skirtingas individualias funkcijas, todėl komandinis darbas čia mažai išplėtotas. Nuo bendro vidurkio gerokai atsilieka Švietimo skyrius bei Kultūros skyrius. Šie padaliniai įsikūrę skirtinguose pastatuose. Darbuotojai dažniau komunikuoja su sau pavaldžiais specialistais – mokytojais, mokyklų direktoriais, kultūros centrų darbuotojais bei direktoriais. Geras organizacinis klimatas atskiruose skyriuose įtakoja ir bendrą organizacijos klimatą – tai matyti 14 paveiksle. X rajono savivaldybės administracija pagal šį požymį užima vieną iš pirmaujančių vietų, praleisdama tik universitetą ir teritorinę muitinę.



14 pav. Organizacinis klimatas organizacijose

Verta panagrinėti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi pagal visas 18 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 18 dimensijų (žr. 15 pav.).

Daugeliu atveju pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir vidutiniškai tesiekia apie 10%. Neigiamą atspalvį turi tik “Atvirumas, tolerantiškumas” ir “Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka”.



15 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių

Šių argumentų kontekste tikslinga patikrinti, koks organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos įmonės padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 9 priede.

Lentelėje surašyti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys padaliniam, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Ekstremalūs įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tokiu būdu galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais

įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau.

Akivaizdžiai matyti, kad tikrai palankus organizacinis klimatas yra susiklostęs Žemės ūkio skyriuje, Socialinės paramos skyriuje, Biudžeto ir ekonomikos skyriuje bei Vaiko teisių apsaugos skyriuje. Toliau matyti, kad kai kuriuose padaliniuose pagal pavienius požymius organizacinis klimatas yra vertinamas labai nepalankiai. Pvz. Švietimo skyriuje ir Centrinėje buhalterijoje darbuotojai nesijaučia saugūs, Vietinio ūkio ir plėtros skyriuje bei Centrinėje buhalterijoje darbuotojai pažymi dažnas konfliktines situacijas. Visumoje lentelėje sistemingai pasireiškia atsitiktinumo elementas. Kartais tas pats padalinys pagal vienus kriterijus atrodo teigiamai, pagal kitus neigiamai. Visgi pagal keletą kriterijų praktiškai visi tirti padaliniai gali būti vertinami nepalankiai – “Tradicijos ir šventės”, “Kontrolė”. Tai rodo, kad odos įmonėje tikrai pribrendo laikas rimtai pagalvoti apie organizacijos tradicijų puoselėjimą ir šventes.

Apibendrinant galima teigti, kad testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto atitinkama organizacinio klimato būklė. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai.

3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir mikroklimate statistiniai sąryšiai

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

Simptomiška, kad rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir klimato dėsningumas buvo konstatuotas ir X rajono savivaldybės administracijos imtyje (žr. priedą Nr. 10). Dominuoja neigiamas ir nestiprus, tačiau statistikai patikimas ryšys. Neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai prasmingi, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai, o klimato testo – neigiamai.

Moksliniu požiūriu svarbus klausimas yra tai, ar komandinio darbo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)?

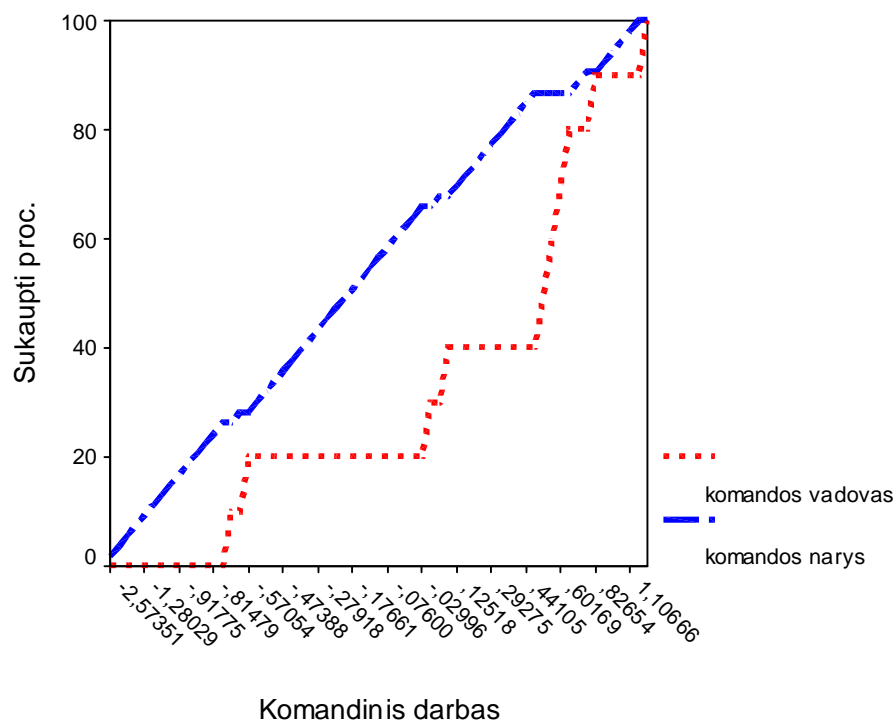
Didžiojoje norminėje imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsningumai. Antai tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų komandinio darbo ir klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Komandinio darbo testo atveju $p=0,021$, $df=1885$; organizacinio klimato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

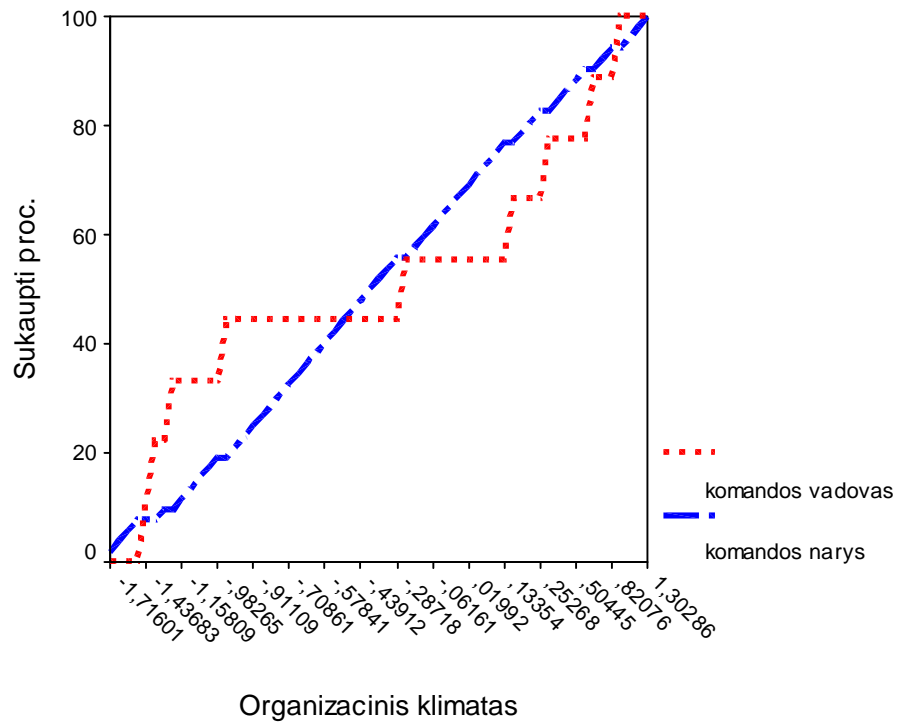
Paaiškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę tiek komandinį darbą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant komandinio darbo įverčius gauti tokie patikros rodikliai $p=0,000$, $df=1777$; organizacinio klimato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

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

Simptomiška, kad kai kurie didžiosios normavimo imties dėsningumai atsikartojo dalinėje X raj. savivaldybės imtyje. Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $p=0,06$, $df=61$ (komandinis darbas) ir atitinkamai $p=0,91$, $df=59$ (organizacinis klimatas).

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus X raj. savivaldybės imtyje (tik devyni) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komandinio darbo bei mikroklimato vertinimo sąryšio. Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 16 pav.). Visgi, galima daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.





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

Dalinėje X raj. savivaldybės imtyje sąryšis tarp komandinio darbo vertinimo ir stažo nustatytas, tačiau nustatyti kurie, ar ilgiau dirbantys, ar trumpiau yra linkę palankiau vertinti komandinį darbą nepavyko ($r=0,17$, o $p=0,23$).

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

3.3. Žmoniškųjų išteklių valdymo X rajono savivaldybės administracijoje tobulinimo galimybės, remiantis diagnostinio tyrimo rezultatais

Komandinio darbo organizavimui pagerinti siūlome komandoje išsiaiškinti sprendimų procesus – nuspręsti, kokius sprendimus reikia priimti pritariant visiems, kokius daugumai, o kokius siauresniam darbuotojų ratui.

Svarbu, kad komandos nariai kartu planuotų užduotis, kad grupė dirbtų vieningai ir atsirastų suinteresuotumas siekti numatytų tikslų.

Siekiant pagerinti komandinio darbo kokybę organizacijoje, ypatingas dėmesys turi būti koncentruojamas į aiškių ir pasiekiamų tikslų, prioritetų nustatymą bei rezultatų įvertinimo procedūros pagerinimą. Kad tai būtų įgyvendinta, būtina tobulinanti rezultatų įvertinimo, aptarimo procedūras bei sukurti tiek materialinę, tiek nematerialinę darbuotojų skatinimo sistemą.

Norint kad vadovavimas komandai būtų efektyvesnis, svarbu, kad nuolat būtų organizuojami susirinkimai, kuriuose darbuotojai galėtų nevaržomai išdėstyti svarbiausias darbo problemas.

IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, DISKUSIJOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, tenka konstatuoti, kad vadybos mokslo ir organizacijų psichologijos literatūroje tiek komandinis darbas, tiek organizacinis klimatas yra apibrėžiami kaip reikšmingi organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai;
2. Literatūrinių šaltinių analizė parodė, kad šalyje yra nemažai mokslines ir didaktines literatūros, kurioje komandinis darbas ir organizacinis klimatas ir yra nusviesti teoriškai. Sąlyginai plačiau nusviestas yra komandinis darbas. Pastebėta, kad labai trūksta mokslines literatūros apie tai, kaip turėtų ir galėtų būti diagnozuojami komandinis darbas ir organizacinis klimatas žmogiškųjų išteklių moksle ir praktikoje.
3. Vakarų šalyse egzistuoja daug komandinio darbo ir organizacinio klimato testų, mūsų šalyje jų pasigendama arba jie tik konstruojami. Išdėstyti argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas ir arba adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.
4. Kalbėdami apie organizacijų kaitą ir vystymąsi, įvairūs autoriai nesutaria dėl vieningos tiek organizacijos klimato, tiek komandinio darbo traktuotės. Mūsų nuomone „komanda“ atspindi aukštesnę darbuotojų organizacinės sąveikos kokybę nei grupė - kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė jau kokybine prasme gali būti traktuojama kaip komanda. Kai kada problemiškas santykis yra tarp tokių giminingų sąvokų kaip padalinys ir komanda. Kiekybine prasme komandos (tūris), apimtis yra apribota nuo dvejų iki penkiolikos darbuotojų.
5. Kai kurie autoriai yra linkę organizacijos kultūros ir organizacinio klimato sąvokas sutapatinti. Šio darbo autorių nuomone, organizacijos kultūros sąvoka yra platesnė ir universalesnė nei organizacinio klimato sąvoka. Klimatas ir komandinis darbas yra tarpusavyje susiję reiškiniai.
6. Kol kas organizacijų psichologijoje ir žmogiškųjų išteklių vadyboje vieni autoriai pabrėžia vienas, kiti kitas organizacinio klimato struktūros traktuotes. Tai rodo, kad tyrimai kuriais tikrinama organizacinio klimato struktūra yra aktualūs mokslui ir

vadybos praktikai. Organizacijos kultūra yra labiau teorinio plano sąvoka, o organizacinis klimatas empirinė sąvoka.

7. Tyrimo duomenys pagrįsti didžiąja normavimo imtimi rodo, kad Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis tiek adaptuojamas komandinio darbo testas, tiek naujai kuriamas organizacinio klimato testas pasireiškė kaip validūs ir patikimi testavimo ir vertinimo instrumentai. Jie gali pretenduoti į pačius aukščiausius jų psichometrinės kokybės įvertinimus. jie.
8. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (ištirta 12 padalinių, 63 darbuotojai), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi, paaiškėjo, kad abu instrumentai - komandinio darbo testas ir organizacinio klimato krizės testas buvo validūs ir patikimi dalinėje X rajono savivaldybės administracijos imtyje. Tai rodo, kad testuojamieji darbuotojai atsakinėjo nuoširdžiai, sąžiningai, o testavimo duomenys yra patikimi ir tikslūs. Jie sudaro prielaidas tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą X rajono savivaldybės administracijoje.
9. Ateityje tikslinga būtų atlikti minėtų testų kokybės patikrinimo tyrimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija. Viešojo sektoriaus įmonėse kriterijumi galėtų būti apibrėžiami ekspertiniai vertinimai, (pvz. organizacijos vadovų, partnerių), piliečių, klientų nuomone apie teikiamas paslaugas. Taip pat organizacijos veiklą atspindintys statistiniai rodikliai, jų palyginimas su analogiškos šakos rodikliais. Iki šiol komandinio darbo ir organizacinio klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto metodais).
10. Komandinis darbas tirtoje X rajono savivaldybės administracijoje yra nepakankamai gerai išplėtotas ir mažai veiksmingas. Komandinio darbo įverčiai gana prastai atrodo labai įvairių organizacijų kontekste: viešojo, bei statutinio sektoriaus. Pirmaujantys padaliniai - Turto valdymo skyrius, Kultūros skyrius, Socialinės paramos skyrius, akivaizdžiai atsiliekančios - Švietimo skyrius, Vietinio ūkio ir plėtros skyrius, Biudžeto ir ekonomikos skyrius, Žemės ūkio skyrius bei Bendrasis skyrius. Žemės ūkio skyrius, nepaisant prasto komandinio darbo, užima pirmaujančias pozicijas organizacinio klimato srityje.
11. Ekstremalūs atvejai: pritarimas krizei buvo pats aukščiausias dėl atvirumo ir tolerantiškumo nebuvimo. Žemiausias – kartų santykių dimensijai.

12. Tiek didžiojoje normavimo imtyje, tiek X rajono savivaldybės administracijos imtyje paaiškėjo teoriškai prasmingi ir statistiškai reikšmingi sąryšiai tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo dimensijų. Tai reiškia, kad šie žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai yra tarpusavyje susiję. Veiksmingas komandinis darbas atitinka palankų organizacinį klimatą ir atvirkščiai. Jei organizacinis klimatas padaliniuose yra krizinis, tai veiksmingas darbas yra mažai tikėtinas. Teoriškai galima teigti, kad, kad palankus organizacinis klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida.
13. Nagrinėjant duomenis didžiosios normavimo imties lygiu, paaiškėjo jog darbuotojų lytis įtakos komandinio darbo veiksmingumo organizacinio klimato krizės vertinimui neturi.
14. Paaiškėjo, kad padalinių vadovai tiek komandinį darbą, tiek organizacinį klimatą yra linkę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Ateityje būtų tikslinga atlikti tyrimus, kurie atskleistu kiek nustatytas statistinis dėsniumas yra universalus. Teoriškai galima teigti, kad vadovai galbūt, yra linkę kai kuriuos organizacijos parametrus, pvz. organizacijos įvaizdį, konkurencingumą, o ypač žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus (darbuotoju motyvacija ir pasitenkinimą darbu, lojalumo organizacijai, darbiniai stresai ir nuovargis) vertinti palankiau. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos arba padalinio vadovas emociškai yra tampriau susijęs su organizacija nei eilinis darbuotojas. Kyla kelios hipotezės, dėl ko vadovams kyla polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintai:
- Tai susiję su psichologiniais vadovų savimonės procesais;
 - Tai susiję su informacijos ir komunikacijos procesais - pavaldiniai yra linkę neigiamus reiškinius nuslėpti, pateikti pagražintai ir pan. Kiek pagerintas organizacijos arba padalinio suvokimas būdingas vadovams, gali būti paaiškintas sutrikusia ir/ar iš dalies sutrikusia/iškreipta komunikacija.
15. Egzistuoja statistiškai patikima tendencija, kad ilgiau dirbantys darbuotojai linkę komandinį darbą vertinti palankiau nei trumpiau dirbantys. Kai kurie statistinio sąryšio dėsniumai atsikartoja dalinėje X rajono savivaldybės administracijos imtyje.
16. Paaiškėjo, kad tiek vyrai, tiek moterys komandinį darbą vertina vienodai. Tačiau vadovai yra linkę palankiau vertinti komandinį darbą ir organizacinį klimatą, bet dėl jų skaičius X rajono savivaldybės administracijos imtyje nepasiekia reikiamo statistinio patikimumo lygmens.

17. Pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad komandinio darbo testas pasižymi aukštomis stabilumo charakteristikomis. Ši faktą galima interpretuoti dvejopai:

- Viena vertus, jis rodo, kad pats komandinio darbo veiksmingumas gali pasireikšti kaip sąlyginai stabili charakteristika;
- Kita vertus jis rodo, kad testas yra stabilus ir matuoja patikimai.

18. Prioritetinis žmogiškųjų išteklių vadybos organizacijoje ar padalinyje tikslas – ilgai trunkantis veiksmingas komandinis darbas. Tyrimo duomenys rodo, kad komandinio darbo veiksmingumas arba jo nebuvimas yra susijęs su konkrečia pavienio padalinio situacija. Dėl to vienos ir tos pačios organizacijos padaliniuose komandinio darbo veiksmingumas gali labai smarkiai skirtis. Tačiau labai aukšti komandinio darbo testo stabilumo rodikliai rodo, kad bent jau teorine prasme galima siekti veiksmingo komandinio darbo sąlyginio ilgalaikiškumo. Veiksmingumas, kaip realus reiškinys, gali būti sąlyginai stabilus.

LITERATŪRA

1. Anikejeva N. (1998). Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje. Kaunas: Šviesa.
2. Barvydienė V., Kasiulis J. (2001). Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija
3. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. - Vilnius: Jošara. - 245 p.
4. Butkus, S. F. (1996). Organizacijos ir vadyba. - Vilnius: Alma Littera. - 159 p.
5. Butkus, S.F. (1996). Linijinė ir funkcinė organizacijos vadybinės struktūros dedamosios // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 23-33.
6. Charles, C.M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. - Vilnius: Alma Littera. - 397 p.
7. Cole, G. A. (1990). Management: Theory and Practice. – London: DP Publication Ltd. - 582 p.
8. Čepinskis J. Relevance jaunų organizacijų vadybos kryptis // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1999, Nr.12 – p. 25-34 p.
9. Čepinskis J., Raškinis D., Stankevičius R., Šernius A. (1999). Draudimas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. – p. 328.

10. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas : Poligrafija ir informatika. – 344 p.
11. Dromantas, M. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių specifika.
12. 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.
13. Grėbliauskas, A. (1996). Organizacijų ir jų valdymo struktūrų projektavimas ir formavimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 53-68.
14. Gregory, P. (1987). Shea ir Richard, A. Guzzo, Group effectyveness: What Really Matters?, *Sloan Management Review* . p.26.
15. Grigas, R. (1998). Socialinių įtampų laukai kaip organizacijų funkcionavimo sąlyga // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 69-81.
16. Heller, R. (2000). Grupių valdymas. – Vilnius: Alma litera. – 72 p.
17. <http://eup.ru/Catalog/15-0.asp>
18. Jacikevičius, A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – Vilnius: Žodynas. – 104 p.
19. James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
20. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. – Kaunas : Technologija. – 284 p.
21. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 1 – p. 47-60.
22. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 3 – p. 61-74.
23. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos vystymas jos strateginės architektūros pagrindu // Socialiniai mokslai / Vyr. red. Prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 4(8) – p. 19-26.
24. Kardelis, K. (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija. – 208 p.
25. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija. – 328 p.
26. Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
27. Laužackas, R. (1995). Profesinis rengimas ir jo valdymo dimensijos Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 2 – p. 107-118.
28. Lesauskis, P. (2000). Organizacijos pradai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red.

- Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 15 – p. 107-112.
29. Lienert, G.A. Raatz, U. (1994). Testaufbau und Testanalyse. Weinheim.
 30. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui // Vadovo pasaulis / Vyr. red. Adomas Grigaitis – Vilnius: Pačiolis. Nr. 11(49) – p. 24-26.
 31. Makštutis, A. (1998). Organizacijos veikla, aplinka ir nacionalinio ūkio vadyba // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.7 – p. 89-98.
 32. Mažeikienė, N, Merkys G. (2000). Makevializmas, kaip psichosocialinis reiškinyis ir edukacinės diagnostikos objektas // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 1 (22) – p. 62-67.
 33. Mažeikienė, N. (2001). Socializacijos ir ugdymo diagnostikos instrumentų kultūrinis perkeliamumas: makiavelizmo ir autoritarizmo matavimo aspektas. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
 34. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 3 (29) – p. 7-16.)
 35. Merkys, G. (1997). Transkulturelle Validität und Kulturspezifität: Neue Perspektiven empirischer Referenz. In Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996. Schwerpunktthema: Wissen und Handeln. S. 310-316. Göttingen: Hogrefe Verlag.
 36. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. Filosofija, Sociologija. Nr. 3 – p. 53-64.
 37. Merkys, G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. Magister. An international journal for psychology and education. Nr.6 – p. 22-35.
 38. Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 2 (19) – p. 7-22.
 39. 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.
 40. Neverauskas, B. (2001). Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė I. Projektų valdymas. – Kaunas: Technologija. – 98 p.
 41. Pass, C., Lowes, B., Davies, L. (1997). Ekonomikos terminų žodynas. – Vilnius: UAB “Baltijos biznes”. – 584 p.
 42. Puidokaitė, S. Survilienė, A. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje

- objektas: finansinio tarpininkavimo įmonių specifika Magistro darbas. Kauno technologijos universitetas.
43. Radzevičius, G. (1999). Jaunų organizacijų sampratos morfologija ir jose vykstančių transformacinių procesų ypatumai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 12 – p. 135-144.
 44. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams // Socialiniai mokslai / Vyr. red. Prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija. Nr. 4(8) – p. 43-52.
 45. Sakalas, A. (1998). Personalų vadyba. – Vilnius: Margi raštai. – 277 p.
 46. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). Personalų valdymas. – Kaunas: Technologija. – 205 p.
 47. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A. (2001). Pramonės įmonių vadyba. – Kaunas: Technologija. – 491 p.
 48. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas. – 274 p.
 49. Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 6 – p. 212-221.
 50. Seilius, A. (1999). Ar galima vadovauti be prievartos? // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 10 – p. 162-182.
 51. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 12 – p. 189-209.
 52. Seilius, A. 1998. Vadovo trijų matavimų vertinimo koncepcijos link // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 7 – p. 159-170.
 53. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 12 – p. 211-225.
 54. Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999) Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. – 647 p.
 55. Suslavičius, A. (1998). Socialinė psichologija. – Vilnius: VU leidykla. – 173 p.
 56. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*, ISSN 1392-0758. 2000, 2 (23), 43-55.
 57. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, ISSN 1392-0758. 2000, 17, 215-225.
 58. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba:

- sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr. 18 – p. 113-124.
59. Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate, in R. Taguiri et G. H. Litwin (Eds.). Organizational climate : explorations of a concept (pp. 11-35). Boston : Harvard Business School. <http://www.f-d.org/climat-efficacite-brunet.htm>
 60. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. - Šiauliai: ŠU 1-kl. – 173 p.
 61. Test Katalog, Testz entrale - Gottingen, 2000/2001.
 62. Vasiliauskas. (2000). Prognozavimas ir strateginis valdymas. – Kaunas : Technologija. – 182 p.
 63. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma. – 134 p.
 64. Vyšniauskienė, D. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika. Kauno technologijos universitetas.
 65. Wiedemann, J. Watzdorf, v. E. Richter, P. (2000). Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, - Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung, Band 15, Mai 2000.
 66. Анастази, А., Урбина, С. (2001). Психологическое тестирование. - Санкт-Петербург: Питер.- 686 с.
 67. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №1.
 68. Джуэлл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер. – 709 с.
 69. Шепель В.М. Управленческая психология. Москва: Экономика .1984.