

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ineta BENIUŠIENĖ, Jolita VVEINHARDT

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI
STATUTINĖJE VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE: X RAJONO POLICIJOS
KOMISARIATO SITUACIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI
STATUTINĖJE VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE: X RAJONO POLICIJOS
KOMISARIATO SITUACIJA**

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

Magistro darbo autoriai Ineta Beniušienė, Jolita Vveinhardt

Vadovas prof. habil. dr. Gediminas Merkys.....

Recenzentas doc. dr. Teodoras Tamošiūnas.....

SANTRAUKA

Ineta Beniušienė, Jolita Vveinhardt

Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija

Magistro darbas.

Šio darbo autorių užsibrėžtas tikslas – ištirti komandinio darbo ir organizacijos klimato raišką X rajono policijos komisariate, panaudojant du standartizuotus testus: „Komandinio darbo testą“ (standartizuotas vokiečių testas) ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą „Organizacijos klimato“ krizės testą/instrumentą.

Šis magistro darbas yra savarankiška kolegialaus tyrimo projekto dalis. Magistro darbe yra išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje viešojo sektoriaus organizacijoje, komandinio darbo ypatumai bei teoriniai ir praktiniai organizacijos klimato aspektai. Iš dalies patvirtinama autorių suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad X rajono policijos komisariate susiklostęs komandinis darbas ir organizacijos klimatas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

SUMMARY

Ineta Beniušienė, Jolita Vveinhardt

The Peculiarities of the Expression of Team Work and Organisational Climate in Statutory Public Sector Organisation: the Situation of the X District Police Headquarters.

Master's Paper.

The aim of the authors of this paper is to analyse the expression of team work and organisational climate in X district police headquarters using two standardised tests – Team Work test (a standardised German test) and the test/instrument of Organisational Climate created by the scientific group of prof. G. Merkys.

This Master's Paper is an independent part of a collegial research project. The theoretical peculiarities of human resource management of different Lithuanian and foreign authors in a modern public sector organisation, the peculiarities of team work and theoretical and practical aspects of organisational climate are analysed and systematized in the Master's Paper. The scientific research hypothesis of the authors that the teamwork and organisational climate in X District police headquarters are uncongenial, critical and therefore demanding managerial intervention has been proved partly.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. SAŲOKŲ „KOMANDINIS DARBAS“ IR „ ORGANIZACIJOS KLIMATAS“	
TRAKTUOTĖ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOJE IR ORGANIZACIJŲ.....	14
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje viešojo sektoriaus organizacijoje.....	14
1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata.....	20
1.2.1. Sąvokų „komanda“ ir „darbas“ aspektai.....	21
1.2.2. Komandinio darbo ypatumai	25
1.3. Sąvokos „organizacijos klimatas“ samprata.....	29
1.3.1. Organizacijos klimatas – organizacijos kultūros sudėtinė dalis.....	30
1.3.2. Organizacijos klimatas: raida ir sandara	32
1.3.3. Organizacijos klimato ypatumai	36
1.4. Policija kaip savita organizacija ir jos komandos	41
1.4.1. Policijos valdymas, personalas ir komandos.....	47
2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO DIAGNOZAVIMAS	
SPECIALIZUOTAIS TESTAIS.....	51
2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	51
2.1.1. Komandinio darbo testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje.....	51
2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.....	55
2.2. Organizacijos klimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	61
2.3. Diagnozuojamų policijos filialų, padalinių ir komandų kokybinės charakteristikos.....	71
2.3.1. X rajono policijos komisariatas ir jo komandos.....	70
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI.....	78
3.1. Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai X rajono policijos komisariato komandose.....	78
3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir organizacijos klimato statistiniai sąryšiai.....	90
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	96
DISKUSIJOS.....	100
LITERATŪRA.....	101
PRIEDAI.....	111
1 priedas. Sąvokų komanda ir grupė apibrėžtys.....	112

2 priedas. Darbo grupės ir komandos skirtumai.....	114
3 priedas. Užsienio ir lietuvių periodinių (mokslo, specialiųjų) bei neperiodinių (mokslo, specialiųjų) publikacijų pasiskirstymas iki 1995 m. ir 1995-2004 m. Nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje.....	115
4 priedas. Komandos darbo efektyvumą užtikrinantys veiksniai.....	116
5 priedas. Veiksniai, kurie identifikuoja efektyvias ir neefektyvias komandas.....	117
6 priedas. Konceptinių organizacijos kultūros ir organizacijos klimato elementų palyginimas	118
7 priedas. Klimato sąvokos apibūdinimai.....	119
8 priedas. Klimato rūšys.....	121
9 priedas. Organizacijos klimataus nusakantys veiksniai.....	122
10 priedas. X rajono policijos komisariato struktūra.....	123
11 priedas. Policijos sudarytos komandos.....	124
12 priedas. „Team puls“ testo pavyzdys.....	125
13 priedas. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Paviėnės komandinio darbo dimėnsijos.....	127
14 priedas. Organizacijos klimato krizės testo pavyzdys.....	128

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kolegialių ir individualių darbų įdirbis.....	9
1.1.1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių plėtros perspektyvos.....	13
1.2.2.1 lentelė. Darbuotojų elgsena, esant komandiniam darbui bei konkurencijai.....	24
1.3.2.2 lentelė. D.Koys ir T.De Cotiis (1991) organizacijos klimato dimensijos.....	32
1.3.3.1 lentelė. Klimato savybės.....	38
1.4.1.1 lentelė. Policijos administracijos valdymo organai.....	47
2.1.1.1 lentelė. Testo „Team – Puls“ dimensijų aptarimas.....	50
2.1.2.1. lentelė. Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai.....	53
2.1.2.2 lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas.....	56
2.1.2.3 lentelė. Komandinio darbo testo pilnos versijos psichometrinės charakteristikos (66 klausimų duomenys).....	57
2.1.2.4 lentelė. Komandinio darbo testo vidutinės versijos psichometrinės charakteristikos (27 klausimų duomenys).....	57
2.1.2.5 lentelė. Komandinio darbo testo trumposios versijos psichometrinės charakteristikos (15 klausimų duomenys).....	58
2.2.1 lentelė. Sukurto ir išbandomo organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos.....	60
2.2.2 lentelė. Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšius.....	63
2.2.3 lentelė. Organizacijos klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija.....	64
3.1.1 lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.....	76
3.1.2. lentelė. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių).....	87
3.2.1 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp komandinio darbo ir mikroklimato dimensijų.....	88

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Žmogiškųjų santykių veiklos modelis.....	16
1.1.2 pav. Pagrindinės žmonių išteklių vadybos viešajame administravime funkcijos.....	17
1.2.1.1 pav. Įmonės personalinės įtampos laukų modelis.....	20
1.2.2.1 pav. Individualaus ir komandinio darbo veiksmai.....	26
2.2.1 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams.....	67
2.3.1.1 pav. Viešosios policijos administracijos komanda.....	70
2.3.1.2 pav. Viešosios tvarkos skyriaus administracijos komanda.....	71
2.3.1.3 pav. Personalo organizavimo administracijos komanda.....	74
3.1.1 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas.....	77
3.1.2 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose.....	78
3.1.3 pav. Komandinis darbas atskiruose rajono policijos komisariato padaliniuose.....	79
3.1.4 pav. Organizacinis klimatas policijos komisariato padaliniuose.....	82
3.1.5 pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge.....	83
3.1.6 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių.....	84
3.2.1 pav. Komandinio darbo ir organizacijos klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso....	91

IVADAS

Darbo aktualumas. Siekdamas prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, vis daugiau organizacijų (valstybinės ir privačios) vertikalios modelio hierarchines ir formalias sistemas keičia į horizontaliu modeliu besiremiančias organizacijas, kur esminis organizacijos kultūros elementas yra organizacijos klimatas ir komandinis darbas.

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, kurios veiklą sąlygoja palankus klimatas. Tačiau tai yra sudėtingas daug žinių ir gebėjimų reikalaujantis darbas. Komandinio darbo ir palankaus klimato nauda pasireiškia tuo, kad: pagerėja darbo kokybė ir jo rezultatyvumas; komunikacija; informacijos sklaida; tarpusavio santykiai. Analizuojant įvairių mokslininkų (Mok, Au-Yeung, 2002; Fey, Beamish, 2001; Furhnam, 1999; Simons, Naylor-Stables, 1997; Koys, DeCotiis, 1991; Landy, 1985; Ireland, Van Auken, Lewis, 1978; Muchinsky, 1976; Sims, Lafollette, 1975; Ibbetson, Newell, 1998; Meglino, 1976; Agrell, Gustafson, 1994; Платонов, 1992; Neil, Borell, 1999) klimato charakteristikas pastebėta, kad nėra vieningos organizacijos klimata apibūdinančios dimensijų sampratos, t.y. autoriai charakterizuodami tą pačią charakteristiką skirtingai ją įvardija. Daugelio atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos klimatas sąveikauja su organizacijos veiklos rezultatais bei jį įtakoja komandinis/grupinis darbas. Taip pat pastebėta, jog mūsų šalies ir užsienio autoriai tą pačią „klimato“ sąvoką, skirtingai įvardija: organizacijos klimatas, organizacinis klimatas, mikroklimatas, organizacijos psichologinis klimatas ir etc. Tokia pati tendencija išryškėjo analizuojant „žmogiškųjų išteklių“ apibrėžtį. Autoriai ją vadina „žmonių ištekliais“, „žmoniškaisiais ištekliais“ arba „žmogiškaisiais ištekliais“.

Organizacijos klimato matavimai bei gauti rezultatai gali būti atspirties tašku planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio jos efektyvumo. Verta pažymėti, kad komandinio darbo bei organizacijos klimato empiriniai tyrimai populiarėja Lietuvoje.

Išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Organizacijos komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato 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 organizacijos klimatas X rajono policijos komisariate?*
- 2) *Ar komandinis darbas ir organizacijos klimatas, kaip žmonių išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?*
- 3) *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacijos klimata ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*

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

Organizacijos klimatą apibūdina ir diagnozuoja šios 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 trikdant aplinką; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos ir šventės; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija ir komunikacija; atvirumas ir tolerantiškumas.

Tyrimo objektas: komandinio darbo ir organizacijos klimato raiška viešojo sektoriaus (statutinėje) organizacijoje: X rajono policijos komisariate.

Tyrimo dalykas – komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai X rajono policijos komisariate.

Tyrimo tikslas – ištirti komandinio darbo ir organizacijos klimato raišką X rajono policijos komisariate, panaudojant du standartizuotus testus: „Komandinio darbo testą“ (standartizuotas vokiečių testas ir prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurta „Organizacijos klimato“ krizės testą/instrumentariją).

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir organizacijos klimatą, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti žinių nepakankamumą ir prieštarumą.
2. Atlikti diagnostinius matavimus viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariate, panaudojant standartizuotus komandinio darbo ir organizacijos klimato klausimynus, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:
 - 2.1. Patikrinti komandinio darbo testo patikimumą pakartotinių matavimų (Test-Retest- Reliability) metodu.
 - 2.2. Patikrinti, ar sutrumpintos komandinio darbo testo versijos yra patikimos.
 - 2.3. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti naujai sukurto „Organizacijos klimato“ krizės instrumentarijaus patikimumą.
3. Atlikti žmonių išteklių diagnostinio tyrimo minėtais testais duomenų interpretaciją X rajono policijos komisariate ir jo padaliniuose.

Hipotezė: X rajono policijos komisariatare susiklostęs komandinis darbas ir organizacijos klimatas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro organizacijos žmonių išteklių (vadyba) ir grupiniai procesai organizacijoje (organizacijų psichologija).

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

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

1. Mokslinės literatūros ir X rajono policijos komisariatare reglamentuojančių dokumentų analizė.
2. Psichometrinis darbuotojų testavimas organizacijoje;
3. Statistinė ir psichometrinė duomenų analizė (faktorinė analizė, dispersinė analizė).
4. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Pasak T. Tamošiūno (2003) tyrimo teorinis reikšmingumas gali būti reikšmingas mokslo šakų lygmeniu ir etc. **Tyrimo teorinį reikšmingumą** apsprendžia tai, kad šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių sampratų išplėtimo ir sukonkretinimo. Empiriškai nustatyti sąryšiai tarp komandinio darbo ir organizacijos klimato. Nustatyta, kad komandinis darbas yra sąlyginai stabili žmogiškųjų išteklių charakteristika. Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu ši išvada yra reikšminga ir skatina siekti funkcionalaus komandinio darbo, kaip sąlyginai stabilios organizacijos ar jos padalinio savybės. Be to, rastos ir empiriškai patikrintos dimensijos, adekvačiai apibūdinančios darbo organizacijos klimata.

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

- Komandinio darbo testu apklausta 118 respondentų X rajono policijos komisariatare ir jos 17 padalinių. Įskaitant pakartotinius matavimus su tais pačiais asmenimis, komandinio darbo testavimas šiame darbe remiasi 236 statistiniais stebiniais.
- Organizacijos klimato krizės instrumentarijumi taip pat buvo apklausti 118 respondentų X rajono policijos komisariatare bei 17 jos padalinių.
- 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 didįjį testą sudarė 66 klausimai (vidutiniam testui iš didžiojo testo ne atsitiktinai buvo atrinktos 27 kategorijos), o organizacijos klimato testą sudarė 150 klausimų. Iš viso šiame magistro kvalifikaciniame darbe buvo tiriami 282 požymiai (įskaitant vadinamojo demografinio bloko klausimus).

Kaip žinoma, testavimo tyrimuose labai svarbus momentas yra testo normavimas (testo normavimo bazės sudarymas). Kuo didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė yra testo norma, vadinasi, tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmogiškųjų išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame tyrime remiasi 9 organizacijomis, 810 darbuotojų ištyrimu. Sudarant „Organizacijų klimato“ krizės instrumentarijus normas taip pat buvo ištirtos 9 darbo organizacijos ir testuoti 810 jų darbuotojų.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina bent dvi aplinkybės: 1) išplėsta komandinio darbo testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš policijos komisariato – statutinės viešojo sektoriaus organizacijos. Kuo įvairesnės darbo organizacijos įtrauktos į normavimą, tuo didesnis yra vadinamasis testo „ekologinis validumas“, kitaip tariant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti; 2) sudaryta ir patikrinta organizacijų klimato kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis

Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja KTU profesorius, habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Reikėtų pastebėti, kad dalis darbų, buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai. Siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo etapus tikslinga būtų išskirti kolegialių ir individualių darbų įdirbius (žr. 1 lentelę). Atskiruose kolegialaus tyrimo etapuose buvo vykdomi teminiai seminarai:

- Trijų dienų seminaras „Organizacijų klimatas ir darbinis stresas: konceptų ir tyrimų instrumentų apžvalga“, kuris įvyko 2004 m. lapkričio 14 – 16 d. Tytuvėnuose;
- Metodologinių seminarų ciklas, kurių trukmė iki pusės darbo dienos.

Pažymėtina, kad seminarų metu buvo nagrinėjami šie klausimai: kaip suformuoti imtį; motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus; užtikrinti tyrimo anonimiškumą, tyrimo etiką bei praveisti instruktažai, apie testavimo atlikimo ypatumus konkrečiose organizacijose. Taip pat atliekama teorinių šaltinių refleksija, skaičiavimai su didžiąja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos.

Seminarų iniciatoriai bei organizatoriai: prof. G Merkys, ŠU doktorantės, KTU doktorantės bei visi magistrantai, priklausantys mokslinei grupei.

Kolegialių ir individualių darbų įdirbis

Mokslinės grupės įdirbis			
Tyrimo etapas	Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis	Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų	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 instrumentarijus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis		+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose („Organizacijos klimato“ krizės instrumentarijus)			+
Autorių įdirbis			
Tyrimo etapas	Individualus Inetos Beniušienės įdirbis	Individualus Jolitos Vveinhardt įdirbis	Kolegialus darbas
Literatūros apžvalga ir analizė			+
Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje viešojo sektoriaus organizacijoje		+	
Sąvokos <i>komandinis darbas</i> samprata	+		
Sąvokos <i>organizacijos klimatas</i> samprata	+		
Policija kaip savita organizacija ir jos komandos		+	
Komandinio darbo ir organizacijos klimato diagnozavimas specializuotais testais			+
Diagnostinių tyrimų rezultatų analizė			+
Išvados, apibendrinimai, diskusija			+
Literatūra			+
Priedai			+

Kolegialaus mokslinio tyrimo (o toks kaip tik ir buvo šis darbas) etika įpareigoja mus atskirti tai, kas pateikiamame projekte buvo atlikta kolegialiai ir kas individualiai (1 lentelė), taip pat

tikslinga būtų išskirti kiekvienos iš bendraautorių individualų įdirbį, kurio pagrindu pretenduojama į magistro kvalifikacinį laipsnį.

Autorės skaitė pranešimus magistrinio darbo tematika:

- Vveinhardt, J., Beniušienė, I. *Publikacijų „Komandos vadovo/lyderio vaidmuo ir įtaka“ tema raiška ir ypatumai.* Respublikinė mokslinė-praktinė konferencija „Verslas, studijos ir aš“ vyko 2005-03-18 Šiaulių kolegijoje.
- Vveinhardt J., Beniušienė, I. *Publikacijų „Komandos formavimas, elgsena, komandinio darbo organizavimas“ temos raiška ir ypatumai.* Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija „Verslas-studijos-mokslas 2005“ vyko 2005-05-10 Žemaitijos kolegijoje.
- Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Tījūnaitis, R. *Publikacijų „Komandos samprata ir komandinio darbo esmė“ tema raiška ir ypatumai.* Penktoji studentų mokslinė konferencija „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“, kuri vyko 2005-05-04 Šiaulių universitete.

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

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje viešojo sektoriaus organizacijoje

Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija orientuota į organizacijos darbo praktinę politiką, t. y. į darbą, susijusį su personalu: darbuotojo priėmimas, mokymas, įvertinimas, apmokėjimas už darbą ir saugią bei teisingą darbo sąlygų sudarymas. Valdymo procesas N. Paliulio, E. Chlivicko ir A. Pabedinskaitės (2004) teigimu, orientuotas, kad būtų pasiektas tikslas, t. y. norimai, galimai ir būtina organizacinės sistemos būklei pasiekti. Ypač svarbus žmogiškųjų išteklių valdymas teisėsaugos ir teisėtvarkos viešosiose institucijose, nes nuo sklandaus ir efektyvaus jų darbo priklauso užtikrintas, saugus ir ramus visuomenės narių gyvenimas.

W. Holway (1991) teigia, jog pradinėje valdymo mokslo stadijoje valdymo strategijos neužtikrino, bet pradėjo pažvelgti į individą kaip į objektą ir nuo tada ši savybė taikyta darbo organizacijose. Pasak W. Holway (1991), kiekviena strategija vis kitu aspektu žvelgia į individą: valdymo, moksliniu, žmogiškųjų faktorių, profesinio pasirinkimo, asmeninių gebėjimų lavinimo, darbo pobūdžio ir lyderiavimo. Šie požūriai skiriasi ir darbuotojui teikiama nauda. Tarp šių aspektų yra pastebima nedidelė teorinė sąsaja, kiekvienoje jų – netgi labiausiai apibendrinančioje ir svarbiausioje – yra skirtumų. Taigi strategijos nėra teorinis reiškinys, tačiau turi praktinę darbo vietos reguliavimo prasmę. Tačiau jos visos turi vieną bendrą savybę, kuri suteikia svarumo darbo psichologijai, nes visų jų objektas – individas. V. Dubinas (2001) valstybinėms įmonėms, priskiria tas įmones ar organizacijas, kuriose valstybė tiesiogiai (atskirai ar kartu su privačiu kapitalu) arba netiesiogiai (naudodamasi įstaigų suteikiančių kreditiniu mechanizmu) yra viso kapitalo ar jo dalies, įgalinančios (pagal disponuojamo kapitalo proporciją arba naudojantis ypatingomis teisėmis) valdyti įmonės veiklą, savininkas. Autorius skirsto valstybines įmones pagal juridinį statusą: juridiskai nesavarankiškos, biudžetinės įmonės; juridiskai savarankiškos įmonės. Juridiskai nesavarankiškos įmonės būna tiesiogiai pavaldžios vyriausybei ar kuruojančiai ministerijai pagal veiklos profilį, arba savivaldybei. Jos paprastai nemoka mokesčių. Visos jų gautos pajamos ir patirtos išlaidos formuojamos biudžeto (išdo) sąskaita. Išoriniais finansavimo šaltiniais jos nesinaudoja. Jų vadovus skiria kuruojantys valstybiniai organai. Pažymėtina, kad juridiskai savarankiškos viešosios įmonės funkcionuoja kaip lygiateisiai ūkininkaujantys partneriai pagal įregistruotas privačios visuomeninės teisės juridines ir ekonomines normas.

V. Domarkas (2003) teigia, kad viešojo administravimo organizacijos veikia nuolatos prižiūrimos visuomenės ir privalo kuria nors forma jai atsiskaityti. Pasak A. Raipos (2004), viešojo sektoriaus sudėtingumą lemia vykstantys pokyčiai, struktūriniai konfliktai, visuomeninio gyvenimo

raidos paradoksai. Viešojo sektoriaus efektyvumo tobulinimo struktūra yra plataus spektro instituciniai, funkciniai elementai, įvairios išteklių grupės, edukacinės technologijos, valdymo inovacijos, viešojo sektoriaus darbuotojų lavinimas, jų motyvacijos ir elgsenos aspektai.

Anot V. Baršauskienės (2003), viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas. A. Raipa (2004) teigia, jog įvairūs autoriai sutinka, kad žmonių išteklių planavimo ir strateginių tikslų integracija palengvina darbuotojų judėjimą organizacijoje, leidžia numatyti esamus ir būsimus darbuotojų mokymo poreikius, geriau įvertinti jų gebėjimus, įgūdžius ir tobulinti skatinimo bei kompensavimo sistemas. Vadovai, pasinaudodami organizacine strategija, numato organizacijos vietą ateityje. Apie organizacinę strategiją galima galvoti kaip apie idėją: kaip organizacijos žmonės tam tikrą laiką sąveikaus su kitų organizacijos padalinių, kitų organizacijų žmonėmis. Pagal R. Razauską (1997), kiekvienas žmogus – tai naujas pasaulis, kurį tinkamai parinkus pagal sugebėjimus atlikti užduotis ir sudarius reikiamas sąlygas darbui, moraliai ir materialiai įvertinus, galima būtų kūrybiškai ir našiai dirbti. Z. Ginetienė ir kt. (2003) teigia, kad, kuriant žinių visuomenę, svarbią vietą užima žmogiškųjų išteklių plėtros priemonės, atkreipiamas dėmesys į mokymosi visą gyvenimą sąlygų kūrimą. Akcentuotina, kad žmogiškųjų išteklių plėtros strategijoje numatomas užimtumo gebėjimų ugdymas, darbo jėgos kompetencija bei prisitaikymas prie rinkos pokyčių. 1.1.1 lentelėje pateiktos žmogiškųjų išteklių plėtros perspektyvos ir priemonės, kurios apibūdinamos kaip užimtumas, socialinė integracija ir švietimas bei profesinis rengimas.

1.1.1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių plėtros perspektyvos

<i>Užimtumas, aktyvios darbo rinkos priemonės, socialinė integracija</i>	<i>Švietimas ir profesinis rengimas</i>
<p>Užimtumo gebėjimų ugdymas. Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas. Socialinės atskirties prevencija ir socialinė integracija.</p>	<p>Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas. Aukščiausios kvalifikacijos specialistų potencialo didinimas.</p>
<p>Bedarbių (ypač jaunimo, ilgalaikių bedarbių) profesinis orientavimas, konsultavimas, profesinis mokymas. Parama (konsultavimas, informavimas, subsidijos, kt.) bedarbiams, pradantiesiems savąjį verslą. Įmonių personalo (darbuotojų, vadovų) mokymai. Specialistų (tarp jų ir valstybės institucijų) mokymai ir kvalifikacijos kėlimas. Neįgaliųjų asmenų profesinis mokymas. Pabėgėlių, tautinių mažumų socialinės ir profesinės integracijos vykdymas. Parama (subsidijos) kuriant naujas darbo vietas. Kalinių ir grįžusių iš įkalinimo įstaigų asmenų adaptacija ir profesinė rehabilitacija. Aukščiausia specialistų, orientuotų į verslo plėtrą, kvalifikacija.</p>	<p>Mokytojų / dėstytojų rengimas ir jų kvalifikacijos kėlimas. „Antrasis šansas“ – mokymosi galimybių plėtra. Informacinės medžiagos apie profesinės karjeros projektavimo ir profesinio informavimą rengimas ir leidyba. Nuotolinio mokymo plėtra. Švietimo institucijų ir mokymo programų akreditacija. Ūkio ir verslo poreikius atitinkančių aukščiausios kvalifikacijos specialistų rengimas, jų kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas.</p>

Šaltinis: Ginetienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius:

Rosma

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999) mano, kad, nepriklausomai nuo valdymo lygmens, visos viešojo sektoriaus personalo sistemos turi atlikti tam tikras funkcijas, kurios užtikrintų šio sektoriaus darbuotojams galimybę kompetentingai atlikti savo darbą patenkinamomis darbo sąlygomis. Šiuolaikinėje visuomenėje, kaip mano V. Baršauskienė ir kt. (1999), pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija, žmonių išteklių vadyba taip pat svarbi kiekvienai organizacijai, nepaisant to, ar ji priklausytų privačiam ar viešajam sektoriui. Viešasis sektorius turi svarbų vaidmenį kiekvienos šiuolaikinės valstybės gyvenime, nes užtikrina jo normalų visuomenės funkcionavimą ir vystymąsi. Tai gana plati sąvoka, apimanti ne tik valdžios struktūras, bet ir įvairias visuomenei teikiančias paslaugas organizacijas, kurias išlaiko valstybė – policiją, paštą, sveikatos apsaugos įstaigas, socialinę rūpybą ir t. t. Visų šių struktūrų funkcionavimas, visų pirma, priklauso nuo juose dirbančių žmonių. *Žmogus – tai asmenybė, kuriai reikalingos kuo palankesnės sąlygos egzistavimui, todėl šiandienos organizacijoje didžiulį vaidmenį atlieka darbo humanizavimo procesas.* B. Martinkus (2003) darbo humanizavimo procesą traktuoja kaip darbo sąlygų plačiąją prasme gerinimą, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančios gerinti įmonės rezultatus.

A. Sakalas (2003) pastebi, kad personalas atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją. Anot S. Ulmytės ir S. Skunčikienės (2002), visi pripažįsta personalo svarbą, tačiau kiek konkreti priemonė duoda naudos, dažniausiai apskaičiuoti nepavyksta. Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), vertinant darbuotojus kaip kapitalą, susiduriama su daugeliu problemų. S. Ulmytė ir S. Skunčikienė (2002) teigia, kad, net ir vertinant materialųjį turtą, susiduriama su nemažai problemų, o vertinant personalą jų padaugėja, nes protinio darbo rezultatai išreiškiami neaiškiai, dažnai tai kolektyvinio darbo rezultatai. Pabrėžtina, kad aukšto lygio vadovai ne visada pritaria personalo vadybos naujoms idėjoms, nes jiems personalas dažnai tik viena iš išteklių rūšių, kurios naudojimo kaštus reikia kiek įmanoma sumažinti. Pasak Z. Ginetienės ir kt. (2003), geriausi darbdaviai tie, kurie gerbia savo darbuotojus, domisi jų darbu ir nori toliau juos išlaikyti savo įmonėje.

Pasak Z. Tamašauskienės (2002), žinių ir gebėjimų, kurie lemia darbuotojo kvalifikacijos lygį, įsigijimas yra tiesiogiai susijęs su darbu. Viena vertus, aukšta kvalifikacija – tai darbo sąnaudų rezultatas, kita vertus, – prielaida pasiekti aukštesnius darbo rezultatus. Žinios, gebėjimai ir įgūdžiai gali būti kaupiami ir naudojami gan ilgai; vadinasi, jie – žmogiškasis kapitalas, būsimų atlyginimų ir pasitenkinimo šaltinis. *Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas tapatinamas ne tik su „personalo vadyba“ ar „personalo valdymu“, o taip pat ir su „darbuotojų vadyba“.* Darbuotojų vadybos tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudotų savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį (B. Leonienė, 2001).

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) laikosi koncepcijos, kad žmogus – pagrindinis visuomenės ir organizacijos išteklius, o žmonių požiūrio esmę detalizuoja individo asmeninio augimo ir vystymosi analizė, jo siekimas vis aukštesnių kompetencijos lygių, kūrybinio aktyvumo. *Vadinasi, vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, sustiprinti jų atsakomybę, sukurti tokią atmosferą, kuri pozityviai veiktų jų norą prisidėti prie organizacijos tikslų.*

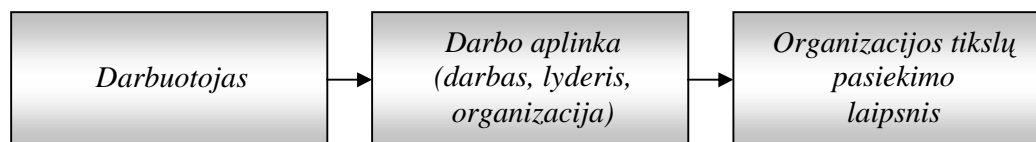
Z. Ginetienės ir kt. (2003) nuomone, žmogiškieji ištekliai – tai darbo išteklių sudėtis ir skaičius, įgūdžių ir patirties poreikis, naujų gebėjimų paieška ir atranka, apmokymo ir ugdymo poreikis ir t. t. Taigi įmonėse turi būti sudarytos visos galimybės tinkamai panaudoti darbo išteklius, siekti aukštesnių darbo rezultatų. J. Pacevičiaus (2002) nuomone organizacijos rezultatai dažnai netenkina nei vadovo, nei organizacijos. Autoriaus teigimu, gilinantis į nesėkmingo vadovavimo priežastis, jų dažniausiai ieškoma ne darbinėje aplinkoje, o siejama su vadovo asmenybe. *Apibendrinant galime teigti, kad vadovai turi suvokti ir įvertinti, kad organizacijos darbuotojai (personalas) yra svarbiausias ir vertingiausias jos turtas.*

Valdant svarbiausia pasiekti rezultatų, todėl vadovas jų turi siekti padedamas kitų žmonių. Įrodyta, kad vadovui efektyviau deleguoti dalį personalo valdymo funkcijų specialistams nei gaišti savąjį laiką. R. Appleby (2003) teigimu, žmogiškieji santykiai – tai požiūris į valdymo teoriją, kuri akcentuoja atskirų darbuotojų patenkinamus santykius su savo darbo grupe. Autorius mano, kad žmogiškųjų išteklių valdymas priklauso nuo visų už personalą atsakingų asmenų atsakomybės. Taigi čia ir glūdi sudėtinė valdymo dalis, kurią sudaro poreikis planuoti žmogiškuosius išteklius, skatinti darbuotojus, jų atranka, mokymas, tobulinimas, paaukštinimas ir paskyrimas užimti kitas pareigas, etatų mažinimas ir išleidimas į pensiją. Tačiau lieka svarbūs darbuotojų gerovės ir saugumo, darbo užmokesčio administravimo, kolektyvinių derybų ir daugelis kitų, su darbo santykiais susijusių, klausimų. I. Matuzienė ir kt. (2004) teigia, jog šių išteklių negalima valdyti arba jiems nurodinėti, organizacijos tikslų reikia siekti bendradarbiaujant su žmonėmis. Z. Ginetienė ir kt. (2003) pastebi, kad, kaip ir kitus išteklius, taip ir žmogiškuosius, reikia įsigyti ir paskirstyti taip, kad jie padėtų įgyvendinti užsibrėžtus įmonės tikslus. Įmonė, siekdama dirbti produktyviai, privalo nustatyti reikalingų darbuotojų skaičių ir kvalifikacinius reikalavimus, būtinus numatomiems darbams ir užduotims.

Pasak E. Chlivicko (2003), šiuolaikiniam viešajam administravimui būdingos reformos, pokyčiai ir inovacijos. Siekiant spręsti sudėtingas šalies problemas, dėmesys skiriamas valstybės struktūrų efektyvumui, valdymo aparato stabilumo, valstybės žmogiškųjų išteklių profesionalumo ir atsakingumo didinimui. Taigi žmogiškųjų išteklių sistema tiesiogiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, nes jos tikslai du: pirma, – sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios

žmogiškųjų išteklių sistemą; antra, – įvertinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas.

V. Baršauskienė ir kt. (1999) teigia, kad sunkiausia užduotis – suderinti organizacijos ir individo poreikius bei interesus. Žmogiškųjų santykių veiklos modelis, kurį sukūrė Deep (1978) (Baršauskienė, 1999), parodo procesą, kuriame darbuotojo pastangos transformuojamos į organizacijos rezultatus. Šis modelis pavaizduotas 1.1.1 paveiksle.



1.1.1 pav. Žmogiškųjų santykių veiklos modelis

Šaltinis: Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija

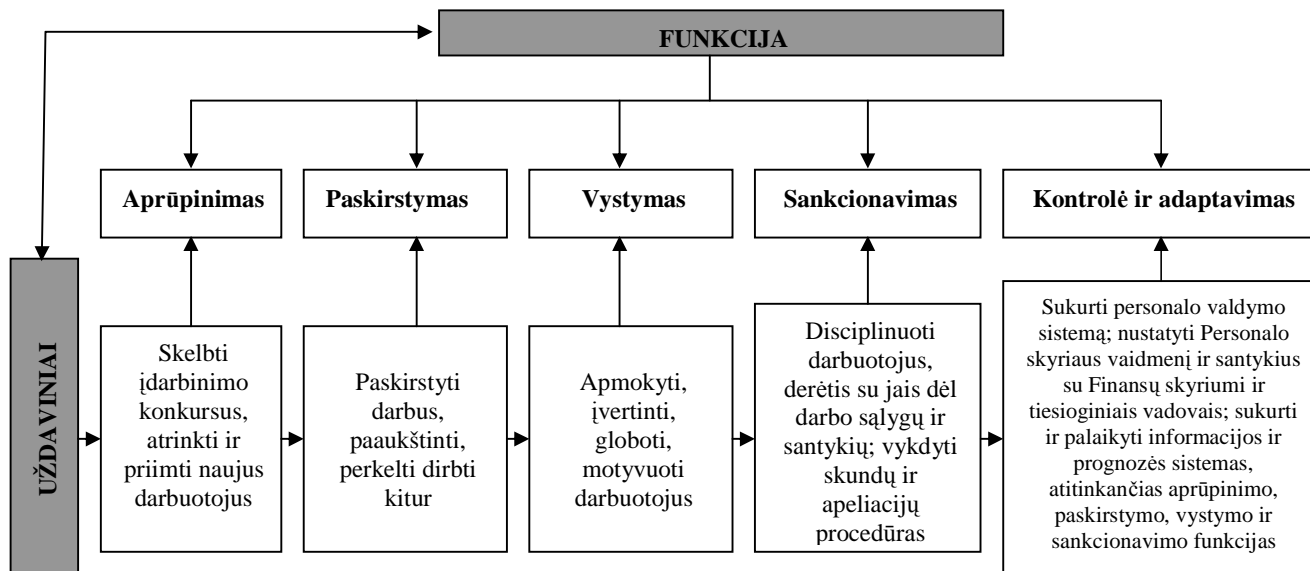
R. Appleby (2003) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sritis labai susijusi su visu valdymo procesu ir žmonių išteklių valdymo principus turi kuo efektyviau taikyti visi funkciniai ir aukštesnio rango vadovai. M. Armstrong (1986) nurodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – procesas, susijęs su organizaciniais klausimais, apimančiais kultūros, struktūros pasikeitimus, darbo našumo, efektyvumo kėlimą, išteklių būsimiems organizacijos poreikiams pareiškimą, išskirtinių gabumų vystymą, pasiekimų valdymą. J. Bratton ir kt. (1994) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai visi veiksmai, darantys įtaką elgesiui organizacijos strateginių poreikių formavimo ir patenkinimo procese. R. Appleby (2003) kalba apie žmonių išteklių valdymą kaip apie labai glaudžiai susijusį valdymą su darbo aplinka, kurioje ryškėja tam tikros tendencijos, t. y. šioje srityje nuolatos stiprėja valstybės vaidmuo, išleidžiama naujų žmogiškųjų išteklių valdymą reglamentuojančių teisės aktų.

I. Matuzienė ir kt. (2004) akcentuoja ne tik darbo svarbą žmogui, bet ir pateikia, jog nors įmonės darbuotojas atlieka vidines darbo proceso stadijas, vis dėlto teigiami jo darbinės veiklos rezultatai lemia esminį verslo pagrindą – kuria ir stiprina organizacijos, kurioje jis dirba, konkurencinį pranašumą. Z. Ginetienė ir kt. (2003) teigia, kad įmonėje svarbu nuolat vertinti darbuotojų nuotaikas ir darbo santykius. Darbuotojų kaita, pravaikštos, vėlavimai – akivaizdūs personalo nuotaikų rodikliai. Skundai, ginčai ir dažni konfliktai – nuoroda į prastėjančias įmonės vidaus nuotaikas.

Apibendrinant galima prieiti prie išvados, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai ne vien tinkamas darbo paskirstymas darbuotojams, bet ir darbuotojų motyvavimas, konfliktų sprendimo priemonių suradimas, darbuotojų adaptacija, kvalifikacijos kėlimas, mokymų būtinumo įvertinimas, etc. Vadovo užduotis – numatyti visus šiuos būdus, įvertinti ir priimti pačius tinkamiausius sprendimus.

J. Stoner ir kt. (2001) žmogiškųjų išteklių valdymo procesą apibūdina, kaip sistemos, reikalingos darbuotojų produktyviai veiklai garantuoti, sukūrimas, išlaikymas ir vystymas. Sistema pradeda veikti nuo žmogaus priėmimo į darbą (paieška, atranka), ji struktūrizuoja darbo santykius (veiklos vertinimas, mokymas, karjeros galimybės) ir baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo (pensija, atsistatydinimas, etatų mažinimas, atleidimas).

V. Baršauskienė ir kt. (1999), pasiremdami mokslininkų D. Klingnerio ir J. Nalbandianu nuomone, pateikia pagrindines žmogiškųjų išteklių vadybos viešajame administravime funkcijas (žr. 1.1.2 pav.).



1.1.2 pav. Pagrindinės žmonių išteklių vadybos viešajame administravime funkcijos

Šaltinis: Baršauskienė, V., Janulevičienė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas:

Technologija.

Pasak Lee (1982) (Hollway, 1991), žmogiškųjų išteklių planavimą įstaigoje galima apibrėžti kaip „reikiamo tinkamų žmonių skaičiaus numatymą reikiamoms darbo vietoms reikiamu laiku“. Autorius nurodo kelias problemas, su kuriomis gali susidurti žmogiškųjų išteklių planavimo specialistai viešajame sektoriuje. Taigi organizacijų vadovai gali nepalankiai žiūrėti į šių specialistų pastangas, nes jie paprastai turi per daug rūpesčių, kad galėtų galvoti apie ateitį. Be to, į personalo administratorius gali būti žiūrima kaip į neturinčius specifinių tam tikros veiklos srities žinių. Pvz., policijos komisaras gali paklausti: ką žmogiškųjų išteklių specialistas supranta apie eismo reguliavimą? V. Baršauskienė (2003) valdžios struktūrų tarnautojus vadina visuomenės tarnais, tačiau ši sąvoka nėra tiksliai apibrėžta, todėl atsiranda pavojus, kad jie gali piktnaudžiauti savo statusu – pateisinti beveik bet kokią elgesį kaip veiksmą dėl visuomenės gerovės. Pavyzdžiui, policijos pareigūnai gali pateisinti savo žiaurų elgesį su sulaikytaisiais kaip atstovavimą visuomenės interesams. C. Fisher ir kt. (1990) teigimu, efektyvus organizacijų funkcionavimas remiasi šiais

pagrindiniais etapais: efektyviu organizacijų funkcionavimu; misija ir strategija; organizacine struktūra; žmogiškųjų išteklių valdymu.

C. Fisher ir kt. (1990) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, viena vertus, – procesas, per kurį susiformuoja organizacijos misija, apibrėžiami jos tikslai, kita vertus, – tai procesas, kuris padeda organizacijai pasinaudoti žmogiškaisiais ištekliais, taip pat įgyvendinti išsikeltus uždavinius. J. Bratton ir kt. (1994) teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai visi veiksmai, darantys įtaką darbuotojų elgesiui organizacijos strateginių poreikių formulavimo ir patenkinimo procese. M. Armstrong (1986) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai procesas, susijęs su organizaciniais klausimais, kurie susiję su kultūros, struktūros pasikeitimais, darbo našumo, efektyvumo kėlimu, išteklių būsimiems organizacijos poreikiams pareiškimu, išskirtinių gabumų vystymu, pasikeitimų valdymu.

Informacija apie žmones įmonėje ir politiką į juos, kaip teigia H. Graham ir kt. (1995), apima šiuos pagrindinius aspektus: informacijos apie žmones įmonėje pagrindiniai aspektai; žmogiškųjų išteklių skaičius ir darbuotojų kaita; žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas įmonės struktūroje; kontroliuojama žmogiškųjų išteklių veikla; specifinės paskirties komandų (grupių) panaudojimas; žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir profesinės kvalifikacijos lygis ir jo skatinimo formos; žmogiškųjų išteklių tarpusavio santykiai ir jų santykius su įmonės vadovais ir įvairių lygių vadybininkais; žmogiškųjų išteklių parinkimas, parengimas ir kvalifikacijos tobulinimas įmonėje; darbo kokybė ir efektyvumo kontrolė ir skatinimo politika, formos; investicijos į žmogiškąjį kapitalą įmonėje.

Apibendrinant galime teigti, kad žmogiškųjų išteklių sistema – tai procesai (personalo valdymas, planavimas), procedūros (tam tikra seka veiksmų, būtinų tikslų siekimui, užduočių įgyvendinimui), taisyklės (darbo vidaus tvarkos taisyklės, pareigybinės funkcijos), išoriniai (ekonominiai, socialiniai) ir vidiniai (darbo santykiai, organizacijos psichologinis klimatas, organizacinė kultūra, ideologija) veiksniai, struktūros (personalo skyrius, darbo saugos skyrius, kiti su personalu susiję struktūriniai padaliniai), veiklos, reikalingi efektyviausiam personalo darbui, siekiant organizacijos tikslų, uždavinių. Žmogiškųjų išteklių sistema kuriasi ir vystosi kartu su organizacija.

1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata

Organizacijos efektyvumo požiūriu besimokančių organizacijų koncepcija siūlo tokį išėities tašką, kuriuo remiantis galima susieti asmenines tobulėjimo pastangas su bendru visų žmonių organizacijoje darbu. Taigi pateiktoji koncepcija – pamatinė *komandinio darbo* samprata.

Komandinio darbo konceptas – *komandos* ir *darbo* sąvokų aptartis, analizė. Šiame darbe *komandos* ir *darbo* sąvokos analizuojamos indukciniu samprotavimo metodu, kurį aptaria lietuvių autoriai (Kardelis, 2002; Merkys, 1995; Gorskis, 1960). Be to, nuo atskirų faktų, pavienių atvejų

šiam darbe pereinama prie apibendrinimų, išvadų. Išanalizavus pavienes *komandos* ir *darbo* sąvokas, palaiapsniui šiame darbe pereinama prie *komandinio darbo* aspekto.

1.2.1. Sąvokų „komanda“ ir „darbas“ aspektai

Žmonės labiau už kitas būtybes yra priklausomi vieni nuo kitų. Homo sapiens gimsta toks silpnas, kad negalėtų užaugti be kitų pagalbos. Augdamas ir bendraudamas su kitais žmonėmis, jis perima jų kalbą, elgseną, mąstymą, santykius, kurioje yra jo šeima. Taigi, šeima yra pirmoji grupė, iš kitų, vėlesnių socialinių grupių. Analizuojant *komandos* sąvoką, paaiškėjo, jog dalis autorių *komandos* sąvoką sutapatina su *grupės* sąvoka. *Komanda* apibūdinama kaip efektyvi jungtinė žmonių grupė, įgaliota dirbti drauge (Jakštaitė-Talijūnienė, 1999; Cole, Cole, 2000; Harrington, Lomax, 1999). Tačiau reikia akcentuoti, jog minėtieji autoriai nemini apie siekiamą bendrą tikslą komandoje. 1 priede pateikiamos *komandos* apibrėžtys, taip palyginant *komandos* ir *grupės* sąvokas, paryškinant šių sąvokų panašumus ir skirtumus. *Komandos* ir *grupės* definicijas pateikęs 21 autorius, tarp jų – 14 lietuvių ir 7 užsienio autoriai.

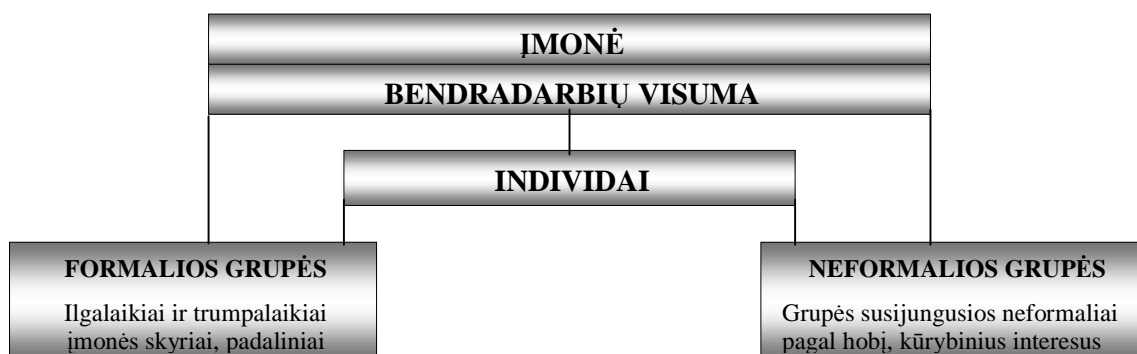
Pasak J. Kasiulio ir kt. (2004), *grupė (group)* – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (pvz., bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai, etc.). *Išanalizavus mokslo literatūroje* (Seilius, 2000; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Аронсон, Уилсон, Эйкерт, 2004; Вудкок, Френсис, 1994; Sakalas, 2003; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Bagdonas, Bagdonienė, 2000) pateiktas *grupės sąvokas, išaiškėjo, kad darbo grupių tikslas – atlikti pavestus ar pačių užsibrėžtus darbus. Reikia pastebėti, jog kai kurios grupės neturi aiškiai užsibrėžtų tikslų tada, kai kelti tikslą nėra būtina, nes tokios grupės nariams svarbiausia suvokti bendrus tikslus ir juos iškelti sau.*

T. Tamošiūnas (1999) teigia, kad kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui, etc. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Autorius atkreipia dėmesį, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tuomet, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės ir kiekvieno atskiro jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Tokią efektyviai veikiančią grupę T. Tamošiūnas vadina komanda. Jis teigia, kad komanda – tai žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti. Be to, vertėtų paminėti, jog komanda gali pasiekti geresnių rezultatų įmonėje nei kiekvienas individas atskirai.

Anot J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004), komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Reikėtų pažymėti, jog šioje apibrėžtyje išskiriamas individualių poreikių tenkinimas, nors daugelis autorių, kalbėdami apie komandinį darbą,

akcentuoja bendrų tikslų siekimą. Taigi labai svarbu suvokti, kas yra komanda. Todėl ši apibrėžtis nusako komandos esmę, nes dalis autorių (Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Bennis, Nanus, 1998 ir kt.) teigia, kad kiekviena komanda – būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. *Visos komandos definicijos akcentuoja sutarimą tarp komandos narių, bendro tikslo siekimą.* Jei to nėra, grupė nėra komanda, t. y. grupės dar negalime vadinti komanda. Komandai reikalingi atsidavę, trokštantys žinių individai, kurie gali sukoncentruoti visą savo energiją tikslui pasiekti.

Anot R. Budraičio ir G. Šaparnio (2004), tinkamai suburtos komandos pasiekia gerų rezultatų, pasidalijama atsakomybe, skatinama iniciatyva. Organizacijose suburtos komandos gali būti klasifikuojamos įvairiai, pagal skirtingus kriterijus. Tačiau daugelio autorių darbuose dažniausiai sutinkamas grupių skirstymas į formalias ir neformalias (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Джуэлл, 2001; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Stoner ir kt., 1999). Šiose publikacijose ypač akcentuojamas neformalių grupių vaidmuo. A. Sakalas (2003) įmonę ir jos darbuotojus traktuoja kaip įtampos lauką su skirtingais poliais, kurie vienas kitą veikia ir stabilizuoja (žr.1.2.1. 1 pav.).



1.2.1.1 pav. Įmonės personalinės įtampos laukų modelis
Šaltinis: Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

Iš paveikslo matyti, jog įmonėse susidaro tiek formalios, tiek neformalios grupės, kurioms priklauso tie patys individai. *Formali organizacija sukuriama sąmoningai, o neformalios grupės atsiranda spontaniškai.* Taigi autoriai išskyrė formalių ir neformalių grupių požymius.

Formalios grupės (Vijeikienė, Vijeikis, 2000) sudaro organizacijos pagrindą, jų funkcionavimo laikotarpis yra trumpas. Anot A. Sakalo (2003), formali grupė kuriama sąmoningai. R. Heller (2000) teigia, kad šios grupės dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą: įvairių funkcijų administracinės – direktorių lygio – grupės, kurias jungia didelė darbinė patirtis; visų lygių daugiafunkcinės vykdomosios grupės, kurios sujungia savo žinias problemoms spręsti ir projektams vykdyti; visų lygių verslo grupės, jungiančios panašią patirtį

turinčius žmones specifiniams projektams atlikti; formalios paramos grupės, globojančios savąją sritį.

Pasak B. Vijeikienės, J. Vijeikio (2000), už formalių santykių kiekvienoje įmonėje slypi daug sudėtingesnė socialinių sąveikų tarp nedidelių neformalių grupių sistema, kuri daro nemažą įtaką formalių grupių produktyvumui.

Neformalios grupės, kaip teigia R. Heller (2000), dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialiesiems poreikiams: laikinos projektų grupės, kartu vykdančios specifinius uždavinius; permainų grupės, aptariančios strategiją ar likviduojančios konfliktą, iškilus konkrečiai problemai; žinovų grupės, savarankiškai ir spontaniškai svarstančios kūrybinius projektus; laikinų uždavinių grupės, neformaliai sprendžiančios specifinius trumpalaikius uždavinius ir klausimus.

Dar kitokį komandų klasifikavimo būdą pateikia Johnson (Vijeikienė, Vijeikis, 2000) – jas klasifikuoja į tris tipus:

- 1) problemų sprendimo komandos. Tokias komandas sudaro 5–12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka 1–2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo ir darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
- 2) specialiosios komandos. Jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su užsakovais ir klientais, taip pat atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialiosios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai.
- 3) save valdančios (savivaldos) komandos. Jas sudaro 5–15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje atlikdami įvairius darbus. Šios komandos prisiima valdymo atsakomybę, pačios kontroliuoja darbą.

A. Boyett (Bogatyriova, 2002) manymu, nesvarbu, kad mokslo literatūroje minima apie dešimt komandų tipų, tačiau iš esmės yra tik trys pagrindiniai komandų tipai: darbo komandos; efektyvumo didinimo; integruojančios komandos.

Darbo komandas A. Boyett (Bogatyriova, 2002) apibūdina kaip projektuojančias, gaminančias ir teikiančias produktą ar paslaugą išorės ar vidaus vartotojams. Šių komandų sudėtyje – paprasti darbuotojai, atliekantys tyrimus, gaminantys, pardavinėjantys, aptarnaujantys vartotojus ir atliekantys kitus darbus, kurie didina produkto vertę. Pasak A. Boyett, efektyvumo didinimo komandos teikia rekomendacijas, kaip reikėtų keisti organizacijos procesus, technologijas siekiant geresnės kokybės, mažesnių kaštų, geresnių pristatymo ar paslaugų teikimo terminų. Šios komandos esti laikinos – jos išyra išsprendus problemą. Integruojančias komandas A. Boyett (Bogatyriova, 2002) apibūdina, kaip koordinuojančias darbo ir efektyvumo didinimo komandas. Jos

nustato strateginę kryptį ir tikslus, stebi darbo ir efektyvumo didinimo komandų veiklą. Iš tiesų, integruojančias komandas būtų galima pavadinti valdymo komandomis.

Pagrindinius darbo grupės ir komandos skirtumus pateikia daugelis autorių. Remiantis J. Kasiulio, V. Barvydienės (2004), O. Virkutytės (2002), B. Vijeikienės, J. Vijeikio (2000), T. Tamošiūno (1999) ir E. Smilgos, A. Boso (1999), pateiktomis schemomis, sudaryta grupės ir komandos skirtumų lentelė (2 priedas).

Skirtingai nuo grupės, pagrindiniai komandos bruožai šie: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba ir vienaalytiškumo bei įvairiapusiškumo pusiausvyra. Komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, keisti savo veiklą. Taigi komandos terminą tikslinga vartoti tik tų grupių apibūdinimui, kurioms būtina dirbti kartu, siekiant bendro tikslo. Svarbu paminėti, kad komandai svarbiausias tikslas yra ne efektyvumas, o bendras tikslas ir bendras darbas.

Istoriškai susiklostė visuomeninio darbo pasidalijimo sistema. Visuomenės nariai gali dirbti kaip individualiai, taip ir kolektyviai, jungdamiesi į įvairaus tipo organizacijas, kompanijas, įmones. Daugeliui darbas asocijuojasi su tam tikra veikla, kurią reikia atlikti, nepaisant, ar to norima, ar ne. Ekonomikos terminų žodyne (Pass, Lowes, Davies, 1997, p. 65.) darbas apibrėžiamas kaip indėlis į našią veiklą, žmogaus daromas ir rankomis, ir protu. Anot B. Martinkaus (2003), darbas – svarbiausia žmonijos egzistavimo ir tobulėjimo sąlyga. Autorius darbą klasifikuoja pagal įvairius kriterijus: pagal poreikį (fizinis, protinis, kūrybinis); pagal išsilavinimą (nekvalifikuotas, kvalifikuotas, aukštos kvalifikacijos); pagal hierarchiją (vadovaujamas, vykdomasis); pagal teisinę būklę (savarankiškas, nesavarankiškas). A. Matulionis (2002) nurodo, jog darbas yra sąmoninga, universali ir organizuota žmogaus veikla. Pasak V. Žydžiūnaitės (2003), darbas gali pasižymėti patrauklumu arba būti žmogui nepatrauklus. *Vadinasi, galima prieiti prie išvados, kad darbas susijęs su asmens prioritetais ir turi įtakos motyvacijai, pasitenkinimui darbe.*

Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis, kai įmonės priverstos konkuruoti, autonomiškas, savavaldis, nepriklausomas darbas nuo kitų tampa ne toks jau reikšmingas įmonėje, nepasižymintis ilgaamžiškumu. Šioje situacijoje reikalingi įvairių kvalifikacijų, t. y. specialybių, profesijų darbuotojai, kurie turėtų gebėjimų ir įgūdžių dirbti konkurencingomis sąlygomis. Vadinasi, šiuolaikinėse įmonėse ypač svarbūs skirtingų kvalifikacijų darbuotojai, kurie įmonei padėtų dirbti kaip komandai, siekti užsibrėžtų bendrųjų tikslų. *Vienas esminių komandinio darbo privalumų – panaudoti kartu dirbančių, tačiau skirtingų, žmonių turimas žinias, patirtį ir asmeninius bruožus. Galima prieiti prie išvados, jog gebėjimas vertinti žmonių skirtybes ir yra produktyviai dirbančios komandos pamatas.*

Šiame darbe aptarus darbo definicijas, pastebėta, kad autoriai labiau linkę kalbėti apie individualų darbą, todėl taip pat labai svarbu aptarti komandinio darbo svarbą.

1.2.2. Komandinio darbo ypatumai

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų.

Anot I. Aleksandravičienės (2004), kultūros taip pat skiriasi: tai priklauso nuo to, kaip jose auklėjami vaikai – komandine dvasia ar asmeniniais pasiekimais. Žmonės iš kultūrų, kuriose vaikai auklėjami pabrėžiant asmeninius pasiekimus, ugdomas jų savarankiškumo ir rungtyniavimo jausmas, tačiau vaikai sunkiau prisitaiko prie komandinio darbo principų – kai reikia būti ne lyderiu, bet lygiaverčiu komandos nariu.

Vienintelis žmogiškasis faktorius, kuris turi daugiausiai įtakos beveik kiekvienoje organizacijoje – komandinis darbas. Anot R. Mendelsohn (1998), *tiesiog bendru susitarimu komandinį darbą, kaip ir motinystę ar obuolių pyragą, galima laikyti geru dalyku*. Pagrindinė komandinio darbo prielaida yra ta, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma, kuri pasireiškia kooperavimusi, koordinacija, nuoširdumu. Kaip jau minėta šiame darbe, komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei atskiras individas. F. Horwitz, M. Townshend (1993) teigia, komandinio darbo idėja nėra nauja pasaulyje, jau 1956 m. G. Bush ir H. Lowel paminėjo atskirus jo elementus ir išskyrė 3 sritis, kurios reikalauja išsamesnio aptarimo:

- 1) tyrimus organizacijose, kur būtų paisoma kiekvieno nario įtraukto į tyrimą nuomonės;
- 2) administracijos mokymus (nuo projektų vadovų iki aukščiausio lygio administratorių);
- 3) efektyvią komunikaciją, kuri apimtų visas hierarchijos pakopas.

Taigi minėtu laikotarpiu išskirti dabar jau gerai žinomo sąvokos *komandinio darbo* elementai: efektyvi komunikacija, narių įtraukimas į grupes, vadovų vaidmuo.

F. Horwitz, M. Townshend (1993), cituodami Blake ir Mouton (1984), pamini žmogiškųjų santykių lavinimo kursus 7–8 dešimtmetyje, kurie buvo skirti tobulinti grupinių problemų sprendimą, vadovavimą komandai ir kūrybingumą. Minėtų autorių sukurtas valdymo tinklelis, situacinė vadovavimo teorija – pirmieji bandymai, paremti gerais ketinimais teoriniu aspektu, tačiau kartais nesėkmingi praktikoje, t. y. jie naudojami tik tam, kad pagerėtų komandinė veikla ir dalyvavimas joje.

Mokslo literatūroje iškelta dar daug *komandos* ir *komandinio darbo* klausimų. Kai kurie autoriai (Gibbon, Watskin, Bater, 2002) teigia, jog atlikti tyrimai parodo, kad vien supažindinimo su *komandos* ir *komandinio darbo* samprata neužtenka, todėl efektyvesnis komandinis darbas organizacijose nevyksta. L. Cole, M. Cole (2000) kelia klausimą: „kodėl po to, kai tiek prirašyta apie komandinio darbo svarbą, darbo santykiai yra kamuojami frustracijos ir nusivylimų?“ *Galima*

iškleti hipotezę: vis dar aukštesnio lygio vadovai nepakankamai informuoja, nesidalija žiniomis su žemesnės grandies darbuotojais, nes žinios ir turima informacija – jėga. Į šį klausimą galima atsakyti taip: daugelis mūsų sąvokas komanda ir grupė, komandinis darbas suvokiame neteisingai. P. Steven (2003) atlikti tyrimai parodė, kad egzistuoja tik atsitiktiniai didėjantys darbuotojų integracijos ir bendradarbiavimo atvejai. Autoriaus nuomone, *komandinio darbo sistema tik padidina darbuotojų įtarimus, nepasitikėjimą, skatina solidarumą, kuri vadovams sunku kontroliuoti*. Vadinasi, pradeda reikštis kiekvieno individo asmeninės savybės. Taip nutinka komandose dėl *konkurencijos*, nes žmogaus prigimtis linkusi kovoti dėl savo vietos, išlikimo organizacijoje. R. Crow (1995) nuomone, komandinis darbas ir konkurencija skatina žmones skirtingai elgtis (1.2.2.1 lentelė).

1.2.2.1 lentelė

Darbuotojų elgsena, esant komandiniam darbui bei konkurencijai

Komandinis darbas	Konkurencija
Laimėti-laimėti	Laimėti-pralaimėti
Dalijamasi informacija	Slapukaujama
Darbas kartu	Darbas sau
Sąžiningas, atviras bendravimas	Apgaulingas, uždaras
Pasitikintis	Įtarus
Patikimas	Nepatikimas
Bendradarbiaujantis	Mąstymas: „MES prieš JUOS“
Sinergizmas	Lenktynės

Šaltinis: Crow, R. (1995). Institutionalized competition and its effects on teamwork. *Journal for Quality & Participation*, 3 (18), p. 46.

Šią situaciją aptaria R. Crow (1995): komandinis darbas ir konkurencija organizacijoje yra galingos motyvacinės jėgos, abi sukuria aukštą išipareigojimų lygį, tačiau priverčia elgtis skirtingai. Anot autoriaus, įsitvirtinusi įmonėje konkurencija yra bet kuri sistema, priverčianti vieną žmogų arba komandą pralaimėti, kad kitas galėtų laimėti.

Apžvelgiant literatūrą pastebėta, kad daugelis autorių gan paviršutiniškai nagrinėja komandinio darbo sampratą, t. y. jie akcentuoja tik komandinio darbo svarbą ir teigiamus aspektus organizacijose siekiant veiklos efektyvumo. Tačiau tik nedaugelis jų detaliau analizuoja sunkumus, su kuriais susiduria komandos, ir išryškina subtilesnius veiksnius, sąlygojančius komandinio darbo kokybę ir efektyvumą. Vienas tokių veiksnių yra įgaliojimų ir narystės darbo komandoje sąveika – įgaliojimų suteikimo analizė komandos lygmenyje. A. Seilius (1999), analizuodamas šiuos veiksnius, teigia, jog mažai atlikta empirinių darbų apie komandas.

Tačiau A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) atkreipia dėmesį į tai, jog komandinis darbas mokslo literatūroje ir praktikoje gana prieštaringas. Nors didžioji dauguma autorių pripažįsta, kad mažų grupių naudojimas turi didelę reikšmę efektyviam organizacijų funkcionavimui, bet yra ir

nepasitikėjimo komandiniu darbu dėl netinkamo komandų veiklos organizavimo. A. Seilius (1999) įvardijo ir priežastis: tai susiję su organizacijų nepasirengimu pereiti prie kolektyvinio valdymo, žmonių nenoru, klaidingu supratimu ir nesugebėjimu pritaikyti pažangių valdymo metodų.

Senasis Websterio¹ žodynas komandinį darbą nusako kaip „jungtinę žmonių grupės veiklą, kur kiekvienas atsakingas už savo sritį, pajungiantis savo asmeninius interesus ir nuomones į grupės vienetą; koordinuotos pastangos“. J. Kumle, N. Kelly (2000) komandinį darbą apibūdina ne kaip konservatyvų kelią, bet agresyvų ir saugų kelią į organizacijos sėkmę. Stewart (Žydzžiūnaitė, 2003) teigia, kad komandinis darbas vyksta tuomet, kai tarpusavyje derinami du kintamieji – darbo turinys ir darbo procesas. Pasak šio autoriaus, darbo turinys turi apimti tikslą ir uždavinius, o darbo procesas turi parodyti, kaip komanda siekia savo tikslo ir kaip vykdo konkrečią užduotį. Vadinasi, komandinio darbo kontekste privalu atsakyti į šiuos klausimus: „Ko nori komanda arba ką jai būtina atlikti? (komandinio darbo turinys); „Kokių priemonių reikia, kurios padėtų komandai atlikti užduotis, planuoti veiklą, darbus?“ (komandinio darbo procesas).

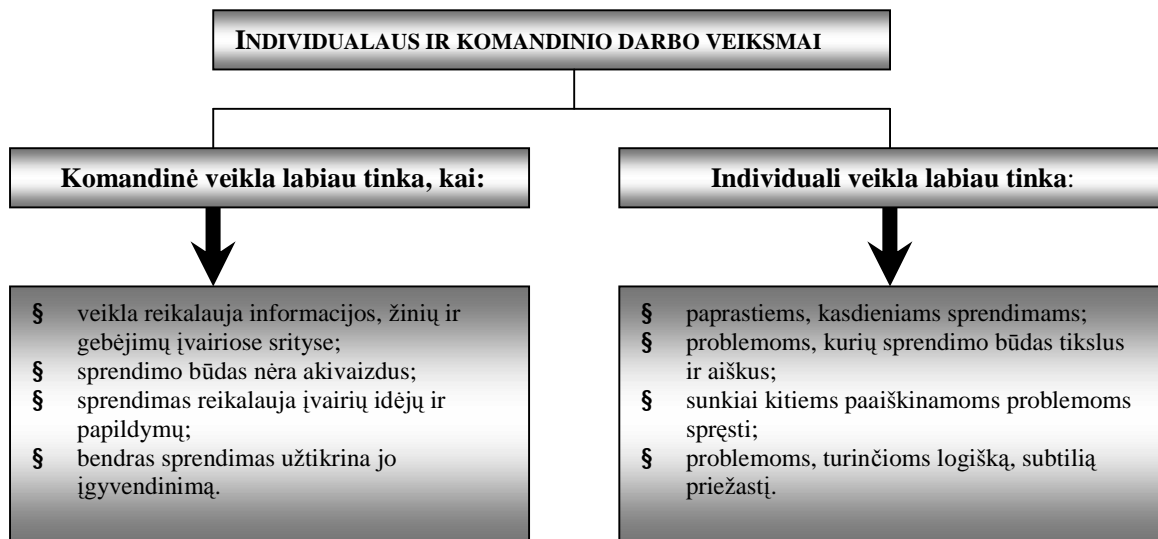
Apibendrinant galima prieiti prie išvados, jog komandinis darbas – tai, ką kiekvienas šiuolaikinis vadovas stengiasi vykdyti, drauge ir veiklos rezultatas, kurio jis siekia. Šie teoriniai samprotavimai leidžia suvokti esminius komandinio darbo esmę nusakančius momentus.

Šiame darbe analizuojant lietuvių autorių mokslo ir specialiuosius leidinius, galima teigti, kad mūsų šalyje autorių, rašančiųjų apie komandinį darbą, nėra mažai (Vveinhardt, Beniušienė, 2005). Vadinasi, ši tema Lietuvoje iš tiesų aktuali. Nuo 1995 iki 2004 metų periodinių mokslo leidinių, susijusių su komandinio darbo tema, buvo išleista 9, o neperiodinių mokslo leidinių – net 76. Per analizuojamą laikotarpį neperiodinėje ir periodinėje mokslo literatūroje komandinio darbo aspektais parašyti 106 epizodai lietuvių k., užsienio kalba – 65 (žr. 3 priedą).

Kalbant apie komandinį darbą, daugelyje analizuotų publikacijų išryškunami šie komandinio darbo privalumai: veiklos efektyvumas, produktyvumo lygis, komandos nario pasitenkinimas darbu, jo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais. Įmonėse, sudarius komandas, įgyjama nemažai privalumų. Pasak B. Nelsono ir P. Ekonomio (1999), tai leidžia greičiau ir geriau priimti sprendimus ir lemia aukštesnį darbuotojų tobulėjimo lygį. Autorių nuomone komandos geriau įvertina sunkumus, priima efektyvesnius sprendimus.

Tačiau reikėtų pažymėti, kad tiek *komandinis*, tiek *individualus darbas turi ir privalumų, ir trūkumų*. Taigi nereikia piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ar sprendimais, kai konkrečiu atveju labiau tiktų individualūs sprendimai ar veiksmai. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2004), B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) pateikia N. Kogan ir M. Wallach rekomendacijas apie tai, kada labiau tiktų komandinis darbas, o kada – individuali veikla (žr. 1.2.2.1 pav.).

¹ Websterio žodynas. Prieiga per internetą: <<http://www.m-w.com>> [žiūrėta 2004-02-10].



1.2.2.1 pav. Individualaus ir komandinio darbo veiksmi

Galima paprieštarauti mokslo literatūroje susidariusiai nuomonei, jog kolektyviniai sprendimai visuomet geresni nei individualūs. Tai klaidinga kraštutinė nuomonė. Realioje situacijoje kolektyvinių sprendimų rizikos laipsnis yra didesnis nei individualių, nes atsakomybė už pasekmes tenka visiems sprendimą priėmusiesiems dalyviams. Pasak A. Seiliaus (1999), baikštūs žmonės paprastai pateikia rizikingesnius pasiūlymus. Daugelio autorių (Gumbickienė-Šilingienė, 1998; Sakalas, 2000; Seilius, 1999 ir kt.) publikacijose išryškintos šios pagrindinės priežastys, dėl kurių labiausiai nukenčia komandose priimamų sprendimų kokybė: komandoje vyrauja pernelyg nesuderinami požiūriai ir komandoje egzistuoja pernelyg vieninga nuomonė.

Nepaisant padidėjusios rizikos ir komandinio darbo trūkumų, pasiekti geresnių sprendimų galima tinkamai organizuojant komandos darbą, kai visiems dalyviams suprantama problemos formuluotė, parinktos tinkamos sprendimo strategijos ir metodai, pateikiama kokybiška ir optimali informacija apie problemos esmę ir kitos sąlygos. Jei komandoms suteikta atsakomybė – tai prisideda prie įgaliojimų praplėtimo darbuotojų komandoje. Galima teigti, jog daugiau įgaliojimų turinčios komandos produktyvesnės nei mažiau įgaliojimų turinčios komandos (Seilius, 1999). Komandos įgalinimas, kaip koncepcija, apima keturias dimensijas: potencija (kompetencija, asmeninio efektyvumo konstruktas); prasmingumas (komandos prasmingumo suvokimas); autonomija (laipsnis, iki kurio komandos nariai patiria / suvokia laisvę, nepriklausomumą ir veiksmų savarankiškumą savo darbe); įtaka (nariai siekia, dalijasi ir suvokia grįžtamąjį ryšį iš kitų organizacijos narių).

Komandos sėkmę daugiausia lemia jos narių asmeninių ypatybių suderinamumas. Tai nėra vien techninė komandos narių kompetencija (jos svarba gali būti tik antraeilė), – tai vieningai pabrėžia

daugelis autorių. Tam, kad komanda funkcionuotų efektyviai, anot R. Mendelsohn (1998), ji turi turėti tris esminius elementus: komandos vadovą, lyderį; norėti pirmauti; laikytis disciplinos.

Savo darbuose dalis autorių (Neverauskas ir kt, 2001; Stoner ir kt, 1999; Vijeikienė, Vijeikis, 2000) taip pat nagrinėja komandos efektyvumo veiksnius, kurie turi įtakos komandos veiklai. 4 priede pateiktos įvairių autorių įvardytos efektyvaus komandinio darbo sąlygos.

Autoriai vieningai teigia, kad komandoje turi būti iškeltas aiškus tikslas, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, tinkamas vadovas. Taip pat daugelio autorių nuomone, svarbus yra mokymas ir mokymasis dirbti komandoje. Komandų efektyvumą galima nustatyti palyginus eilę kiekybinių ir kokybinių veiksnių. 5 priede pateikti efektyvios ir neefektyvios komandas identifikuojantys veiksniai, kurie gali padėti identifikuoti komandoje esančias problemas ir ieškoti pozityvių sprendimų iškilusioms problemoms eliminuoti.

Svarbu paminėti, kad kuriant komandą ir jai toliau sėkmingai funkcionuoti labai svarbus vadovas, jo požiūris į komandinį darbą. Efektyvios komandos turi turėti lyderį, kurio pareigos – pasiekti rezultatus padedant bent keletui žmonių. K. Lukauskaitė (2000), nagrinėdama efektyviausius komandos sutelkimo bendram tikslui būdus, pabrėžia, kad bendros vadovo nuostatos valdant komandą – tai išeities taškas. Reikia pažymėti, jog vadovas turi kurti atvirumo atmosferą darbe, stiprinti komandos narių tarpusavio pasitikėjimą, pabrėžti nuolatinę paramą, dalytis informacija. Vadovavimo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Iš vadovų reikalaujama įvairiapusių žinių, gebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti vystymosi perspektyvą ir svarbiausia – mokėti įtikinti jam pavaldžius žmones, kad numatyti tikslai yra realūs ir efektyvūs, t. y. tapti jų vedliu (Seilius, 1998a). Svarbu, kad vadovas turėtų realų autoritetą, kuri gali greitai įgyti suradęs teisingą bendravimo su pavaldiniais stilių. R. Kalinauskas (1999), nagrinėdamas vadovo įtaką vadovaujant darbuotojams, išskyrė tradicinio ir šiuolaikinio vadovo savybes ir skirtumus. Taigi šiuolaikinis vadovas giria, nusako tikslą, paskatina, jam svarbiausia – pavaldinių darbo efektyvumas; jis su pavaldiniais draugiškas. Komandinio darbo esminius dalykus nurodo K. Gotberg (2002): tai – savalaikiškumas, kūrybiškumas, tikslumas, kruopštumas, galutinio tikslo siekimas, dvasingumas, protas.

Vadovaujantis svarbiausia komandinio darbo prielaida, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma dėl kooperavimosi, koordinacijos, nuoširdumo, galima prieiti prie išvados, kad komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei kiekvienas individas atskirai.

1.3. Sąvokos „organizacijos klimatas“ samprata

Galima iškelti hipotezę, kad asmens veiksmas, charakteristikos, požiūriai, išankstinės nuostatos, nuomonė priklauso nuo aplinkos, asmeninės patirties, išsilavinimo, situacijų, įtakų, etc. Jei ši hipotezė teisinga, tuomet yra būdas, kurį pritaikant galima suvokti pačiam save individualiai

komunikuojant su savuoju „aš“, daryti įtaką savo elgesiui. Individo elgesys, kurį sudaro žodžiai, veiksmai, etc., su kitais individais (komandoje, grupėje, bendruomenėje, organizacijoje etc.) priklauso, kaip pats asmuo mato, suvokia save. Taigi *siekiant palankaus klimato organizacijoje užmezgant komunikacinius ryšius su darbo kolegomis, ypač užimant vadovaujamasias pareigas, visų pirma, reikia suvokti, kas aš esu, t. y. susivokti savyje, asmeniniame, kitų nematomame, vidiniame pasaulyje.*

1.3.1. Organizacijos klimatas – organizacijos kultūros sudėtinė dalis

Organizacijos klimatui daro įtaką daugelis veiksnių, tačiau vienas pagrindinių, kompleksiškai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, – organizacijos kultūra. Reikia pažymėti, kad organizacijos kultūra neatsiejama nuo jos klimato. Šios problemos aspektai nagrinėjami drauge su organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir modernių organizacijų problematika. Autoriai, aptardami kultūros ypatumus (Mckenna, 2000; Butkus, 1996; Sakalas, 1996; Denison 1996 ir kt.), sutaria, kad kultūra ir klimatas susiję su organizacijos socialiniu kontekstu, t. y. stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Organizacijos klimatas atpažįstamas iš to, kaip organizacijoje (ar jos dalyje) elgiamasi su darbuotojais, jų aplinkoje.

Kultūra (lot. *cultura* – ugdyimas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymasis, garbinimas) – žmogaus ir visuomeninės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas kuriant leidžia panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes. Kiti šaltiniai šią sąvoką apibūdina kaip tobulinimo laipsnį, pasiektą kurioje nors mokslo ar veiklos srityje, taip pat kultūrą tapatina su išprusimu². Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „klimatas“ neapibrėžiama, pateikiamas tik *klimato* sinonimas – atmosfera. Atmosfera – žmonių grupės santykių pobūdis; darbo, kultūrinio, pramoginio renginio aplinka, pvz., darbo atmosfera.

Organizacijos kultūra – tai svarbiausias veiksnys, formuojantis ir palaikantis organizacijos identiškumą. Л. Джуэлл (2001) kultūrą apibūdina kaip organizacijos sielą. Analizuojant organizacijų kaitą personalo, komandų kūrimo problematikos aspektu, svarbus R. Jucevičiaus (1995) teiginys, kad kultūra realizuojama žmonių ir per juos. Mokslininkas išskiria individų ir grupinę veiklos kultūrą, kuri tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo intelekto, žinių, vertybinių orientacijų, motyvų sistemos. P. Jucevičienė (1996) apibūdina organizacijos kultūrą kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujamosi organizacijoje ir pripažįstama jos narių, daro įtaką jų elgesiui ir palaikoma organizacijos istorijų ir pasireiškianti per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Svarbu paminėti, kad darbuotojas nors ir susitapatina su organizacija, jis traktuojamas kaip

² Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas „Interleksis“ (2001). Atsak. red. A. Kinderys. „Alma littera“ leidykla.

pozityvus reiškiny. L. Šimanskienė (2001) pastebi, kad per didelis darbuotojo prisirišimas gali ir negatyviai atsiliepti organizacijos kaitai. Darbuotojas gali jausti baime, o taip pat ir priešintis iš esmės keičiant organizacijos kultūrą ir darbo būdą, dėl galimų organizacijos nuostolių.

A. Занковский (2000) nurodo šią organizacijos kultūros struktūrą: *pasaulėžiūra* (ji susijusi su individo socializacijos suvokimu, etine kultūra, religija); *organizacijos vertybės* (jų turinį sudaro mintys, vaizdiniai, emocijos apie daiktų ir reiškinių reikšmingumą asmenybei ar grupei); *elgsenos savitumas* (ritualai, ceremonijos, simboliai); *normos* (visuma organizacijos formalių ir neformalių taisyklių); *psichologinis klimatas* (susiduriama bendraujant tarpusavyje).

E. Schein (1990) (Mckenna, 2000; Marcoulides, Hech, 1993) teigia, kad organizacinė kultūra – tai struktūra, susidedanti iš svarbiausių prielaidų, atrasta ar išvystyta grupės, kuri yra duota ir mokoma susitvarkyti su savo problemomis, kilusiomis dėl išorinės adaptacijos ir būtinos integracijos, kuri pakankamai gerai dirbo, kad būtų pagrįstai vertinama ir dėl to, kad yra išmokyta teisingai suprasti naujus narius, galvoti ir jausti santykį tarp šių problemų. E. Schein (1990) (Furnham, 1999) nuomone, organizacinę kultūrą kuria du pagrindiniai veiksniai. Pirma, normų formavimas, kuris vyksta dėl kritiškų įvykių, ypač dėl klaidų, t. y. svarbių organizacijos įvykių (dažnai krizių) pamokos yra lemiami kultūros formavimo (arba kaitos) veiksniai. Antra, – tai sutapatinimas su vadovais ir to, į ką vadovai kreipia dėmesį, įvertinimas ir kontrolė; kaip vadovai reaguoja į lemiamus įvykius ir organizacijos krizes; apgalvotas vaidmenų modeliavimas ir instruktavimas; apdovanojimų ir padėties paskirstymo kriterijai; darbuotojų atrankos priimant į darbą, paaukštinimo ir atleidimo kriterijai. Neturėtų būti sumenkinamas vadovų, turinčių aiškia ateities viziją, vaidmuo. Veiksnių, lemiančių organizacijos kultūros kūrimą, supratimas yra svarbus, nes jie taip pat naudojami, kad išryškintų veiksnius, į kuriuos reikia susitelkti keičiant organizacijos kultūrą.

Pagrindinius kultūros komponentus yra pateikę V. Misevičius (2003), V. Liubinienė (2002): visuomenės sukuriama žmogaus poreikiams materialinės gėrybės ir jų gaunamos priemonės; žmonių dvasinės veiklos ir bendravimo produktai bei priemonės (filosofija, mokslas, menas, religija, pasaulėžiūra, kalba); socialiniai santykiai ir juos atitinkančios institucijos (moralė, teisė, politika); gyvensena (papročiai, tradicijos, įpročiai) bei visų gėrybių ir socialinių institucijų panaudojimo žmogaus fiziniam ir dvasiniam tobulėjimui, jo laisvės realizavimo būdas.

Galima daryti išvadą, kad *organizacinė kultūra susijusi su organizacijos istorija ir tradicijomis, su vertybių ir normų išryškiniu, kurių pamatas – darbuotojų elgsena, kai organizacijos klimatas susijęs su dabartine organizacijos vidine atmosfera.*

D. Denison (1996) (Mckenna, 2000) teigia, kad abi – kultūra ir klimatas – sąvokos susiję su organizacijos socialiniu kontekstu ir veikia darbuotojų elgseną. Pasak W. Burke ir G. Litwin (Kangis, Gordon, 2000), klimatas organizacijos narių nuomone kur kas svarbesnis, o kultūra jiems –

antrajame plane ir ji apibrėžta tikėjimu ir vertybėmis. Klimatas, be abejo, paveiktas kultūros, o žmonių suvokimas apibūdina abi sąvokas, tačiau skirtingais lygiais. E. Lawler (1992) (Mok, Au-Yeung, 2002) teigimu, organizacijos klimatas nėra organizacijos kultūros sinonimas, nes jis koncentruojasi į individų suvokimą organizacijose, o ne į tikėjimą, vertybes ar normas, kurios yra aiškios komandos nariams. 6 priede pateikiamas koncepcinis organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas. Klimatas atsižvelgia į susijungimus tarp asmenybių, komandų ir labai lengvai pasiduoda, jog vadovavimas jį pakeistų. Taigi galima prielaida, kad tam tikromis pastangomis vadovas galėtų daryti įtaką savo pavaldiniams. Organizacijos klimato apibūdinimuose dažniausiai ignoruojamos vertybės ir normos. Gravesas (Zablackienė, 2005) teigia, kad organizacijos klimatas yra santykinai pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas: jį patiria nariai, jis daro įtaką jų elgesiui ir gali būti aprašytas tam tikromis organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis. Anot A. Furnham (1998), organizacijos vidinis klimatas suvienija organizacinio bendravimo svarbiausias savybes: tikslus, apdovanojimų sistemą, vadovavimo stilius ir kitus veiksnius, tačiau tai gali būti matoma kaip bendrosios kultūros dalis, kai skirtumai tarp kultūros ir klimato nėra labai aiškūs. Tačiau reikėtų skirti, kad organizacijos klimato pamatas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūros – vertybės, normos, simboliai, interesai, etc.

Studijos apie kultūros sąvoką parodė, kad ji organizacijoje apibūdinama šiomis sudėtinėmis dalimis: struktūra, simboliai, ritualai, metodai, vertybės, normos. Klimatas mokslo literatūroje apibūdinamas kaip kvaziobjektyvus organizacijos sąlygų rinkinys³, kuris egzistuoja organizacijoje ir naudojamas organizacijos narių.

1.3.2. Organizacijos klimatas: raida ir sandara

Organizacijos klimato sąvoka atsirado iš socialinės psichologijos tyrimų. Mokslo literatūroje organizacijos klimatas apibūdinamas dvejopai: kaip esamos svarbios organizacijos dimensijos arba kaip tas dimensijas suvokia šios organizacijos nariai.

Mokslininkai K. Lewin, R. Lippitt ir S. White 1939 metais (Lippitt, 1939) tyrė eksperimentiškai sukurtų aplinkos sąlygų įtaką berniukų elgesiui. Anot A. Jacikevičiaus (1995), K. Lewin rėmėsi geštaltistine visumos psichologijos kryptimi, kuria remiantis socialinės psichologijos tyrimuose tikslingiau eiti nuo bendresnių reiškinių prie detalesnių. Tokiu bendriausiu reiškiniu buvo laikomi santykiai tarp asmenybės poreikių ir socialinės gyvybinės erdvės, arba „lauko“, kuriame asmenybė veikia ir gali patenkinti savo poreikius. Minėtų autorių atlikti tyrimai parodė, kad žmonių elgesys

³ **Klimatas** – visuma psichologinių sąlygų, darančių įtaką efektyviai grupinei veiklai, produktyvumui, asmenybės raidai, darbuotojų gyvenimo kokybei.

priklauso ne nuo to, kaip jie suvokia situaciją, o nuo situacijos objektyvumo. K. Lewin (Denison, 1996)⁴ savo tyrimų pagrindimą išreiškė funkcija:

$$B = f(P, E).$$

B – elgsena; P – žmogus, E – aplinka.

Ši K.Lewin funkcija padarė didelę įtaką ateities organizacijos klimato studijoms. G. Litwin ir R. Stringer (1966) (Mok, Au-Yeung, 2002; Fey, Beamish, 2001; Furhnam, 1999; Simons, Naylor-Stables, 1997; Koys, DeCotiis, 1991; Landy, 1985; Ireland, Van Auken, Lewis, 1978; Muchinsky, 1976; Sims, Lafollette, 1975) vieni pirmųjų atliko organizacijos klimato tyrimą. Jie išskyrė šias svarbiausias organizacijos klimato dimensijas:

- 1) *savarankiškumo* dimensija įvertina darbo vietoje jaučiamą spaudimą ir kaip organizacijos vadovybė akcentuoja aukštus darbo atlikimo standartus;
- 2) *struktūros dimensija* nustato kaip individas suvokia vadovybę;
- 3) *atlygio dimensija* nustato, kiek darbuotojams yra aiški paaukštinimo politika, bendroji organizacijos politika, struktūra ir darbo funkcijos;
- 4) *rizikos dimensija* nustato organizacijos vadovų priimamų sprendimų rizikos laipsnį;
- 5) *nuoširdumo dimensija* aprašo komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, norą priimti ir įgyvendinti pavaldinių idėjas;
- 6) *paramos* dimensija apibūdina, kaip vadovai konsultuoja, moko darbuotojus;
- 7) *toleravimo ir konfliktų dimensijos* apibrėžia kaip respondentas suvokia bendradarbius ir kitus organizacijos žmones
- 8) *darbo standartų dimensija* nurodo, ar organizacijos vadovai supažindina darbuotojus su jų tiesioginiu darbu, ar jiems aiškios užduotys.

J. Campbell (1970) (Furhnam, 1999; Ibbetson, Newell, 1998; Meglino, 1976) apžvelgė keturis atliktus organizacijos klimato tyrimus. Jis nagrinėjo R. Kahn (1964 m.), G. Litwin ir R. Stringer (1968 m.), B. Schneider, F. Bartlett (1968 m.) ir R. Taguiri (1968 m.) atliktus tyrimus ir rado šiuose tyrimuose keturis bendrus aspektus: *savarankiškumo dimensiją*, *struktūros dimensiją*, *atlygio dimensiją* ir *paramą* (šiluma ir palaikymas). D. Koys ir T. DeCotiis (1991) taip pat atliko daugelio jau atliktų organizacijos klimato tyrimų turinio analizę, kurią panaudojo kurdami savo organizacijos klimato aštuonių dimensijų skalę: *savarankiškumas*, *sanglauda*, *pasitikėjimas*, *įtampa*, *palaikymas*, *pripažinimas*, *sąžiningumas*, *inovacijos*. Rezultatai pateikiami 1.3.2.2 lentelėje

⁴ Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars*. Prieiga per internetą: www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf [žiūrėta 2005-02-19].

D.Koys ir T.De Cotiis (1991) organizacijos klimato dimensijos

D.Koys ir T.De Cotiis išvestinės organizacijos klimato dimensijos	Kitų organizacijos klimato tyrėjų dimensijos pavadinimas literatūroje	D.Koys ir T.De Cotiis išvestinės organizacijos klimato dimensijos	Kitų organizacijos klimato tyrėjų dimensijos pavadinimas literatūroje
Savarankiškumas	<p>§ Savarankiškumas (Cummings, 1965; Dieterly, Schneider, 1974; Garson, Aderman, 1970; Schneider, Barlett, 1970; Campbel 1970; Forehand, 1968).</p> <p>§ Vadovavimo artimumas (Kahn, 1964; Frederichen, 1968).</p> <p>§ Individuali atsakomybė (Litwin, Striger, 1968; Litwin, Stringer, 1978; Lawler, Hall, Oldham, 1974; Muchinsky, 1976).</p> <p>§ Vadovo struktūros inicijavimas (Kahn, 1964; Frederichen, 1968).</p>	Palaikymas	<p>§ Palaikymas (Campbell, 1970; Schneider, 1968).</p> <p>§ Vadovo dėmesys (Dieterly, 1975)</p> <p>§ Vadovo darbo palengvinimas (Johnson, 1976; Payne, 1975).</p> <p>§ Vadovo psichologinis atstumas (Johnson, 1976; Payne, 1975).</p> <p>§ Hierarchinė įtaka (Johnson, 1976; Payne, 1975).</p> <p>§ Vadovybės supratimas (Schneider, 1974; Litwin, Stringer, 1968; Campbell, 1970).</p>
Sanglauda	<p>§ Darnumas (Morse, 1970; Friedlander, 1969).</p> <p>§ Konfliktas (Payne, 1975; Litwin, Stringer, 1968; House, 1971).</p> <p>§ Vieningumas (Schneider, 1968)</p> <p>§ Grupės bendradarbiavimas, draugiškumas ir šiltumas (Muchinsky, 1976).</p> <p>§ Socialumas (Kahn, 1964).</p>	Pripažinimas	<p>§ Pripažinimas ir grįžtamasis ryšys (Steers, 1977).</p> <p>§ Augimo ir paaugstinimo galimybė (Cummings, 1965; Dieterly, 1975).</p> <p>§ Apdovanojimo–bausmės santykis (Litwin, Stringer, 1968; Steers, 1977; Campbell, 1970).</p>
Pasitikėjimas	<p>§ Artumas, lyginant su abejingumu (Friedlander, 1969).</p> <p>§ Pasitikėjimas lyderiu (Friedlander, 1969).</p> <p>§ Vadovų abejingumas (Friedlander, 1969).</p> <p>§ Vadovų pasitikėjimas (Friedlander, 1969).</p> <p>§ Atvirumas (Friedlander, 1969).</p>	Sąžiningumas	<p>§ Apdovanojimų sistemos sąžiningumas ir objektyvumas (House, 1971).</p> <p>§ Paaugstinimo skaidrumas (La Follette, 1975).</p> <p>§ Politikos skaidrumas (House, 1971).</p> <p>§ Altruizmas⁵</p> <p>§ Egalitarizmas⁶</p>

1.3.2.2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

⁵ Altruizmas – nesavanaudiškas rūpinimasis kitų gerove ir pasiryžimas dėl kitų paaugoti savo interesus.⁶ Egalitarizmas – utopinė (neįmanoma) teorija, skelbianti visuotinę lygybę visuomenės organizavimo principu.

1.3.2.2 lentelės tęsinys

<p>Įtampa</p>	<p>§ Darbo įtampa (La Follette, 1975; House, 1971). § Vaidmens perkrova, vaidmens konfliktas, vaidmens neaiškumas (Litwin, Stringer, 1968). § Orientacija į laiką (Morse, 1970). § Pasiekimų pabrėžimas (Steers, 1977; Andrews, 1967). § Darbo standartai (Cawsey, 1973). § Rezultatų įvertinimas (Cummings, 1965). § Produkcijos akcentavimas (Halphin, 1962).</p>	<p>Inovacijos</p>	<p>§ Inovacijos (Frederichen, 1968; Johnson, 1976; Payne, 1975). § Organizacijos lankstumas (Johnson, 1976; Payne, 1975; Steers, 1977). § Impulsyvumas (Lawler, Hall, Oldham, 1974). § Saugumas lyginant su rizika (Litwin, Striger, 1968; La Follette, 1975). § Iššūkis ir rizika (Sims, 1975; Payne, 1975). Orientacija į ateitį (Steers, 1977; Lawler, Hall, Oldham, 1974).</p>
----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Taigi, apžvelgiant organizacijos klimato charakteristikas pastebėta, kad nėra vieningos organizacijos klimatai apibūdinančios dimensijų sampratos, t.y. autoriai charakterizuodami tą pačią charakteristiką skirtingai ją įvardija. M. West (1990) (Agrell, Gustafson, 1994) organizacijos klimatai siūlė nustatyti remiantis keturiais jį įtakojančiais faktoriais: *vizija* (ateities planais); *saugumu organizacijoje* (saugumas, apibrėžtumo pojūtis įtakoja organizacijos narių psichologinį komfortą); *tikslų siekimu ir parama* (pagalba). Jis tyrė 16 Švedijos komandų skirtingose organizacijose. Visos komandos buvo suformuotos homogeniniu pagrindu, t. y. visi turėjo administracines darbo užduotis ir buvo atsakingi už jas. Anot autoriaus, šie keturi faktoriai nusako ir kokybinius, ir kiekybinius aspektus komandoje. Atsižvelgiant į šias keturias dimensijas, autorius sukūrė 38 klausimus. Faktorių tyrimo analizė parodė, kad saugumo dimensiją reikia išskirti į du faktorius. Pirma, saugumas susijęs su komandos nario saugumo suvokimu organizacijoje, antra, susijęs su saugumo dažnumu (dažniu) įmonėje (kaip dažnai darbuotojas jaučiasi saugus įmonėje). Po M. West atliktų tyrimų paaiškėjo, kad norint išmatuoti klimatai organizacijoje, reikia orientuotis į šias dimensijas: *vizija ir komandos tikslai; dalyvavimas; parama inovacijoms; orientacija į užduotis*. Ю. Платонов (1992) manymu, organizacijos klimatas savyje sujungia visą įvairių charakteristikų kompleksą: *darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jo turiniu, tarpusavio santykiai su kolegomis ir vadybininkais, santykiai tarp lyčių, vadovavimo stilius, santykių konfliktiškumo lygis, personalo profesinis pasirengimas*. T. Neil ir M. Borell (1999) atlikę tyrimus pastebėjo, kad organizacijos sėkmei didelę įtaką turi holistinė vadyba ir tinkamas organizacijos klimatas. Jie teigia, kad vadyba su tinkamu organizacijos klimatu, darbuotojų kaitą sumažina 7,05%, padidina pardavimus ir pelną.

Organizacijų vadovams svarbu sužinoti, koks yra organizacijos klimatas, kad būtų galima jį gerinant pasiekti geresnį efektą – ne tik finansinį, bet ir moralinį. Minėtų autorių tyrimai parodo organizacijos klimato svarbą organizacijos veikloje. Reikia pažymėti, kad Lietuvoje atliekami organizacijos klimato tyrimai, tačiau jie nėra publikuoti.

1.3.3. Organizacijos klimato ypatumai

Šiame skyriuje bus nagrinėjama organizacijos klimato teorija tam, kad būtų suformuota ir teoriškai pagrįsta organizacijos klimato samprata. Organizacijos ar jos komandos darbe organizacijos klimatas užima centrinę vietą. Komandoje, siekiančioje organizacijos tikslų, šiam veiksmui paprastai neskiriama didelio dėmesio. *Organizacijos klimatas apibūdinamas kaip visuma psichologinių sąlygų, darančių įtaką efektyviai komandinei veiklai, produktyvumui, asmenybės raidai, darbuotojų gyvenimo kokybei.* Organizacijos klimato dimensijos pateiktos 7 priede.

P. Jucevičienė (1996) organizacijos klimata charakterizuoja kaip psichologinę organizacijos kokybę, atspindinčią darbuotojų savijautos ir emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Pasak Wiliams (Zablackienė, 2005), nagrinėjančio bendravimą, vadybą ir verslą, organizacijos klimatui iš dalies įtaką daro santykis tarp to, kaip organizacijos nariai norėtų elgtis, ir to, kokį elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka.

Rousseau (1988) ir Joyce, Slocum (1984) (Furhnam, 1999) išskyrė keturis klimato tipus organizacijoje: *psichologinis, bendras, kolektyvinis ir organizacinis*. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998) išskiria *socialinį-psichologinį* klimata organizacijoje ir teigia, kad jį grupėje lemia įvairūs veiksniai. B. Шепель (1984) nuomone, organizacijos klimato tipai gali būti šie: *socialinis, moralinis ir psichologinis*. A. Батьковский ir kt. (1999) pateikia šiuos organizacijos klimato tipus: *aktyvus-individualus klimatas; pasyvus-neindividualus; pasyvus-individualus ir aktyvus-neindividualus*. Klimato rūšys pateiktos 8 priede.

Psichologinis klimatas. N. Anikejeva (1988) *psichologinio klimato sąvoką apibūdina žmonių sąveikos būdais ir socialiniu-psichologiniu suderinamumu bei tarpusavio santykiais grupėje*. Socialinė-psichologinė darba apibūdinama kaip teigiama emocinė ir kognityvinė atskirų asmenybių tarpusavio sąveika. Pasak A. Jacikevičiaus (1995), nuo tarpusavio (tarpasmeninių) santykių (tarp vyrų ir moterų; tarp vadovų ir pavaldinių; tarp skirtingų kartų) priklauso grupių narių statusai grupėse, grupių psichologinis klimatas, grupių narių savijauta, grupių veiklos efektyvumas. Taigi tarpasmeninių santykių pažinimas grupėse svarbi bet kokio komandinio darbo tobulinimo sąlyga. A. Jones ir L. James (1979) *psichologinį klimata apibūdina kaip visumines darbuotojų kognityvias interpretacijas, atsirandančias iš patirties organizacijoje ir suteikiančias reikšmes, būdingas organizacijos bruožams, įvykiams ir procesams, vaizdą*. Rousseau, (Furhnam, 1999) prieštarauja A.

Jones ir L. James (1979) siūlymui ir teigia, kad *psichologinis klimatas* negali būti visuminis. Ši tyrinėtoja teigia, kad psichologinis klimatas – *tai individualus savo aplinkos suvokimas*. Galima teigti, kad individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį kuriant šį suvokimą, kaip ir tiesioginė, ar proksimalinė aplinka, kurioje šis individas – aktyvus veikėjas. Psichologinį klimatą formuoja veiksniai, apimantys individualius mastymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą, kultūrą ir socialinę sąveiką. Pasak autorės, jie neturi atitikti kitų individų suvokimo toje pačioje aplinkoje, kad būtų reikšmingi. Taigi artimiausia individo aplinka gali būti unikali ir nebūtinai individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį šiame suvokime. В. Шепель (1984) nuomone, *psichologinis klimatas – tai kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu*. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998) išskiria socialinį-psichologinį klimatą ir teigia, kad šį klimatą grupėje lemia įvairūs veiksniai, kuriuos autoriai sugrupavo į penkias grupes: darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs tarpusavio santykiai; vadovavimo grupei stilius; darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose; darbuotojų poilsio organizavimas; materialinis ir moralinis skatinimas.

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

Bendrajį klimatą Rousseau (1988) (Furhnam, 1999) apibūdina kaip individualų suvokimą kažkuriame formaliame hierarchijos lygmenyje (pvz., darbo grupė, skyrius, padalinys). *Bendras klimatas formuojamas remiantis individų naryste tam tikrame formalios arba neformalios organizacijos lygmenyje, t. y. šio lygmens bendras suvokimas*. Galima kelti hipotezę kad individualių duomenų sujungimas į visumą – tai apriorinė prielaida. Be to, tam tikros organizacijos grupės turi klimatą ir jų skirtumai gali būti identifikuojami testais. Galima prieiti prie išvados, kad šis individualių suvokimų sujungimas yra pagrįstas, nes percepcinis sutarimas reiškia bendrą nuomonę.

Joyce ir Slocum (1984) (Furhnam, 1999) teigia, kad *kolektyvinis klimatas* atsiranda iš sutarimo tarp individų, susijusių su jų elgesio konteksto suvokimu. Tačiau skirtingai nuo bendro klimato *kolektyvinis klimatas identifikuojamas renkantis individualius situacinių veiksmių suvokimus ir sujungiant juos į grupes, atspindinčias panašius klimato pagrindus*. Asmeniniai ir situaciniai veiksniai laikomi narystės grupėje pranašautojais, bet gauti duomenys rodo, kad asmeniniai

veiksniai – vadovavimas ir darbo patirtis, laikas tam tikrose pareigose ir amžius – paaiškina kai kurias grupes, kai situaciniai veiksniai – funkcinė sritis, vieta ir permainos – paaiškina kitas grupes.

G. Litwin ir R. Stringer (1968) (Fey, Beamish, 2001) *organizacijos klimatą* apibrėžia kaip „elementų rinkinį, išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir įtakoja motyvaciją bei elgesį“. Anot I. Beniušienės, J. Vveinhardt ir kt. (2004) motyvaciją priimta sieti su atlyginimu, t.y. žmonės turi motyvų ką nors daryti todėl, kad tikisi už darbą gauti tai, ką jie vertina. Organizacijos vadovo užduotis yra išsiaiškinti, ką darbuotojai vertina. Nuo to labai dažnai priklauso organizacijos darbuotojų pasitenkinimas darbu bei organizacijos klimatas. *Organizacijos klimatą* A. Furhnam (1999) interpretuoja kaip organizacijos bruožų deskriptorių, išreikštą terminais, charakterizuojančiais individualią patirtį organizacijoje. Svarus organizacijos klimato įvertinimo privalumas prieš atskirus teminius matus (pvz., vadovavimas, apdovanojimai) yra jo kokybė. A. Furhnam teigia, kad organizacijos klimatą reikia skirti nuo psichologinio klimato. *Organizacijos klimatas susijęs su organizacijos bruožais, o psichologinis – su individualiais bruožais (lūkesčiais, požiūriais, elgesiu)*. Pasak tyrinėtojo, organizacijos klimatas – visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera.

R. Payne (1990) nuomone, organizacijos klimato sąvoka yra nepagrįsta, nes žmonės įvairiuose organizacijos lygiuose visiškai skirtingai suvokia organizaciją (šis suvokimas negali būti vienodas). Jei atskiros grupės nevienodai suvokia organizacijos klimatą, jos negali atstovauti bendram organizacijos klimatui. Taigi autoriaus teigimu įmanomas yra skyriaus, padalinio, komandos, bet ne visos organizacijos klimatas.

A. Батьковский ir kt. (1999) teigia, kad sėkmingam organizacijos funkcionavimui tinkamiausias *aktyvus-individualus* klimatas, sujungiantis rūpestį dėl vystymosi ir asmenybės savirealizaciją su aukštu reiklumu ir pavaldumu, darbuotojų veiklumu organizacijos interesams. Praktikoje toks klimatas dominuoja didelėse kompanijose, kurios remiasi japoniškąją vadybos filosofiją, taip pat ir mažose įmonėse. Jam opoziciškas – *pasyvus-neindividualus* klimatas, charakterizuojamas žemu reiklumo lygiu ir abejingumu darbuotojams kaip asmenybėms. Tarpinė padėtį užima *pasyvus-individualus* ir *aktyvus-neindividualus* klimatas. Pirmasis klimato tipas pagrįstas intensyviu naudojimu (socioemocinis aspektas). Šiuo atveju darbuotojas jaučia valdžios rūpestį, bet ne reiklumą. Pagrindinė organizacijos valdymo taisyklė „nieko nekeisti“ ir „niekur nesikišti“ prisideda prie organizacijos žlugimo, t. y. tokia organizacija neturi ateities. Esant aktyviam-neindividualiam klimatui darbuotojui labiau stimuliuojamas ir jam keliami griežti reikalavimai. Tačiau visa jo darbinė veikla griežtai reglamentuota, o individualumas, jeigu nenutraukiamas, tuomet ir neskatinamas. Tokia organizacija labiau pritaikyta turgaus sąlygoms nei anksčiau minėtos organizacijos.

J. Palidauskaitė (2001) išskiria šiuos organizacijos klimatą nusakančius veiksniai: pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera; atsakomybė; draugiškumas; orientacija į taisykles; darbo įtampa; rutina; iniciatyvumas darbe. Šie veiksniai aptarti 9 priede.

Anot B. Шепель (1984), socialinį klimatą sudaro bendrų tikslų ir uždavinių suvokimas; sąlygojamas moralinių organizacijos vertybių ir psichologinis klimatas, t. y. tie neformalūs santykiai, kurie susidarė tarp darbuotojų. Ši fenomeną priimta vadinti organizacijos ar kolektyvo socialiniu-psichologiniu klimatu. Pasak R. Ireland, Ph. Van Auken, Ph. Lewis (1978), organizacijos psichologinis klimatas yra plėtojamas ir vystomas, kai yra vieninga organizacijos sistema, kuri veikia organizacijos darbuotojų elgesį, priklauso nuo organizacijos vertybių, nuostatų, normų, vadovavimo stiliaus ir struktūros. F. Gilmer (1984) teigimu⁷, organizacijos klimatas – tai rinkinys charakteristikų, kurios organizacijose skirtingos. Nevienodos charakteristikos kiekvienoje organizacijoje lemia jos darbuotojų elgesį. Pasak W. Neher (1996) (Mok, Au-Yeung, 2002), organizacijos klimatui daro įtaką individo nuotaikų kaita darbe. Organizacijos narių elgesiui didelės įtakos turi organizacijos charakteristikos ir įvykiai joje. Anot R. Burton, J. Lauridsen, B. Obel (1999), organizacijos klimatas santykinai apibūdina organizacijos savybes, kurios patiriamos organizacijos nariams. Šios savybės lemia jų elgesiui, kuris prisideda prie organizacijos funkcionavimo. Mokslininkai išskiria šias organizacijos klimato dimensijas: pasitikėjimą, moralę, konfliktus, atlyginimus, lyderį, pasipriešinimą. Galima pastebėti, kad organizacijose, kuriose aukšta moralė, greitai ir efektyviai sprendžiami konfliktai. T. Moran ir F. Volkwein (1991) (Kangis, Gordon, 2000) organizacijos klimatą apibrėžia kaip organizaciją, kurioje (a) narių kolektyvinis suvokimas apie organizaciją pagabus ir susijęs su autonomija, pasitikėjimu, sąjunga, parama, pripažinimu, inovacijomis ir teisingumu; (b) klimato pagrindas – narių bendravimas ir bendradarbiavimas; (c) klimatas tarnauja situacijos interpretacijai; jis (d) atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir (e) veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui. Reikia pažymėti, kad tarp organizacijos klimato tyrėjų egzistuoja bendra nuomonė, kuri pateikia organizacijos klimatą kaip daugiamatį reiškinį, apibūdinantį individo patirties pobūdį organizacijoje, atsižvelgiama į jos istoriją, vidinius ir išorinius sunkumus, žmonių tipus (kuriuos ji pritraukia), darbo ir vadovavimo procesus, fizinį išdėstymą, dominuojančius komunikacijos būdus ir vadovų elgseną organizacijoje.

V. Barvydienė ir kt. (1998), A. Jacikevičius (1995) išskiria gero organizacijos klimato požymius: pasiekimų motyvaciją (kuo labiau darbo organizacija skatina asmeninius siekius, tuo geresnė jos narių psichologinė savijauta); tarpasmeninių santykių kokybę (vadovo ir pavaldinio santykiai sąlygoja žmonių būsenas, kurios dar ir apibūdina moralinį klimatą); darbuotojų

⁷ Furhman, A. (2003). *Corporate climate questionnaire: a new multi-dimensional and international instrument to audit employee perceptions*. [žiūrėta 2004-03-30]. Prieiga per internetą: http://www.cymeon.com/climate/climate_on_net.asp

savarankiškumą (kiek darbuotojai gali spręsti ir veikti savarankiškai); organizacijos struktūrą (lemia darbuotojų veiklos metodus, užtikrina jų kokybę); statusų poliariškumą (organizacijos klimatai veikia atvirkštine proporcija: kuo poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis).

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

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

Apibendrinant klimato ypatumus, galima nurodyti pateiktus A. Furnham ir R. Goldberg (1993) (Furnham, 1999) tik klimatui būdingus bruožus, pasirinktus iš daugelio, kurie yra laikomi savybėmis.

1.3.3.1 lentelė

Klimato savybės

§ Klimato sudedamieji <i>komponentai gali keistis</i> , tačiau <i>klimatas lieka tas pats</i> .
§ Klimatas – tai yra <i>ilgalaikė situacijų išsidėstymo reikšmė</i> .
§ Klimatas turi tęstinumo konotaciją, bet ne tokią ilgalaikę kaip kultūra.
§ Klimatas apibūdinamas kitų žmonių charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais ir sociologine bei kultūros tikrove.
§ Klimatas <i>fenomenologijos</i> požiūriu yra išorinis veikėjo atžvilgiu, kuris gali jausti, kad jis arba ji prisideda prie klimato formavimo.
§ Klimatas <i>fenomenologijos</i> požiūriu skiriasi nuo stebėtojo ir veikėjo uždavinių.
§ Klimatas yra stebėtojo ir veikėjo galvoje, nors nebūtinai sąmoningai pagrįstas išorinės realybės charakteristikomis.
§ Klimatas gali būti bendras (kaip bendra nuomonė) keliems žmonėms tam tikroje situacijoje ir interpretuojamas bendrais terminais (su individualiu nuokrypiu bendros nuomonės atžvilgiu).
§ Klimatas negali būti bendra iliuzija, nes turi būti pagrįstas išorine tikrove.
§ Klimatas apibūdinamas žodžiais, nors gali būti detalizuotas reagavimo terminais.
§ Klimatas turi <i>potencialias</i> elgsenos pasekmes.
§ Klimatas yra netiesioginis, elgesį lemiantis veiksnys, kuris veikia požiūrius, lūkesčius, sujaudinimo būsenas, t. y. tiesioginius elgesį lemiančius veiksniai.
§ Klimatas yra sudėtinė, sintetinė sąvoka (tokia kaip asmenybė).
§ Klimatas yra <i>tam tikra</i> situacinių kintamųjų konfigūracija.

Apibendrinus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad organizacijos klimatas darbe gali būti palankus ir nepalankus. Palankiam, sveikam darbiniam klimatui būdinga: *saugumo pojūtis* (įtakoja psichologinį komfortą darbe), *verbalinė* (labai svarbus geras žodis, komplimentas darbe) bei *neverbalinė* (draugiški žvilgsniai) *komunikacija, konfliktai* (asmeniniai konfliktai turi būti atsiejami nuo darbinių, juos reikia greitai spręsti), *santykiai su vadovais, tarpusavio santykiai* (efektyviam

darbui yra svarbūs bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai), *humoras* (mokėjimas pasijuokti iš savęs ir iš situacijos sumažina įtampą), *skatinimas* (palankiam organizacijos klimatui svarbu ne tik materialinis, bet ir moralinis skatinimas), *informacija – komunikacija* (tiek teigiama, tiek neigiama informacija apie darbo atlikimą leidžia darbuotojui suvokti savo stiprias ir silpnas vietas), *atvirumas – tolerantiškumas* (organizacijos darbuotojai turi suvokti, kad atvirumas turi būti skatinamas), *gandai- apkalbos* (apkalbos darbe išprovokuoja nemaloniais situacijas darbe, jų reikia vengti), *neformalios grupės* (organizacijoje esant neformaliems santykiams klimatas gerėja), *vadovavimo stilius* (nuo vadovo stiliaus priklauso vadovaujamos grupės veiklos rezultatai, darbinė atmosfera). Aprašytos organizacijos klimato ypatybės parodo organizacijos klimato svarbą organizacijos veikloje.

1.4. Policija kaip savita organizacija. Policijos komandos

Policija⁸ jungia ne tik dideles žmonių grupes bet ir komandų tarpusavio sąveiką, nuo kurių priklauso, kaip ir koku būdu pavyks pasiekti užsibrėžtų tikslų, rezultatų.

Sąvoka *policija* kilusi iš graikiškojo žodžio *polis*, kuris lietuvių k. turi *miesto* reikšmę. Galima pastebėti, kad graikiškojo žodžio *polis* šaknis tokia pati kaip ir žodžio *politika*. Specialiosios administracinės struktūros, reikalingos viešajai tvarkai, visuomenės saugumui ir rimčiai palaikyti bei užtikrinti, egzistuoja nuo pirmųjų valstybių atsiradimo.

Akcentuotina, kad demokratinės valstybės turi išplėtotas visuomenės saugumo užtikrinimo struktūrų tinklą, kurių pagrindinė funkcija – užtikrinti žmogaus saugumą, t. y. stebėti, jog nebūtų pažeidinėjamos asmens teisės ir laisvės, būtų laikomasi viešosios tvarkos. Be to, ši institucija rūpinasi ir nusikaltimų prevencija, jau įvykdytų nusikaltimų išaiškinimu, kelių eismo saugumu, etc.⁹

Pažymima, kad tarnauti Lietuvai, įstatymui, žmogui – tai kilnus policijos pareigūnų pašaukimas, atsakinga jų pareiga. Svarbiausias jų darbo tikslas – rimtis tėvynėje ir žmonių saugumas.

Kaip nurodo Lietuvos policijos generalinis komisaras V. Grigaravičius (2002), visuomenės vystymasis, demokratijos plėtra, teisinės valstybės kūrimas, sudėtinga kriminogeninė būklė kelia vis naujus reikalavimus policijai. Būtent ši institucija yra teisėsaugos sistemos smaigalys, todėl jos darbo efektyvumas, veiklos metodų pasirinkimas, valdymo tobulinimas, vaidmuo visuomenėje ir santykiai su kitomis teisinės sistemos dalimis esti sėkmės garantas, užtikrinantis rimtį ir saugumą tarp visuomenės narių. Pasak V. Komo (1998), visose pasaulio šalyse įstatymais nustatyta vidaus tvarkai, ramybei, gyventojų saugumui ir jų turto neliečiamybei užtikrinti yra ginkluotas organas – policija arba milicija. Paprastai šis organas esti valstybės vykdomasis organas, bet kartais jis būna sudarytas

⁸ **Policija** – asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir pareigūnų visuma.

⁹ Prieiga per internetą: <<http://www.europol.eu.int/home.htm>> [žiūrėta 2005-05-10].

ir krašto gyventojų. Pavyzdžiui, tai gali būti Pirmojo pasaulinio karo metu, 1915 metų rudenį ar Vilniaus miesto gyventojų suorganizuota milicija. Atkuriant nepriklausomą Lietuvos valstybę, 1990 m. gruodžio 11 d. priimtas Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, Vilniaus Arkikatedroje Bazilikoje pašventinta policijos vėliava, kurioje įrašyti prasmingi žodžiai – „Įstatymas ir teisėtumas“, atkurta Policijos diena – spalio 2-oji. Galima pastebėti, kad Lietuvos policijos tradicijos buvo kuriamos ne vieną dešimtmetį. 1918–1924 metais – Lietuvoje įkurta milicijos organizacija, dirbo milicininkai savanoriai. 1924 m. sausio 1 d. milicija oficialiai pervadinta į policiją.

XX a. pr. Lietuvos policijos veiklą reglamentavo tuo metu priimti įstatymai ir statutai: Milicijos įstatymas (1920 m. gegužės 14 d.), Valstybinio saugumo departamento statutas (1935 m. gegužės 19 d.), Policijos aplinkraščių sąvadas ir instrukcija policijos tarnautojams, etc. Nuo 1924 m. policijos organizacija mūsų šalyje ne kartą keitėsi: iš pradžių reikalus tvarkė Vidaus reikalų ministerijos Piliečių apsaugos departamentas, vėliau jis reorganizuotas. Po kurio laiko įkurtas Policijos departamentas¹⁰, kuriam priklausė viešoji arba tvarkos, geležinkelio, pasienio, privatinė ir vandens kelių policija. Kriminalinė policija veikė kaip atskira Valstybės saugumo departamento dalis.

Pasak A. Bukausko ir V. Židonytės (1998), šiandien Lietuvos policija, nors ir orientuota į prieškarinės policijos tradicijas, tačiau turi visiškai kitokią struktūrą. Taigi, reiktų pažymėti, kad policiją sudaro dvi sudėtinės dalys – kriminalinė ir viešoji. Policija – tai vienalytė institucija, kurios jungiamoji ir vadovaujamoji grandis – Policijos departamentas¹¹, prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos. Policijos departamento tarnybos, skyriai palaiko glaudžius ryšius su užsienio valstybėmis, keičiasi delegacijomis, bendradarbiauja rengiant bendras programas, analizuoja ir prognozuoja kriminogeninę situaciją šalyje, keičiasi darbo patirtimi. Be to, ji sudaro bendradarbiavimo sutartis su kitomis institucijomis, nagrinėja nusikalstamumo didėjimo priežastis, sąlygas jam plisti. Akcentuotina, kad be minėtųjų funkcijų, ši valstybinė institucija palaiko viešąją tvarką, vykdo prevencines programas, bendradarbiauja su valstybinėmis ir visuomeninėmis organizacijomis (NVO).

Policija, vykdydama savąją veiklą, vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija¹², Policijos veiklos¹³ ir kt. įstatymais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Tarnybos policijoje statutu¹⁴ ir kitais teisės aktais.

¹⁰ **Policijos departamentas** – įstaiga, padedanti policijos generaliniam komisarui formuoti veiklos strategiją ir kontroliuoti jos įgyvendinimą, taip pat organizuoti teritorinių policijos įstaigų valdymą.

¹¹ **Policijos departamentas** – įstaiga, padedanti policijos generaliniam komisarui formuoti veiklos strategiją ir kontroliuoti jos įgyvendinimą, taip pat organizuoti teritorinių policijos įstaigų valdymą.

¹² **Lietuvos Respublikos Konstitucija**. Konstitucija skelbta: Žin., 1992, Nr. 33-1014.

¹³ **Policijos veiklos įstatymas**. Įstatymas skelbtas: Žin., 2000, Nr. 90-2777.

¹⁴ **Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas**. Įstatymas skelbtas: Žin., 2003, Nr. 42-1928.

Policijos veiklos įstatymo 4-ajame straipsnyje pažymima, kad ši institucija, vadovaudamasi įstatymais ir kitais teisės aktais, nešališkai gina visus asmenis, esančius Lietuvos Respublikos teritorijoje, nepaisydama jų tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų. Vadinasi, policijos veikla grindžiama demokratijos, pagarbos žmogaus teisėms, humanizmo, visuomenės moralės, teisėtumo, veiklos viešumo ar prievartos panaudojimo tik būtiniais atvejais principais. Tačiau policija ir policijos pareigūnai politinėje veikloje nedalyvauja – negali būti politinių partijų ar politinių organizacijų nariai.

Remiantis policijos veiklos įstatymo 6-tuoju straipsniu galima pažymėti, kad policija, nepažeisdama įstatymais ginamų asmens ir visuomenės interesų, apie savo veiklą teisės aktų nustatyta tvarka informuoja valstybės ir savivaldybių institucijas, taip pat ir visuomenę. Tačiau ji negali teikti ar viešai skelbti informacijos, kuri yra valstybės, tarnybos, komercinė, pramoninė ar banko paslaptis, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus. Be to, neskelbiama tarnybinės veiklos metu gauta informacija, kuri pakenktų žmogaus garbei, orumui ar saugumui, fizinių ir juridinių asmenų teisėtiems interesams, sutrukdytų nusikalstamų veiklų prevenciją, išaiškinimą arba prisidėtų prie jų įvykdymo. Akcentuotina, kad policija neteikia informacijos, kuri pažeistų asmens nekaltumo prezumpcijos principą, policijos etikos normas, asmens, visuomenės ar valstybės saugumo interesus.

Analizuojant policijos veiklos įstatymą (5-as straipsnis) galime išskirti šiuos pagrindinius policijos uždavinius:

- žmogaus teisių ir laisvių apsauga;
- viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas;
- neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamos veiklos ar kitų teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ir panašių veiksnių;
- nusikalstamos veiklos ir kitų teisės pažeidimų prevencija;
- nusikalstamos veiklos ir kitų teisės pažeidimų atskleidimas ir tyrimas;
- saugaus eismo priežiūra.

Policijos veiklos 8-tame straipsnyje pažymima, kad policija bendradarbiauja su teisėsaugos institucijomis įstatymų, teisės aktų ir teisėsaugos institucijų vadovų nustatyta tvarka. Ši valstybinė institucija, siekdama užtikrinti asmens ir visuomenės saugumą bei viešąją tvarką, bendradarbiauja su kitomis valstybės ir savivaldybių institucijomis įgyvendindama nusikalstamumo kontrolės ir prevencijos programas ir kita forma įtraukia į šią veiklą visuomenines organizacijas ir gyventojus. Policija bendradarbiauja su visuomeninėmis organizacijomis ir pavieniais asmenimis įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. Ji remia įvairių formų teisinio švietimo programas, propaguoja teisines žinias mokymo įstaigose, visuomenės informavimo priemonėse ir leidybinėje veikloje.

Pasak G. Dubov (2001), Ю. Сенчуков (1998), policijos (milicijos) pareigūnas¹⁵ valstybės vardu taiko prievartos sankcijas teisėtvarkos pažeidėjams. Vidaus reikalų įstaigų funkcinė paskirtis – užkirsti kelią bet kokiems antvisuomeniniams, amoraliniams reiškiniams ar poelgiams, nes žmogus, prieš padarydamas nusikaltimą, visuomet nueina tam tikrą moralinės deformacijos kelią. Policijos (milicijos) darbuotojas paprastai yra pirmasis valstybinės valdžios atstovas, su kuriuo susiduria pažeidėjas, pirmasis įvertinąs jo antvisuomenišką elgesį.

Pasak V. Grigaravičiaus (2002), tobulinant policijos valdymą, atsižvelgiant į teisinės sistemos reformos nuostatas, į užsienio šalių ekspertų ir policijos audito rekomendacijas, remiantis sukaupta patirtimi, buvo reorganizuotas Policijos departamentas. Reorganizacijos rezultatas – 80 proc. sumažintas centrinio aparato pareigūnų ir darbuotojų skaičius. Reikia pastebėti, kad Policijos departamentui paliktos tik valdymo funkcijos. Visas kitas – tiek kriminalinės, tiek viešosios – policijos vykdomas praktines funkcijas, t. y. nusikaltimų tyrimas ir prevencija, operatyvinė veikla, liudytojų ir nukentėjusiųjų apsauga, kova su organizuotu nusikalstamumu, kriminalinė žvalgyba, kriminalistinės ekspertizės, licencijavimas (kartu su etatais), finansavimas ir technika perduota specializuotosioms policijos įstaigoms – Lietuvos kriminalinės policijos ir Lietuvos viešosios policijos biurams. N. Juršėnas (1994) nurodo, kad Lietuvai atgavus nepriklausomybę, tapo gyvybiškai svarbu sukurti savas tiek valstybines struktūras, tiek teisėsaugos įstaigas. Teisėsaugos įstaigų sampratai priskiriama ir policijos institucija su savo sudėtinga struktūra. Galima teigti, kad efektyvus policijos veikimas garantuoja mūsų saugumą ir valstybės prestižą, todėl formuoti ir tobulinti profesionalią bei humanišką policiją nėra toks lengvas veiksmas, nes žmonės ilgą laikotarpį gyveno deformuotoje visuomenėje.

V. Grigaravičiaus (2002) teigimu, policijai atsisakant jai pačiai nebūdingų komercinių funkcijų, Lietuvos policijos apsaugos organizavimo tarnyba buvo integruota į policijos, finansuojamos iš valstybės biudžeto, sudėtį. Visos įvardytos priemonės padėjo Lietuvos policijai praėjusiais metais stabilizuoti nusikalstamumo didėjimą šalyje. Pasak V. Komo (1998), šiandien Lietuvos policija dirba sunkų darbą, o be visuomenės pagalbos jį dirbti būtų dar sunkiau. Vienas svarbiausių ir sunkiausių uždavinių – panaikinti nepasitikėjimą tarp policijos ir visuomenės, nes pareigūnai priklauso tai pačiai visuomenei.

M. B. Коркина ir kt. (2002) teigia, kad nusikalstamumo didėjimas mūsų šalyje ir kitose Europos valstybėse, nusikaltėlių profesionalumo ir agresyvumo didėjimas, žmonių teisių ir jų saugumo gynimas kelia vis didesnius reikalavimus rengiant policijos pareigūnus, ugdant jų asmenybes. Taigi atsiranda būtinybė policijos pareigūnui turėti ne tik empirinį patyrimą, bet ir

¹⁵ **Policijos pareigūnas** – Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims.

aukštąjį teisinį išsilavinimą, analitiškai mąstyti, būti doroviškai ir psichologiškai pasirengusiam profesionaliai ir garbingai atlikti savo tarnybines pareigas.

Leidinyje „Policija ir visuomenė“, išleistame vykdant prevencinę programą „Stabdyk nusikalstamumą“ (1998), šiandieninė kriminologinė situacija Lietuvoje kelia pagrįstą gyventojų susirūpinimą. Tokia ji yra dėl sunkios ekonominės padėties, nedarbo, moralės smukimo, taip pat teisėsaugos institucijų nesugebėjimo sutelkti pastangų kovai su nusikalstamumu ir efektyviai organizuoti prevencinį darbą. A. Butavičius ir E. Štarevičius (1999) pastebi, kad kuriant atvirą ir demokratinę visuomenę iš esmės keičiasi policijos vaidmuo.

Visuomenė turėtų suvokti, kad policija yra ne valdžia, o socialinių paslaugų teikėja, tačiau tai galima pasiekti tik abipusių – policijos ir visuomenės – pastangų dėka, taigi policija turi pasitikėti gyventojais, o gyventojai – ja.

N. Juršėno (1994) nuomone, žmonės, vadovaujantys policijos formavimui, visų pirma, turėtų suvokti bendrus šios sistemos kūrimo ir tobulinimo tikslus. Vadinasi, būtina perprasti šios institucijos funkcionavimo modelį, koncepciją. Iš tiesų, visus sunkumus iš dalies galima įveikti, kai tam tikslui pasiekti atsiranda atsidavusių žmonių, kurie gerai išmano tiek teisėsaugos dalykus, tiek tolesnius bendruosius mūsų valstybės siekius. Be to, egzistuoja kitų valstybių patirtis, kurią vertėtų išstudijuoti ir vertingiausias dalykus pritaikyti sau. Anot V. Šerno (1994), viena vertus, Lietuvos policininko idealas – tautos interesų gynimo, teisingumo, ryžtingumo, drąsos, kita vertus – žmoniškumo, švelnumo, gerumo harmonija. Taigi policija yra žmonių auklėjimo institucija, nes jos veikloje derinamos prievartinės priemonės su geranoriškumu, žmogiškumu. Šios užduoties realizavimas reikalauja tam tikrų policininko charakterio bruožų, gabumų, sielos ypatybių ugdymo.

C. Paoli (1994) teigia, kad reikia pripažinti, jog policininkai privalo rasti būdus asmens laisvėms apginti. Tačiau susiduriama su dviem prieštaravimais. Pirmasis neatitikimas iškyla, kai norima suderinti policijos veiksmingumą su jos dorovės taisyklėmis, pvz., tenka spręsti klausimą, ar visos priemonės yra leistinos apklausiant nusikaltimą padariusį asmenį. Su antruoju prieštaravimu susiduriama tada, kai tenka spręsti, ar dėl valstybės interesų, valstybinės paslapties išsaugojimo gali būti pažeidžiamos asmens laisvės. Tačiau bet kuriuo atveju būtina apsaugoti asmens laisves, nes ne visada tikslas pateisina priemones.

Anot H. Scholler ir B. Schloer (1993), pagrindinis policijos kapitalas – jos žmonės, kiekvienas konkretus tarnautojas ar policininkas. Besikeičiančioje visuomenėje sparčiai augant reikalavimams, problemoms, prieštaravimams, keičiasi ir profesinis policininko paveikslas: iš tvarkos prižiūrėtojo jis tampa saugumo klausimų ir žmonių santykiu specialistu.

S. Mikantavičienė (1994) pastebi, kad policijos darbas specifinis, nes jis vyksta komunikuojant su žmonėmis – tarnyba žmonėms ir tarp jų. Vadinasi, šios valstybinės institucijos tarnautojas tiesiogiai kontaktuoja su piliečiais, ir jis dažnai patenka į konfliktines situacijas – per

demonstracijas, bendraudamas su nusikaltėliu ar jo auka, psichiniu ligoniu, matuodamas greitį gatvėje, per šeimos kivirčą ar susiklosčius kitoms aplinkybėms. Taigi policininko darbe nuolatos įtampa atmosfera. Reikia pažymėti, kad kilus konfliktui, pareigūnas turi mokėti jį išspėsti, vengti ribinių situacijų, atitolinti pavojų ir atkurti harmoningą komunikavimo erdvę. Vadinasi, ribinės situacijos reikalauja kompleksinio požiūrio, socialinės kompetencijos, tikslios strategijos. Tik visapusiškas pasirengimas ir sistemingas tobulinimas turi padėti policijai įvykdyti keliamus reikalavimus. S. Kregždės (1994) teigimu, policijos darbuotojui, ginančiam piliečių saugumą, teises ir orumą, viešąją tvarką ir atliekant kitas tarnybines pareigas, dažnai tenka susidurti su fizine ir psichine grėsme, šantažu, streso ir frustracijos būsenomis, laiko stoka priimant sprendimus, etc.

Remiantis G. Sarafinu (1998) ir A. Jacikevičiumi (1994), reikia pažymėti, jog policijos darbuotojų profesinė specifika – tai dažni kontaktai su menkai pažįstamais asmenimis. Siekiant sėkmingos komunikacijos, ypač svarbu žinoti ją lengvinančius ir sunkinančius veiksnius, kito asmens perduodamos informacijos patikimumo įvertinimo būdus. Juk policijos pareigūnai yra bent kelių grupių nariai ir patys susiduria su įvairiomis žmonių grupėmis. Šiuolaikinį darbuotoją galima priskirti prie primityviųjų grupės, jei jis nežino formalių ir neformalių, referentinių grupių, „klikų“ ir kitokių žmonių sambūrių savybių, nepasižymi lyderiui būdingomis savybėmis, neanalizuoja tarpasmeninių santykių ir kitų grupinio žmonių gyvenimo reiškinių, kuriuos tyrinėja socialinė psichologija. Dėl per didelės įtampos psichologiniame klimato, melo ir įtarumo atmosferos, etc. šiuolaikinėje visuomenėje galima pastebėti ryškesnių patologinių mąstymo ir charakterio pakitimų.

A. Jacikevičiaus (1994), G. Žukauskas (2000), I. Vedin (1994) nuomone, profesionalus teisėsaugos įstaigų darbuotojas turi mokėti adekvačiai vertinti žmogaus elgesio motyvaciją. Toks vertinimas ne visada grindžiamas tiesiogine empirine informacija. Bendravimas su nusikaltimą padariusiu asmeniu iš kriminalinės paieškos darbuotojo reikalauja specialių psichologijos, etikos ir netgi filosofijos istorijos žinių. L. Radavičius (2000), G. Žukauskas (1998), C. Kasjanov (1994), aptardami policijos darbuotojų veiksmų efektyvumą, pažymi, kaip reikia gebėti savo emocijas reguliuoti, įveikti neigiamus pojūčius (baimę, frustraciją, pasimetimą). Pasak minėtųjų autorių, pats svarbiausias policijos pareigūno valios grūdinimo komponentas – savitaiga ir mokėjimas pateikti savąjį „aš“. Iš tiesų, daugelį stipriai ir neigiamai veikiančių stresinių faktorių galima pašalinti, tačiau reikia tinkamai organizuoti policijos pareigūnų darbą ir poilsį. Tačiau yra ir tokių veiksnių, kurie neišvengiami ir jų neįmanoma pašalinti.

A. Butavičiaus ir kt.(1999) teigimu, policijos darbuotojas visuomet atkreipia į save daugiau dėmesio nei bet kuris kitas valstybės tarnautojas. Bet kokio kontakto su žmonėmis metu pareigūnui nederėtų tapti dar didesniu dirgikliu, kuris paaštrintų situaciją. Jis turėtų sumažinti įtampą, kvalifikuotai ir atitinkamai reaguoti į susidariusias aplinkybes. Sudėtingos situacijos reikalauja visapusiško požiūrio, socialinės kompetencijos, tikslios strategijos. Galima prieiti prie išvados, kad

policininkas turi turėti tam tikrų specialių žinių, kurios padėtų nuslopinti neigiamas emocijas, išspręstų konfliktą taikiu būdu ir leistų nesutrikti bei suteikti kvalifikuotą pagalbą. Nei visuomenė, nei policininkai neturi vienodų policijos pareigūnų savybių vertinimo kriterijų, tačiau visi sutaria, kad kiekvienas šios institucijos darbuotojas turėtų sugebėti priimti teisingą sprendimą, rodyti iniciatyvą, patikimai dirbti, mokėti susivokti ribinėse situacijose, mokėti spręsti konfliktus. Be informacijos priemonių, policijos įvaizdį visuomenėje formuoja tiesioginė komunikacija su žmonėmis.

Lietuvos policijos 80-mečio progai skirtame leidinyje „Mes dirbame Jums“, išleistame 1998 metais, teigiama, kad policijos bendradarbiavimas su visuomene – tai ne užgaida ar užsiėmimas, kuris ypač akcentuojamas. Šių dienų sąlygomis be visuomenės pagalbos šiai valstybinei institucijai dirbti neįmanoma. Tik esant geriems policijos ir visuomenės ryšiams laimi visi – piliečiai, valstybė, policija. Gyventojai, bendradarbiaudami su policijos darbuotojais, gali turėti daugiau įtakos jos veiklos teisėtumui, naujų darbo metodų ir formų kūrimui. Valstybė taip pat gali pagerinti žmonių saugumą ir siekti, kad nusikalstamumo problemos būtų sprendžiamos ne tik policijai padedant. Galima pastebėti, kad ši institucija savo veikloje įgyja vis daugiau sąjungininkų. Policija, siekdama savo tikslų kovoje su nusikalstamumu, turi keistis ir tapti atvira visuomenei organizacija. Vadinasi, tik taip jos darbuotojai galės geriau suprasti gyventojų galimybes, o pastarieji geriau suvoks policijos galimybes, uždavinius ir funkcijas. Taigi gera partnerystė padidina tarpusavio supratimą ir leidžia sukurti efektyvią veiklos strategiją.

1.4.1. Policijos valdymas, personalas ir komandos

Kalbant apie personalą, reikia pripažinti, kad Lietuvos organizacijose į darbuotoją žiūrima ne kaip į partnerį, o kaip į darbo jėgą, kuri negali savarankiškai priimti sprendimų ir nieko paprašyti, nes bijo netekti darbo. Tačiau iš jų reikalaujama nepriekaištingai atlikti darbą, atlikti pateiktas užduotis. Vakarų mokslininkai kalba apie efektyvų žmonių panaudojimą, kuris užtikrintų jų fizinę gerovę, palaikytų tokius darbuotojų santykius, kurie leistų pasiekti organizacijos ir jų asmeninius tikslus, – taip teigia I. Bakanauskienė (1996) straipsnyje „Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė“.

Pastaraisiais metais paskelbtose publikacijose (Seilius, 1999; Bakanauskienė, 1996 ir kt.) vis labiau orientuojamasi į elgesio (žmonių santykių, elgesio reguliavimo) valdymo teorijas, kurios skelbia, kad gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialinius stimulus, t. y. kai stengiamasi suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. Policijoje, kaip ir kitose organizacijose, sudarius sąlygas individo tikslams realizuoti, gerokai padidėtų darbuotojų motyvacija, jų identifikavimasis su policija. Tyrimai patvirtina, kad dėl nepasitenkinimo

darbu padidėja kadru kaita, sergamumas, daugėja pravaikštų, mažėja darbingumas, kyla asmeniniai konfliktai, streikai, sabotažas ir kt.

Taigi vadovai susiduria su įvairiais tikslais organizacijoje, kurie turi būti taip subalansuoti, kad tenkintų visų poreikius, apimančius organizacijos sąveikos erdvę. Minėtini trys pagrindiniai darbuotojų tipai, kurie skirstomi į lygius, kai siekiama asmeninių tikslų. V. Baršauskienė ir kt. (1999) sąlyginai juos vadina motyvuotais, motyvuojamaisiais ir nemotyvuotais. Pažymėtina, kad veiklos sėkmė priklauso nuo darbuotojų požiūrio į atliekamą darbą: vieni paskirtą užduotį suvokia kaip pripažinimą ir galimybę kilti karjeros laiptais, kiti gali įžiūrėti kaip darbo krūvio padidinimą.

Pažymėtina, kad komandinio darbo veiklos efektyvumą įtakoja: komandų mokymai, priemonės, skirtos darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, savo paties pareigų atlikimas, personalo ugdymo metodai ir kt. Taigi siekiant tobulinti komandą, reikia laikytis šių reikalavimų:

- Planuoti, skirstyti ir vertinti komandų, atskirų darbuotojų ir savo paties darbą.
- Nustatyti ir atnaujinti komandų ir atskirų darbuotojų tikslus.
- Planuoti renginius ir diegti darbo būdus, užtikrinančius tikslų pasiekimą.
- Skirstyti darbą ir įvertinti komandų, darbuotojų ir savo paties darbą, palyginti laimėjimus su tikslais.
- Dėl darbo kokybės siekti grįžtamojo ryšio tarp komandų ir darbuotojų.

Analizuojant policijos komandas, reikia įvertinti ir jų kultūrą. Policijos kultūra – tai jos narių veiklos būdai, normos, lūkesčiai ir vertybės. Minėtieji veiksniai neatsiejami nuo veiklos komandoje.

E. Mckenna (2000) nuomone, kultūra perkeliama į normas, kurios įtvirtina elgesio modelius organizacijoje. Šie autoriai skiria keturias normas, kurios – bendradarbiavimo ir komandinio darbo pagrindas:

1. *Tikslai*: normos, susijusios su organizacijos tikslais, vienodas tikslų, uždavinių ir prioritetų supratimas.
2. *Struktūros*: normos, susijusios su tarpusavio santykiais, atsakomybe ir dirbančiųjų pareigomis.
3. *Vaidmenys*: normos, susijusios su tuo, kaip tam tikras pareigas einantis asmuo turėtų dirbti arba kaip du asmenys turėtų sąveikauti ir elgtis.
4. *Santykiai*: normos, nusakančios, kokią neformalią paramą kolegos tikisi gauti ir kokią suteikia vieni kitiems.

W. Bennis, B. Nanus (1998) teigimu, komandų nariai turi patikėti vienas kitu, nes jie drauge arba išsprendžia kilusią problemą, arba ne. Komandos nariai turi atvirai diskutuoti ir padėti vienas kitam, atsakyti už savo veiksmų, planų įgyvendinimą tarp susirinkimų ir periodiškai aptarti, ar veiksmingas jų darbas.

Teoriškai ir empiriškai pagrindžiant komandinio darbo prielaidas policijoje tikslinga kiekvieną komandą apibūdinti atskirai.

1.4.1.1 lentelė

Policijos administracijos valdymo organai

KOMANDA	KOMANDOS NARIAI
<i>Policijos komisariato vadovybė</i>	<ul style="list-style-type: none"> • X rajono policijos komisariato viršininkas • Viršininko pavaduotojas kriminalinei policijai • Viršininko pavaduotojas administravimui • Viršininko pavaduotojas viešajai policijai
<i>Kriminalinės policijos vadovybė</i>	<ul style="list-style-type: none"> • PK viršininko kriminalinei policijai pavaduotojas • Vyriausiasis tyrėjas • Nusikaltimų tyrimo skyriaus viršininkas
<i>Viešosios policijos vadovybė</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Viršininko pavaduotojas viešajai policijai • Migracijos poskyrio viršininkas • Operatyvaus valdymo poskyrio viršininkas • Viešosios tvarkos skyriaus viršininkas
<i>Administracijos vadovybė</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Viršininko pavaduotojas administravimui • Personalo grupės vyr. specialistas • Buhalterijos vyr. buhalteris • Informatikos ir ryšių poskyrio viršininkas • Kanceliarijos raštinės vedėja • Organizacinio poskyrio viršininkas

Akcentuotina, kad veiksmingą vadovavimą lemia strategijos kūrimas, kompetencija, tarpusavio santykiai, komunikacija bei veiklos kokybė. Kaip teigia T. Benjamin ir kt. (1987), vadovai, norėdami pasiekti gerų rezultatų, turėtų dirbti šiomis kryptimis:

- sukurti aiškią organizacijos strategiją;
- vertinti darbo išmanymą;
- palaikyti teigiamus santykius tarp vadovų ir pavaldinių;
- priimant sprendimus įtraukti kuo daugiau žmonių;
- dvipusė vertikalioji ir horizontalioji komunikacija;
- pripažinti, kad vadovavimas yra ne individui suteiktos pareigos, bet funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų.

Pabrėžtina, kad geri vadovai kaupią informaciją apie tai, kas vyksta jų vadovaujamoje organizacijoje, tačiau nesikiša į vidinius kolegų santykius, bet vadovauja ryžtingai bei skatina dirbti efektyviai.

Žmogiškųjų santykių veiklos modelyje pozityvios aplinkos tikslas – nukreipti darbuotojų pastangas, kad šie siektų aukštų organizacijos tikslų. Tačiau, pabrėžtina, kad nuo darbuotojų tipo priklauso, kokie rezultatai bus pasiekti: motyvuotieji ir motyvuojamieji gali efektyviai dirbti, o nemotyvuotieji – tik prisidėti prie vidutinių organizacijos tikslų siekimo.

Daugelio autorių pabrėžiama (Stoner ir kt., 2000; Джуелл, 2001; Sakalas ir kt., 1998), kad policija, kaip ir bet kuri organizacija, sėkmingai gali veikti jei joje dirba motyvuoti, lankstūs, konkurencingi darbuotojai. Pasak G. Dessler (2001), darbuotojų konkurentingumą skatina organizacijos sukurta mokymo, kvalifikacijos kėlimo bei stimuliavimo sistema.

Akcentuotina, kad svarbus vaidmuo motyvuojant darbuotojus tenka komandiniam darbui. Taigi, kalbant apie policijos komandas, reikia paminėti, kad policijoje, kaip ir bet kurioje organizacijoje, svarbus personalo ir grupių darbo efektyvumas. Komanda – tai gyva, dinamiška jėga, todėl būtina įvertinti, ar organizacijoje egzistuojančios grupės yra komandos. Galima hipotezė: kuo sutelktesnė grupė, tuo didesnė jos įtaka. Taip pat svarbu, kad komanda, vykdydama užduotis, siektų efektyvumo. Jos gali būti formuojamos įvairiems tikslams. X rajono policijos valdymo struktūra pateikta 10 priede. 11 priede pateiktos policijos komisariato komandos, kurios suvokiamos kaip žmonių grupės, suformuotos bendriems organizacijos tikslams pasiekti.

Reikia pažymėti, kad komandos gali būti formuojamos netikėtai iškilusiai problemai spręsti. Tokias komandas dažniausiai sudaro kelių skyrių vadovai, jei būtina – kviečiami nepriklausomi ekspertai.

2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS

2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje

Komandinio darbo testą 1997-1999 m sukūrė ir išbandė dvi tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos. Viena iš jų mokslinė – Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas¹⁶ Drezdeno technikos universitete. Kita institucija yra praktinė: tai – rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga – Drezdeno inovacijų vadyba¹⁷. 1998 m. Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene „Team – Puls“ testas buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas. Kauno technologijos universiteto profesoriui G. Merkiui duotas testo autorių sutikimas atlikti „Team – Puls“ transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje.

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

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

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

Paties „Team – Puls“ testo teorinė struktūra (taip pat atitinkamai ir subskalių struktūra) yra sudaryta iš šešių dimensijų, kurių kiekviena paprastai yra sukonkretinama iki vienuolikos klausimų. Ši aplinkybė kaip tik ir paaiškina testo klausimų, kurie diagnostinio tyrimo metu pateikiami

¹⁶ Institut für Arbeits- Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen universität Dresden.

¹⁷ Management Inovation Dresden

komandos nariams, skaičių. 6 dimensijos (subskalės) X 11 klausimų = 66 testo klausimai. Testo dimensijos (subskalės) ir jų aptarimas pateikti 2.1.1.1 lentelėje.

2.1.1.1 lentelė

Testo „Team – Puls“ dimensijų aptarimas

Testo dimensijos	Testo dimensijų (subkalių) aptarimas
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Ši dimensija (subskalė) parodo: <ul style="list-style-type: none"> • kaip, kokių būdu iškeliami komandos darbo tikslai; • kaip patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas; • skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo; • komandos narių orientaciją į pasiekimus.
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Ši dimensija apibūdina darbuotojo ryšių su komanda ir su užduotimi tamprumą. Čia priskirtina ir parama, kurią vienas kitam teikia komandos nariai, darbuotojo asmeninė atsakomybė, jo rodoma iniciatyva bei darbuotojo tobulėjimo perspektyvos.
Komunikacija komandoje	Ši dimensija (subskalė) rodo komunikacijos procesų komandoje intensyvumą bei atvirumą, o tai yra traktuojama kaip tarpasmeninių santykių komandoje indikatorius. Socialinės elgsenos ypatumai darbo pasitarimų metu, konfliktų sprendimo ypatumai taip pat priskirtini <i>komunikacijos komandoje</i> dimensijai.
Vadovavimas komandai	Ši dimensija (subskalė) atspindi tikslingą vadovo psichosocialinį poveikį komandai kaip grupei. Esminis momentas čia yra vadovavimo elgsena (stilius) ir tai, kaip vadovas komandoje yra suvokiamas ir vertinamas. Šiai dimensijai priskirtina ir tai, kaip vadovas atstovauja komandai už jos ribų.
Komandos organizavimas	Ši dimensija (subskalė) apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo darbą, apimančią elementus: <ul style="list-style-type: none"> • pasiskirstymas darbais; • dalykiniai susitarimai; • susitarimai dėl terminų. Šiai dimensijai priskiriami darbinų sprendimų priėmimo būdai, pasitarimų organizavimas ir atsiskaitymų už darbus dokumentų parengimo tvarka (sąskaitų, tabelių ir kitos svarbios darbinės dokumentacijos tvarkymas bei pateikimas).
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	Dimensija (subskalė) parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Esminis požymis čia yra išoriniai poveikiai komandai: <ul style="list-style-type: none"> • ar pakankamai suteikta įvairiausių išteklių; • koks komandos savarankiškumo laipsnis; • kaip komanda traktuojama (vertinama) organizacijos vadovybės; • kaip efektyviai kontaktuojama su organizacijos vadovybe bei kitomis organizacijos komandomis. Ši dimensija traktuoja komandą kaip darbinį padalinį, kuris yra kokios nors didesnės organizacijos dalis.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai¹⁸, t.y. atspindi stipriąsias, gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas (kitais tariant, - jungtinis skalės įvertis) randamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Tokiu būdu testas sudarytas taip, kad didesnis testo balas atspindi efektyvesnę komandos funkcionavimą ir, atvirkščiai, kuo mažesnis testo balas

¹⁸ Tik penkių testo klausimų (teiginių) formuluotės yra neigiamos. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami neigiamai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei, siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažiau funkcionali yra komanda. Iš dviejų lyginamų komandų funkcionalesnė yra ta, kurios testo balas yra aukštesnis.

Atsakymams žymėti „Team - Puls“ testas numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau, vienas po kito pateikiami 66 įvairios situacijos komandoje atspindintys teiginiai (žr. 12 priede testo pavyzdį).

Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų:

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

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Анастаси, 2001; Бурлачук, Морозов, 1999; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1994; Merkys 1995). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Paminėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

„Team - Puls“ autoriai J. Wiedemann, E. Watzdorf, P. Richter (2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą naudojo labai populiariu¹⁹ testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, - kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \approx 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaimė suprantama, jog realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tuomet laikoma, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Ne mažiau įspūdingi ir „Team - Puls“ autorių pateikti testo validumo (tinkamumo) rodikliai. Testų teorijoje ir praktikoje, tikrinant matavimo instrumento tinkamumą, paprastai ieškoma objektyvaus išorinio kriterijaus, kuris patikrintų testo tinkamumą ir pateiktų įrodymus, jog testas matuoja tikrai tai, kas juo yra įvardinta, validus. „Team Puls“ testo autoriai savo testo tinkamumui pagrįsti, kaip išorinius kriterijus, panaudojo objektyvius tirtų verslo organizacijų ekonominius rodiklius.

Jei darbinė komanda gera, ji turi pasiekti gerus darbo rezultatus ir aukštus ekonominius rodiklius. Vadinasi tarp testo įverčių ir organizacijos bei komandos ekonominių rodiklių tikėtina

¹⁹ Koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotiniu matavimu, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinė konsistencija) (Lienert, Raatz 1993).

aukšta ir pozityvi koreliacija. Štai šešių „Team-Puls“ dimensijų testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos:

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

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

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

„Team Puls“ autoriai J. Wiedemann, E. Watzdorf, P. Richter (2000) atliko ir faktoriinę testo validaciją, kurios statistiniai duomenys bei faktoriinės analizės rezultatai patvirtina, kad testas yra tinkamas.

Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1994; Merkys 1995). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Iš „Team Puls“ autorių pateiktų duomenų matome, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija 626 asmenys ir 80 komandų iš įvairių Vokietijos ir Šveicarijos regionų, bent jau pilotinio tyrimo reikalavimus tikrai tenkina.

Labai pagirtina, kad tarp minėtų 80 komandų yra atstovaujamos pačios įvairiausios ir verslo ir socialinių paslaugų organizacijos: gamybinės įmonės, ugdymo ir švietimo įstaigos, informacijos ir telekomunikacijų paslaugų sektorius, viešojo administravimo institucijos, socialinės pagalbos paslaugų sfera, prekybos, turizmo ir transporto įstaigos, žemės ir miškų ūkio įmonės, finansų sektoriaus organizacijos, amatininkystės organizacijos, vadinamųjų „laisvųjų profesijų“ (žurnalistų, advokatų, architektų) komandos, kita.

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

2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis

Nuo 2001 m. minėtą testą Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis adaptuoja KTU profesoriaus G. Merkio mokslinė grupė, susidedanti iš įvairių Lietuvos universitetų magistrantų ir doktorantų. Kai kurie testo adaptavimo rezultatai atspindėti jau apgintuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijoje (Žydzžiūnaitė, 2003) ir magistro darbuose (Survilienė, Grininė, 2002; Vyšniauskienė, 2002; Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė ir kt. 2003; Steponaitienė, Vilimaitė, 2004 ir kt.).

Šiandien Lietuvoje jau sukauptą testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

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

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir – statutinės organizacijos (žr. 2.1.2.1. lentelę). Žinoma, *statutinės organizacijos iš principo yra viešojo sektoriaus organizacijos, tačiau tai labai savita organizacijų atmaina ir atitinkamą tipą tikslinga nagrinėti atskirai*. Kai kurios organizacijos sutiko būti tiriamos tik tokiu atveju, jei nebus skelbiami konkretūs duomenys. Todėl tyrimo etikos sumetimais toliau apie organizacijas yra skelbiami tik apibendrinti ir iš dalies anonimiški duomenys.

2.1.2.1. lentelė

Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai

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

Suformuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorės. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmoniškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais tokioje specifinėje organizacijoje, kaip X rajono policijos komisariate. Konkrečiai buvo testuoti 118 darbuotojų, atstovaujantys X policijos komisariato 17 komandų.

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

Duomenys yra normuojami, panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Šiame kontekste verta prisiminti, kad taikomuosiuose testavimo tyrimuose z-įvertis plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu labai informatyvus rodiklis. Prisimintina, kad z-įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (Анастаси, 2001; Bortz, 1993). Tokiu būdu z-skalėje neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio “į apačią”, artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse (mūsų atveju komandose) skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus.

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

Nors testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė. Visgi tenka pripažinti, jog dar trūksta kai kurių tipų organizacijų, kurių veiklai komandinis darbas yra svarbus. Pavyzdžiui, kol kas nėra nei vienos teisines paslaugas privačiai teikiančios institucijos (notarų arba antstolių biuro), architektų biuro. Nepakankamai atstovaujamos statybinės organizacijos. Ateityje tikslinga būtų apimti ne tik darbo organizacijas, bet ir kitokio tipo organizacijas, kurioms komandinis darbas iš principo yra aktualus, pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos, teritorines bendruomenes, politinių partijų vietos skyrius, rinkimų štabus ir pan.

Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose, gintuose 2002-2005 metais. Nėra tikslinga juos čia detalai atkartoti. Apibendrintai galima sakyti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje (Survilienė, Grininė, 2002; Vyšniauskienė, 2002; Dromantas, 2002;

Giniotis, Būdvytienė ir kt. 2003; Steponaitienė, Vilimaitė, 2004 ir kt.). Taigi galima daryti išvadą, jog svetimoje kultūroje sukurtas ir mūsų kultūros sąlygomis adaptuotas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmoniškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

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

Testų teorijoje ir praktikoje greta faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos svarbus testo kokybę nusakantis rodiklis yra testavimo stabilumas. Matavimas gali būti laikomas patikimu (stabiliu), jei kelis kartus matuojant tą pačią savybę yra gaunamas tas pats (ar bent jau labai panašus) rezultatas. Ši testo patikimumo rūšis nustatoma naudojant vadinamąjį pakartotinių matavimų metodą (Test-Retest-Reliability) (Merkys, 1999; Lienert, Raatz, 1993). Pakartotiniai matavimai paprastai atliekami ne anksčiau kaip po 3-4 savaičių. Taip siekiama išvengti tokios situacijos, kuomet tiriamieji dar prisimena ankstesnįjį testavimą, jo konkrečius klausimus ir savo pateiktus atsakymus.

Pakartotino testavimo negalima nukelti ir labai toli, kadangi matuojama savybės raiška gali natūraliai padidėti arba sumažėti. Tuomet taip ir liks nežinoma, ar testas nėra stabilus, ar tiesiog matuojamos savybės būvis natūraliai pasikeitė. Pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje. Vadovaujamosi tokia interpretacija: kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas.

Toliau iš testų teorijos ir praktikos yra žinoma, kuo ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis (Lienert, Raatz, 1994) Taip yra todėl, kad kiekvienas testo klausimas yra tarsi mažytis matavimo „eksperimentas“. Kuo tokių eksperimentų daugiau, tuo mažesnė darosi klaidos tikimybė, tuo patikimesnis yra matavimas. Kita vertus testo didelis ilgis pačioje testavimo praktikoje neretai virsta trūkumu. Pildant ilgą testą paprastai silpnėja tiriamųjų motyvacija, jie pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą. Be to, neretai tame pačiame tyrime tenka testuoti ne vieną, o daug skirtingų charakteristikų. Štai komandinio darbo testo pilna versija apima 66 klausimus. Organizacijos klimato testo pilna versija apima apie 150 klausimų.

Tarkime, kad organizacijoje ketinama testuoti bent 5 apibendrintas žmogiškųjų išteklių charakteristikas (jau minėtas dvi, taip pat pasitenkinimą darbu, edukacinius interesus ir darbinį stresą). Jei kiekvienas testas vidutiniškai turi, pvz., po 70 klausimų, tai išėitų, jog kiekvienas tiriamasis turėtų pildyti testą susidedantį iš 350 klausimų. Su tokio ilgio testu darosi rizikinga eiti į praktiką. Darbo organizacijas, jų vadovus toks testas gali suerzinti, iššaukti vadovų ir testuojamųjų neigiamą reakciją. Todėl, kai tik testas yra sukurtas arba adaptuotas, tai labai prasminga darosi

turėti to testo sutrumpintas versijas. Teoriškai čia galima tikėtis testo patikimumo nuostolių, tačiau jei jie yra nedideli, tai tyrimų praktikoje visų patogumui drąsiai galima taikyti ir sutrumpintas versijas.

Taigi, testas yra trumpinamas, o pilnoji testo versija yra koreliuojama su atitinkamomis patrupintomis testo versijomis. Jei koreliacijos koeficientai yra pakankamai aukšti, tai sutrumpintos testo versijos pagrįstai laikomos patikimomis ir naudotinomis.

Testą galima trumpinti atsitiktine tvarka išmetant dalį klausimų. Tačiau galima veikti ir kryptingai. Pavyzdžiui, iš kiekvienos testo dimensijos į sutrumpintąją versiją atrinkti tik tuos uždavinius, kurie tenkina bent du kriterijus: a) labai tinka turinio prasme (loginio validumo kriterijus); 2) uždaviniai pasižymi pačiais aukščiausiais faktoriniais svoriais ir skiriamąja geba (faktorinės validacijos kriterijus). Tokiu būdu iš 66 uždavinius turinčio komandinio darbo testo buvo sudaryta „Vidutinė testo versija“, susidedanti iš 27 klausimų. Galiausiai buvo sudaryta „Trumpoji versija“ susidedanti tik iš 15 klausimų. Kaip matyti, ilgainiui testas buvo sutrumpintas daugiau nei 4 kartus.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai jungtinėje imtyje atspindėti 2.1.2.2. lentelėje. Kaip matyti adaptuojamas komandinio darbo testas yra labai stabilus ir patikimas. Testą trumpinant daugiau nei 2 ar netgi keturis kartus testo stabilumas nesumažėja, koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,82 iki 0,95 ir gali būti apibrėžti, kaip labai aukšti. Imties lizdų, kuriuose buvo skaičiuojami sąryšiai, tūris taip pat pakankamai didelis - nuo 259 iki 793. Čia verta paskaičiuoti determinacijos koeficientą, kuris gaunamas koreliacijos koeficientus pakeliant kvadratu. Šis rodiklis iškalbingas tuo, kad jis parodo vadinamąją gryną sklaidą, kitaip tariant, šiuo atveju jis parodo, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Rodikliai gaunasi įspūdingi $r=0,82$; $r=0,67$ (67%) ir $r=0,95$; $r=0,90$ (90%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70-90 procentų. Toks rezultatas gali būti apibūdintas kaip labai geras.

2.1.2.2 lentelė

Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica.

Jungtinis testas

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

Pastaba:*** Patikimumas 0,01

Šiame kontekste prasminga pasižiūrėti, kaip stabilios yra ir 6 pavienės komandinio darbo testo dimensijos, o ne vien jungtinis testo įvertis. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 13 priede. Kaip matyti, pagal pavienes 6 dimensijas testas taip pat yra stabilus.

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

2.1.2.3 lentelė

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

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

2.1.2.4 lentelė

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

	N items	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	4	0,75	1	57,35	0,43	0,33	0,54	0,76	0,77	0,80	0,55	0,49	0,60
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	4	0,79	1	61,32	0,48	0,46	0,51	0,79	0,77	0,80	0,60	0,59	0,62
Komunikacija komandoje	5	0,85	1	62,77	0,53	0,43	0,63	0,79	0,74	0,82	0,66	0,59	0,71
Vadovavimas komandai	5	0,9	1	70,67	0,63	0,54	0,74	0,84	0,79	0,89	0,74	0,68	0,81

2.1.2.4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.1.2.4 lentelės tęsinys

Komandos organizavimas	5	0,85	1	62,71	0,53	0,46	0,57	0,65	0,74	0,81	0,66	0,60	0,69
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	4	0,74	1	56,69	0,42	0,38	0,47	0,75	0,72	0,78	0,54	0,51	0,57

2.1.2.5 lentelė

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

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

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

Atlikti stabilumo tyrimai rodo, jog testuojant žmogiškųjų išteklių charakteristikas darbo organizacijose tikrai galima naudoti sutrumpintas komandinio darbo testo versijas.

Testo stabilumą galima interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Iš psichologijos teorijos ir metodologijos yra žinoma, kad visi psichometriniai konstruktai bendriausiai atveju skyla į du tipus. Čia kalbama apie vadinamąją State-Trait-Theory (Merkys, 1999; Steyer, 1999). Pirmąjį tipą sudaro savybiniai konstruktai (Trait), kurie yra sąlyginai stabilūs. Tipiniai

pavyzdžiai – aukštas intelektas arba silpnaprotystė. Tai gana stabilios savybės, kurios, individui aktyviai sąveikaujant su aplinka, sistemiškai atsikartoja įvairiose situacijose. Antrąjį tipą sudaro vadinamieji situaciniai konstruktai – asmenybės savybės, - kurių pasireiškimas (arba nepasireiškimas) priklauso nuo situacijos. Tokios savybės nėra itin stabilios, vienos situacijose jos pasireiškia, o kitose. Tipiniai situaciniai konstruktai yra, tarkime, egzaminų, vertinimo, taip pat viešų pasisakymų baimė, darbinis stresas. Jei nėra atitinkamos situacijos, tai atitinkama savybė ir nepasireiškia. Arba kaip tik ji pasireiškia tik tada, kai susiklosto tam tikra situacija.

Kokiam tipui situaciniam ar savybiniam yra priskirtinas komandinis darbas? Tai klausimas ateityje vertas gilesnių empirinių tyrimų. Pažymėtina, jog komandinis darbas visų pirma yra ne tiek individo, kiek grupinės sąveikos charakteristika. Visgi komandinis darbas tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Komandinio darbo branda, yra žinoma, pasiekia įvairias raidos fazes – nuo stichiškos grupės, komandos užuomazgos iki brandžios komandos.

Evoliucine prasme darbinė komanda gali ilgainiui patekti į krizę, išsisemti, pakrikti, gali patirti raidos pakilimus ir nuopolių. Realybėje sunku įsivaizduoti nuolat tobulai (arba labai ydingai) funkcionuojantį komandinį darbą. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį komandinis darbas yra daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas. Galima daryti hipotetinę prielaidą, kad stabilaus savybinio konstrukto bruožų veiksmingas komandinis darbas gali įgauti nebent tik vadybos požiūriu efektyviose organizacijose, turinčiose atitinkamos patirties, komandinio darbo tradicijų. Aukštas ir stipriai išreikštas komandinio darbo stabilumas vadybos požiūriu yra didelė siekiamybė (tikslas) ir labai teigiamas momentas.

Organizacijų vadovai idealiu atveju turėtų siekti komandinio darbo veiksmingumo kaip stabilios organizacijos savybės ir kokybės. Šiame kontekste mūsų atlikti komandinio darbo stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik formalia metodologine testo kokybės prasme bet ir paties nagrinėjamo fenomeno gilesnio pažinimo požiūriu. Ateityje tikslinga būtų atlikti ilgalaikius komandinio darbo ir darbinių komandų raidos tyrimus.

2.2. Organizacijos klimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

Priešingai nei prieš tai aptartas komandinio darbo testas, kuris buvo sukurtas Vokietijoje ir Lietuvos tyrėjų tik adaptuotas, organizacijos klimato krizės testas (pavyzdys 14 priede) nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio

santykius ir organizacijos klimatą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.3. skyrelyje apie organizacijos klimatą.

Pasiremiant teorinėmis žiniomis apie organizacijos klimatą bei savarankiškoms mokslinės grupės, kuriai priklausė ir šio magistrinio darbo autorės, išvalgomis, buvo formuluojama darbinės hipotezės apie tai, kad organizacijos klimatui yra priskirtinos šios dimensijos:

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

Ši darbinė hipotezė pasiteisino. Taikant faktorinės validacijos principus 150 pirminių organizacijos klimato požymių, kurie išplaukia iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 18 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 2.2.1 lentelėje.

2.2.1 lentelė

**Sukurto ir išbandomo organizacijos klimato testo
psichometrinės charakteristikos**

	N items	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	0,87	1	46,39	0,39	0,09	0,59	0,67	0,47	0,82	0,58	0,38	0,74
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	0,71	1	46,2	0,33	0,15	0,57	0,68	0,62	0,75	0,46	0,41	0,54
Neverbalinė komunikacija	5	0,79	1	54,34	0,43	0,34	0,57	0,74	0,71	0,76	0,57	0,53	0,59
Konfliktai	8	0,8	1	42,5	0,34	0,12	0,48	0,65	0,5	0,75	0,51	0,37	0,62
Santykiai su vadovais	9	0,91	1	58,22	0,53	0,39	0,72	0,76	0,69	0,84	0,69	0,61	0,78

2.2.1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.2.1 lentelės tęsinys

Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	7	0,86	1	54,81	0,47	0,33	0,63	0,74	0,63	0,8	0,63	0,51	0,7
Informacija/komunikacija	8	0,88	1	55,83	0,48	0,27	0,72	0,74	0,57	0,85	0,65	0,47	0,77
Atvirumas, tolerantiškumas	6	0,86	1	59,86	0,51	0,36	0,67	0,77	0,64	0,85	0,66	0,52	0,76
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	9	0,92	1	59,89	0,55	0,38	0,67	0,77	0,67	0,83	0,7	0,59	0,77
Kartų santykiai	8	0,83	1	46,16	0,38	0,25	0,58	0,68	0,57	0,75	0,56	0,45	0,63
Tarpusavio santykiai	12	0,93	1	55,63	0,51	0,37	0,73	0,74	0,65	0,81	0,69	0,58	0,77
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	5	0,86	1	64,38	0,55	0,45	0,78	0,8	0,76	0,86	0,68	0,61	0,74
Valdymo /vadovavimo stilius	10	0,93	1	61,6	0,57	0,45	0,75	0,78	0,71	0,85	0,73	0,64	0,8
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	4	0,82	1	64,85	0,53	0,47	0,57	0,81	0,78	0,83	0,64	0,61	0,68
Kontrolė	5	0,86	1	64,24	0,55	0,34	0,7	0,8	0,64	0,88	0,67	0,49	0,78
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	6	0,83	1	54,63	0,45	0,3	0,7	0,74	0,71	0,82	0,61	0,57	0,71
Vertybės ir kultūra	6	0,82	1	53,74	0,43	0,19	0,71	0,72	0,48	0,85	0,59	0,36	0,72
Tradicijos, šventės	5	0,89	1	68,84	0,61	0,46	0,75	0,83	0,77	0,89	0,72	0,65	0,81

Minėtos dimensijos ir psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 810 darbuotojų, atstovaujančių 110 padalinių (darbinių komandų) iš 9 organizacijų. Tos organizacijos buvo gana įvairios – policijos komisariatas, muitinė, mokykla, universitetas, reklamos agentūra, sveikatos priežiūros įstaiga, stambi baldų gamybos įmonė, savivaldybė.

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

Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami.

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

Organizacijų klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert, Raatz, 1994; Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai mažstant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai.

Iš principo komandinis darbas ir organizacijos klimatas turėtų būti statistiškai susiję. Jei padalinio klimatas yra krizinis, tai tikimybė, jog tokiame padalinyje palankiai klostysis komandinis darbas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiam nors padalinyje komandinis darbas yra tikrai sklandus ir veiksmingas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas neblogu komandos psichologiniu klimatu. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Kita vertus, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi komandinis darbas organizacijoje ir organizacijos klimatas nėra visai tapatūs dalykai.

2.2.2 lentelėje yra pateikta interkoreliacijų matrica, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 18 organizacijos klimato dimensijų ir 6 komandinio darbo dimensijų. Visi koreliacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistikai labai patikimą ryšį.

Neigiami koreliacijos koeficientų įverčiai taip pat prasmingi, kadangi komandinio darbo testo balai buvo koduojami pozityviai (aukštas įvertis atitinka veiksmingą komandinį darbą), o organizacijos klimato testo balai buvo koduojami neigiamai (aukštas testo įvertis atitinka krizinį organizacijos klimatą).

**Interkorelacių matrica,
atspindinti komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšius**

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

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Vertybės ir kultūra	-0,37 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,38 ***	-0,38 ***
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,36 ***	-0,35 ***	-0,38 ***	-0,34 ***	-0,39 ***	-0,41 ***
Konfliktai	-0,34 ***	-0,37 ***	-0,36 ***	-0,29 ***	-0,39 ***	-0,37 ***
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,33 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,33 ***	-0,37 ***	-0,37 ***
Tarpusavio santykiai	-0,34 ***	-0,41 ***	-0,36 ***	-0,28 ***	-0,37 ***	-0,34 ***
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,35 ***	-0,33 ***	-0,34 ***	-0,36 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Santykiai su vadovais	-0,32 ***	-0,31 ***	-0,34 ***	-0,35 ***	-0,36 ***	-0,38 ***
Kontrolė	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,35 ***	-0,37 ***	-0,38 ***
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,34 ***	-0,37 ***	-0,37 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,34 ***
Informacija/ komunikacija	-0,33 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,34 ***	-0,29 ***	-0,35 ***	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,40 ***
Neverbalinė komunikacija	-0,32 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,26 ***	-0,34 ***	-0,33 ***
Kartų santykiai	-0,25 ***	-0,27 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,26 ***	-0,22 ***

2.2.2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,30 ***	-0,21 ***	-0,31 ***	-0,31 ***
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,22 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,21 ***	-0,25 ***	-0,28 ***
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,33 ***	-0,27 ***	-0,33 ***	-0,34 ***
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,32 ***	-0,29 ***	-0,29 ***	-0,28 ***	-0,32 ***	-0,31 ***
Tradicijos, šventės	-0,29 ***	-0,24 ***	-0,23 ***	-0,22 ***	-0,25 ***	-0,28 ***

Pastaba:*** Patikimumas 0,01

Išdėstyti argumentai rodo, kad prof. Merkio mokslinės grupės, kurioje aktyviai dalyvavo ir šio magistro darbo autorių sukurtas lietuviškas organizacijos klimato testas psichometriniu požiūriu yra labai kokybiškas. Toliau statistiniai sąryšiai tarp organizacijos klimato ir komandinio darbo buvo patikrinti pasitelkus daugiamatę regresiją. Tokia procedūra įgalina sužinoti, ar organizacinis klimatas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis komandinio darbo veiksmingumą. Visos 18 klimato dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju, o konkreiti komandinio darbo dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis. Apibendrinta forma regresinės analizės rezultatai atspindėti 2.2.3 lentelėje.

2.2.3 lentelė

Organizacijos 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						

2.2.3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Konfliktai						
Santykiai su vadovais						
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės						
Informacija/komunikacija	<i>r = 0,43</i>	<i>r = 0,46</i>	<i>r = 0,45</i>	<i>r = 0,43</i>	<i>r = 0,47</i>	<i>r = 0,48</i>
Atvirumas, tolerantiškumas	<i>r² = 0,19</i>	<i>r² = 0,21</i>	<i>r² = 0,19</i>	<i>r² = 0,19</i>	<i>r² = 0,22</i>	<i>r² = 0,23</i>
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	<i>F = 9,33</i>	<i>F = 10,93</i>	<i>F = 10,09</i>	<i>F = 9,28</i>	<i>F = 11,19</i>	<i>F = 12,32</i>
Kartų santykiai	<i>p < 0,01</i>	<i>p < 0,01</i>	<i>p < 0,01</i>	<i>p < 0,01</i>	<i>p < 0,01</i>	<i>p < 0,01</i>
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						

Paaikškėjo, jog organizacijos klimato būklė tikrai gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) komandinio darbo priežastis. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas.

Iš determinacijos koeficiento r^2 reikšmių matyti, kad organizacijos klimatas komandinio darbo veiksmingumą apsprendžia (paveikia) vidutiniškai maždaug dvidešimčia procentų. Tai yra tikrai daug, turint galvoje, kad komandinio darbo veiksmingumą potencialiai gali įtakoti labai daugelis kitų priežasčių – darbuotojų dalykinė kompetencija; iškilusio darbinio uždavinio sudėtingumas; laiko ištekliai, skirti užduočiai atlikti; darbinis stresas; darbuotojų motyvavimas materialiniu atlygiu; uždavinio, kuriam atlikti sutelkta komanda, svarbos ir prasmės suvokimas ir pan.

Vadinasi, net 20% siekiantis lyginamasis poveikimo svoris, kuris tenka vien tik organizacijos klimatui, iš tiesų yra labai ženklus. Iš čia išplaukia praktinė vadybinė išvada, jei norima organizacijos padaliniuose pasiekti funkcionalaus komandinio darbo, kartu reikia puoselėti ir organizacinį klimatą.

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

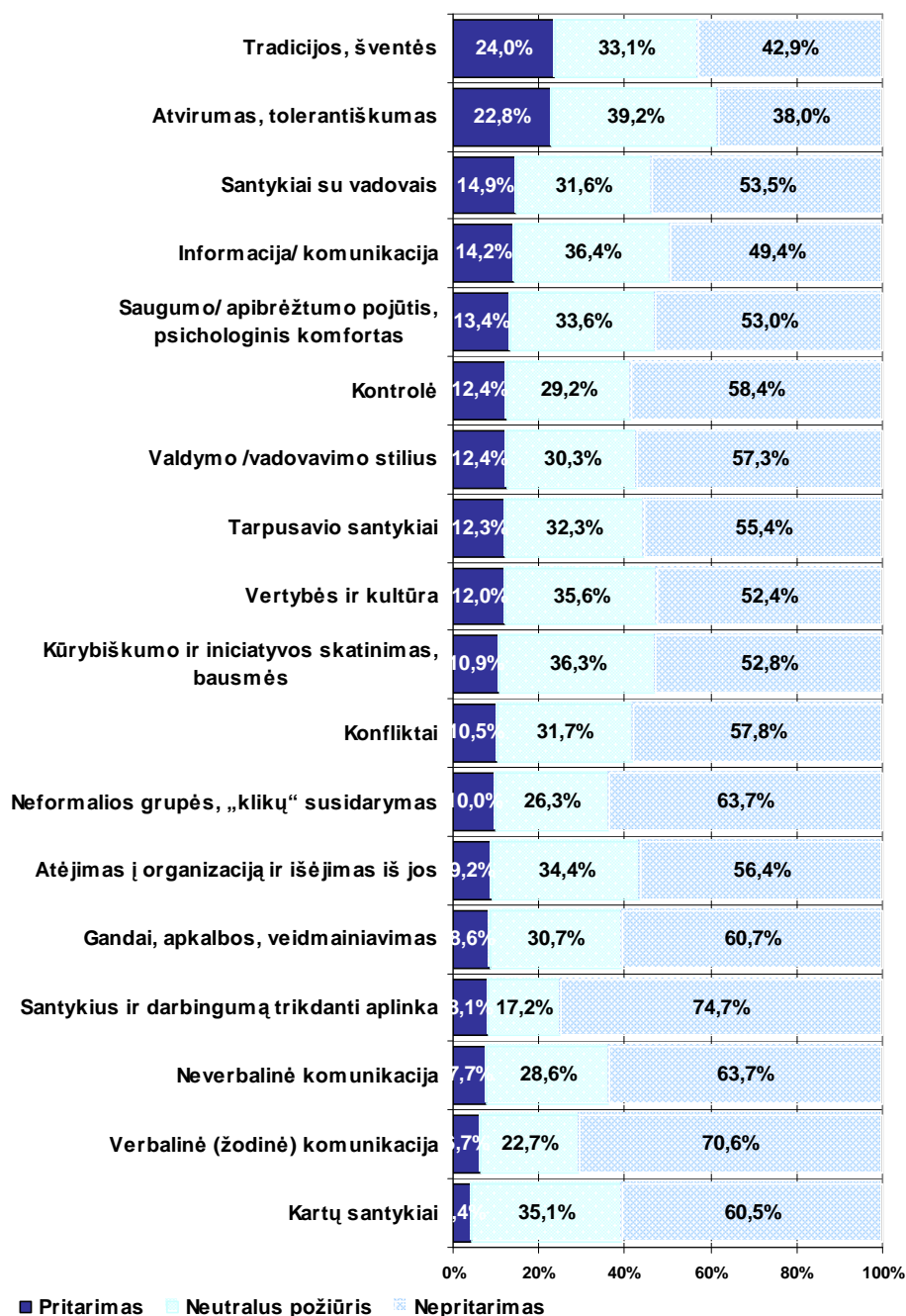
- „dauguma darbuotojų nuolat yra sudirgę, irzlūs“;
- „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“;
- „svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos skaidos procese jaučiamės nustumti į šalį“;
- „darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti“;
- „dalis darbuotojų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

Todėl tikslinga buvo kuriamą testą pavadinti „organizacijos klimato krizės testu“. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį, o tai kas matuojama apsprendžia pavienių klausimų, iš kurių testas sudarytas, turinį. Tokiu būdu aukštas komentuojamo testo įvertis rodo organizacijos klimato krizės apraiškas. Ir, žinoma, priešingai - žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus.

Norint įvertinti klimato raišką, greta testo įverčių standartizuotoje Z-skalėje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 18 testo dimensijų. Vidutiniai pritarimo organizacijos klimato krizės požymiams procentai 2.2.1. pav. yra pažymėti tamsiai mėlyna spalva.

Teste buvo ir teigiamų klausimų formuluočių, pavyzdžiui:

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



2.2.1 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacijos klimato krizės požymiams

Pažymėtina, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Testų, pagrįstų nuomonėmis, konstravimo praktikoje dalis klausimų (teiginių) sąmoningai formuluojami neigiamai, o dalis teigiamai. Tyrimų patirtis rodo, jog tokia procedūra padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“ dominavimas (Merkys, 1999; Gribačiauskas, 2002). Be to yra žinoma, kad labai asimetriški atsakymai nėra tinkami psichometriniu požiūriu (Lienert, Raatz, 1994).

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

2.3. Diagnozuojamų policijos padalinių ir komandų kokybinės charakteristikos

Atliekant tyrimą ir tiksliai interpretuojant gautus rezultatus, svarbi tiriamųjų komandų identifikacija ir jų pagrindinių charakteristikų aptartis. Taigi tolesniuose skyriuose bus atskirai aptariamos X rajono policijos komisariato komandos ir atliekama bendra, tyrime dalyvavusių komandų charakteristikų lyginamoji analizė.

2.3.1. X rajono policijos komisariatas ir jo komandos

X rajono policijos komisariatas – tai žemesnės pakopos teritorinė policijos įstaiga, įgyvendinanti teisės aktų nustatyta tvarka policijos uždavinius X rajono savivaldybės teritorijoje.

X rajono policijos komisariato pareigūnai, vykdydami jiems pavestas funkcijas, savo darbe vadovaujasi LR konstitucija, LR įstatymais, tarptautinėmis sutartimis, LR seimo priimtais teisės aktais, LR Prezidento dekretais, LR Vyriausybės nutarimais, Vidaus reikalų ministro, Policijos generalinio komisaro, X rajono policijos komisariato viršininko įsakymais, poskyrių nuostatais ir kitais teisės aktais. Policijos komisariatą steigia, reorganizuoja ir/ar likviduoja policijos generalinis komisaras. Policijos komisariatas yra pavaldus generaliniam policijos komisarui, X miesto aukštesnės pakopos policijos komisariatui, X rajono savivaldybės merui ir savivaldybės bendruomenei. Taigi policijos komisariatas – tai juridinis asmuo, turintis biudžetinės įstaigos identifikavimo kodą, sąskaitas banke, antspaudą su Lietuvos Respublikos herbu ir savo pavadinimą „X rajono policijos komisariatas“. Pažymėtina, kad Policijos komisariatas finansuojamas iš LR biudžeto, tačiau jis gali turėti ir nebiudžetinių lėšų. Šios lėšos įgyjamos ir naudojamos teisės aktų nustatyta tvarka.

Pagrindiniai X rajono policijos komisariato **uždaviniai** aptarnaujamoje teritorijoje yra išskiriami šie:

- žmogaus teisių ir laisvių apsauga;
- viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas;
- nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija, fizinių ir juridinių asmenų teisėtų interesų apsauga;
- nusikalstamų veikų ir kitų teisėtvarkos pažeidimų atskleidimas ir tyrimas;

- neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų, kitų teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ar panašių veiksnių;
- saugaus eismo priežiūra.

Ši institucija drauge su X rajono savivaldybe ir visuomeninėmis organizacijomis bei gyventojais rengia ir įgyvendina regionines ir vietines nusikalstamos veikos prevencijos programas, planus, kurie stabdo nusikalstamą veiką ir teisės pažeidimus; analizuoja ir atskleidžia padarytų nusikaltimų ir administracinių teisės pažeidimų priežastis ir sąlygas, remiasi įstatymu, kad šis neigiamas reiškinys visuomenėje būtų pašalintas. Be to, sudaromos ir profilaktinės, kriminalistinės ir operatyvinės įskaitos, taikomos administracinės ir kitokios prevencinės priemonės.

Kalbant apie *nusikalstamos veikos tyrimo sritį*, reikia pažymėti, jog teisės aktų nustatyta tvarka policijos pareigūnai registruoja ir nagrinėja pareiškimus, skundus ir pranešimus apie ruošiamus, vykdomus ar jau įvykdytus nusikalstamus veiksmus. Ši valstybinė institucija atlieka pasislėpusių įtariamųjų, kaltinamųjų, teisiųjų, nuteistųjų ir dingusiųjų be žinios asmenų paiešką, taip pat rastų neatpažintų lavonų, ligonių ir vaikų asmens tapatybės nustatymą. Įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka policija vykdo ir operatyvinę veiklą, atlieka ikiteisminį tyrimą baudžiamosiose bylose.

1 komanda

Kriminalinės policijos nusikaltimų skyriaus administracijos komanda (3 komandos nariai: 1 viršininko pavaduotojas kriminalinei policijai, 1 vyriausiasis tyrėjas, 1 nusikaltimų tyrimų skyriaus viršininkas). Pabrėžtina, kad Kriminalinės policijos nusikaltimų skyriaus komandos darbuotojai ikiteisminio tyrimo bylose atlieka ikiteisminį tyrimą dėl padarytų nusikaltimų ir priima sprendimus ikiteisminio tyrimo bylose bei siekia nustatyti nusikaltimą padariusį asmenį ir tokios veikos aplinkybes²⁰.

Pagal sudarytą komisariato struktūrą visi šie pareigūnai priklauso vienam – kriminalinės policijos nusikaltimų tyrimų skyriui, tačiau pagal komandos struktūrą šis skyrius sudaro dvi atskiras komandas: 1) tyrėjų, atliekančių ikiteisminį tyrimą (procesistų) komanda; 2) tyrėjų (operatyvinių darbuotojų), atliekančių ikiteisminį tyrimą ir operatyvinę veiklą, komanda.

2 komanda

Kriminalinės policijos nusikaltimų skyriaus darbuotojai (12 komandos narių: 1 nusikaltimų tyrimų skyriaus viršininkas, 4 vyresnieji tyrėjai, 7 tyrėjai) vykdo operatyvinę veiklą, tiria juridinių ir fizinių asmenų skundus, pareiškimus ir pranešimus, stengiasi užkirsti kelią nusikalstamiems veiksams bei atlieka ikiteisminio tyrimo veiksmus baudžiamosiose bylose.

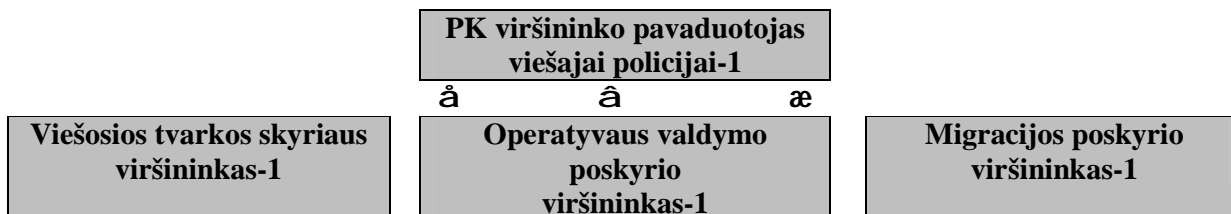
²⁰ **Baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.** Įstatymas skelbtas: Žin., 2002, Nr. 37-1341.

3 komanda

Ikiteisminio tyrimo komanda (9 komandos nariai: 1 vyr.tyrėjas, 5 vyresnieji tyrėjai, 4 tyrėjai). Ikiteisminio tyrimo komandos darbuotojai ikiteisminio tyrimo bylose atlieka ikiteisminį tyrimą, baudžiamojo proceso kodekso nustatyta tvarka dėl padarytų ar rengiamų nusikaltimų.

4 komanda

Viešosios policijos administracijos komanda organizuoja policijos komisariato darbuotojų budėjimą, bendrauja su visuomene, nukentėjusiais asmenimis bei atlieka nusikaltimų prevenciją.



2.3.1.1 pav. Viešosios policijos administracijos komanda

5 komanda

Migracijos poskyrio komanda (6 komandos nariai: 1 migracijos poskyrio viršininkas, 5 specialistai). Nuo 1978 metų, atsiskyrus X rajono nuo X miesto ir rajono vidaus reikalų skyriaus, X rajono gyventojus pasų ir migracijos klausimais aptarnavo X rajono pasų stalas. Vėliau, reorganizavus Vidaus reikalų skyrių į Policijos komisariatą, pakito pasų stalo pavadinimas – į Migracijos tarnybą, o dar vėliau – į Migracijos poskyrį.

Komandos darbuotojai savo kompetencijos ribose įgyvendina LR pilietybės, užsieniečių teisinės padėties, Imigracijos įstatymo, Piliečių pasų nuostatų ir kitų LR įstatymų reikalavimus. Taigi poskyris priima, tvarko ir išduoda asmens dokumentus: LR piliečio pasus, asmens tapatybės korteles, leidimus nuolat gyventi Lietuvoje, asmens be pilietybės kelionės dokumentus, vaiko kelionės dokumentus, tvarko vizų režimo klausimus.

Migracijos poskyrio struktūrą ir etatus tvirtina Vidaus reikalų ministras pagal Migracijos departamento direktoriaus teikimą. Pasiūlymai paskatinti migracijos poskyrio darbuotojus, drausminių nuobaudų skyrimas derinamas su Migracijos departamento direktoriumi. Taigi migracijos poskyrio veiklos teisėtumo kontrolę atlieka policijos komisariato vadovai, Migracijos departamentas ir kiti Vidaus reikalų ministerijos padaliniai pagal savo kompetenciją.

6 komanda

Operatyvaus valdymo poskyrio komanda (10 komandos narių: 1 operatyvaus valdymo poskyrio viršininkas, 3 specialistai, 3 vyresnieji postiniai, 3 postiniai).

X rajono policijos komisariato viešosios policijos operatyvaus valdymo poskyris (toliau – operatyvaus valdymo poskyris) – tai X rajono policijos komisariato struktūrinis padalinys, visą parą operatyviai reaguojantis į gaunamą informaciją apie įvykius ir nusikaltimus bei vykdamas kitus jam pavestus uždavinius ir funkcijas.

Operatyvaus valdymo poskyris yra pavaldus X rajono policijos komisariato viršininko pavaduotojui viešajai policijai. Ši komanda operatyviai reaguoja į gaunamą informaciją apie įvykius ir nusikalstamą veiklą, užtikrina sklandų darbą su asmenimis, pristatytais į policijos nuovados budėtojų padalinį, užtikrina policijos ginkluotės ir kitų priemonių saugojimą, išdavimą ir priėmimą bei užtikrina policijos pastato ir uždaros policijos teritorijos apsaugą.

Viešosios tvarkos administracijos komandos. X rajono policijos komisariato viešosios policijos tvarkos skyrius – tai X rajono policijos komisariato struktūrinis padalinys, užtikrinantis viešąją tvarką ir rimtį, eismo priežiūrą ir visuomenės saugumą X rajono policijos komisariato aptarnaujamoje teritorijoje. Pagal X rajono policijos komisariato struktūrą sudarytos komandos. Pastebėta, jog tai daugiausiai komandų turintis padalinys. 2.3.1.2 paveiksle pateikta viešosios tvarkos skyriaus, sudarančio **viešosios tvarkos administracijos (7 komanda)** bei **nuovadų administracijos komandas (8 komanda)**.



2.3.1.2 pav. Viešosios tvarkos skyriaus administracijos komanda

Pagrindiniai viešosios tvarkos skyriaus **uždaviniai:**

- užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą;
- teikti skubią pagalbą asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichologinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veiksmų, kitų teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ar panašių veiksnių;
- vykdyti teisės pažeidimų prevenciją ir administracinių teisės pažeidimų teiseną;
- pagal kompetenciją atlikti ikiteisminį tyrimą.

Pagrindinės Viešosios tvarkos administracijos komandos **funkcijos**: kaupia informaciją apie asmenis, procesus ir veiksmus reikšmingus užkardant nusikaltimus ir nustatant teisės pažeidėjus, pasikeitimas informacija su kriminaline policija, atlieka ikiteisminį tyrimą baudžiamosiose bylose, analizuoja aptarnaujamojoje teritorijoje įvykdytus nusikaltimus, teikia pasiūlymus dėl jų prevencijos kitiems komisariato struktūriniais padaliniais bei vykdo prevencinį darbą, stebi elgesį asmenų, įrašytų į policijos profilaktinę apskaitą.

Policijos komisariato nuovadų komandos. X rajono policijos komisariato savivaldybių policiją sudaro šešios nuovados, išsidėsčiusios X rajono teritorijoje. Jų darbuotojai vykdo teisėtvarkos pažeidimų prevenciją, saugo viešąją tvarką, užtikrina visuomeninę rimtį ir piliečių teisių bei teisėtų interesų apsaugą.

9 komanda

Nr.1 policijos nuovada įkurta 1991 metų liepos 1 dieną (dirba 7 asmenys). Šiuo metu policijos nuovada suskirstyta į tris apylinkes. Nuovados aptarnaujamoje teritorijoje gyvena daugiau nei septyni tūkstančiai gyventojų. Šioje nuovadoje pastebima tendencija – mažėja darbuotojų kaita, todėl kyla jų profesionalumas, nes sukaupta darbinė patirtis, vis labiau susipažįstama su gyventojais, o tai skatina gyventojus vis labiau pasitikėti policijos pareigūnais. Taigi stabilus / nekintantis I-osios policijos nuovados kolektyvas-komanda geba užmegzti tvirtus komunikacinius ryšius su savo teritorijoje gyvenančiais asmenimis.

10 komanda

Nr.2 policijos nuovada įkurta 1992 metais. Nuo pat įsikūrimo dienos šioje nuovadoje vyksta nuolatinė vadovų kaita (iki 1996 metų nuovadoje pasikeitė penki vadovai). Taigi II-oje nuovadoje, priešingai nei aptartoje I-oje nuovadoje, dinamiška vadovų kaita neleidžia suburti stiprios, iš kompetentingų darbuotojų sudarytos komandos t. y. kiekvienas naujas II-osios nuovados vadovas iš naujo buria komandą. Galima prieiti prie išvados, jog šios policijos nuovados komanda negali pereiti į aukštesnę komandinio darbo pakopą – suformuoti nuolatinį darbuotojų ratą, kuris būtų kaip vienas dydis – komanda.

Šioje nuovadoje dirbo daugiau nei dvidešimt pareigūnų, kurie dabar dirba kituose policijos padaliniuose arba visai pakeitė darbovietę. Tačiau yra ir seniai dirbančių pareigūnų, kurie komandoje beveik nuo jos įsikūrimo. Iš pradžių nuovadoje dirbo trylika policininkų, dabar komandoje – 5 atestuoti pareigūnai. Nors pareigūnų dabar mažiau, tačiau darbo kokybė daug geresnė. Daugelį pareigūnų nuovadoje atlieka trys apylinkės inspektoriai.

Reikia pažymėti, kad nuovados aptarnaujamoje teritorijoje yra nemažą vietovių, kuriose nuo seno padidėjęs nusikalstamumas ir verčiamasi nelegalia „pilstuko“ gamyba. Tačiau II-osios nuovados teritorijai priklauso ir tokie kaimai, kurie pirmieji parėmė nuovados pareigūnų pasiūlytą gyvulių ganiavos saugos idėją.

11 komanda

Pati didžiausia ir seniausia – Nr.3 *policijos nuovada*. Jos pareigūnai aptarnauja 27 000 gyventojų – beveik pusę visų rajono gyventojų. Ši nuovada įkurta 1991 metais, kai panaikintas milicijos padalinys. Šiuo metu nuovadoje dirba 24 policijos pareigūnai. Jai priklausanti teritorija suskirstyta į penkias apylinkes, turinčias savo apylinkės inspektorius.

12 komanda

Nr.4 policijos nuovada įkurta 1993 metais. Joje dirba 5 atestuoti policijos pareigūnai. Nuovados teritorijoje gyvena 8,4 tūkstančiai gyventojų.

13 komanda

Nr.5 policijos nuovada įkurta 1992 metais ir joje šiuo metu dirba 4 atestuoti policijos pareigūnai. Jos teritorijoje gyvena apie 6,4 tūkstančius žmonių.

14 komanda

Nr.6 policijos nuovada įsikūrė 1991 metais. Jos teritorijoje gyvena apie 9 tūkstančius gyventojų. Šioje nuovadoje – 5 atestuoti policijos pareigūnai.

Visose policijos nuovadose darbo tikslų įgyvendinimui įsteigti šie etatai:

- policijos nuovados viršininkas;
- vyresnieji tyrėjai;
- tyrėjai (apylinkės inspektoriai);
- vyriausieji patruliai.

Akcentuotina, kad policijos nuovadose nuo bendrojo etatų skaičiaus pagal šias pareigybes paskirstytas darbuotojų skaičius, tačiau pažymėtina, kad ne visose policijos nuovadose yra vyresniųjų tyrėjų pareigybės.

Policijos nuovados finansuojamos iš X rajono policijos komisariatui skirtų biudžetinių asignavimų. Policijos nuovados turi savo blanką ir atspaudą su užrašu „X rajono policijos komisariato X policijos nuovada“.

Policijos nuovados savo aptarnaujamojoje teritorijoje vykdo nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją, t.y. saugo viešąją tvarką ir visuomeninę rimtį, teikia gyventojams socialinę pagalbą, organizuoja ir užtikrina saugaus eismo priežiūrą aptarnaujamojoje teritorijoje, vykdo aplinkos, intelektualinės nuosavybės apsaugą, nelegalaus darbo ir nelegalios migracijos prevenciją, užtikrina eismo saugumą ir etc.

15 komanda

Personalo organizavimo administracijos komanda. Viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos stengtis kuo geriau dirbti, sukūrimo procesas (Baršauskienė, 2003). 2.3.1.3 paveiksle pateikta personalo organizavimo administracijos komandos schema.



2.3.1.3 pav. Personalo organizavimo administracijos komanda

Personalo grupė. Šiai grupei priklausantys pareigūnai kaupia duomenis apie darbuotojus, organizuoja pareigūnų kvalifikacijos kėlimo klausimus, sprendžia problemas dėl darbuotojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos. Be to, paruošiami dokumentai norintiesiems studijuoti Aukštesniojoje policijos mokykloje ar Lietuvos Teisės universitete.

Personalo grupė taip pat priima ir registruoja gaunamus ir siunčiamus dokumentus, raštus, rengia įsakymus, kurie susiję su pareigūnų atostogomis, komandiruotėmis ir kt.

Buhalterijos vyr. buhalteris vykdo X policijos komisariato finansinę veiklą.

Informatikos ryšių poskyris. Šio poskyrio darbuotojai apdoroja įvairią informaciją, patenkančią į X rajono policijos komisariato informatikos centrą. Jame informacija sisteminama, todėl galima sudaryti reikiamų formų pažymas, tiesiogiai susijusias su policijos darbu. Kompiuterine technika daromos ataskaitos, ieškoma duomenų pagal daugybę kriterijų, kuriais nusikaltėlių portretai naudojant sistemą „Fotorobotas“. Be to, užmegztas kompiuterinis ryšys tarp policijos komisariatų duomenų bazių. Elektroniniu paštu siunčiamos nusikaltimų statistinės kortelės.

Kanceliarija. Šis policijos kaip komandos padalinys priima, registruoja gaunamus, siunčiamus dokumentus, kontroliuoja dokumentų vykdymo terminus, archyvuoja ir tvarko dokumentus.

Organizacijos poskyrio viršininkas planuoja, analizuoja komisariato veiklą, teikia pasiūlymus dėl organizacinių priemonių įgyvendinant komisariato uždavinius.

16 komanda

Viešosios tvarkos skyriaus patrulių būrio komanda. 1998 metų pradžioje Kelių, Viešosios ir savivaldybių policijų patruliai buvo sujungti į vieną X viešosios tvarkos skyriaus patrulių būrį. 2003 metų gruodžio mėnesį šis būrys tampa pavaldus Viešosios tvarkos skyriui. Pagrindinis sujungimo į būrius tikslas buvo ir išlieka nepakitęs: paruošti universalų policininką, pasitelkiant teorinius ir praktinius pareigūnų mokymus. Viešosios tvarkos skyriaus patrulių būrys sėkmingai vykdo uždavinius, iškeltus Kelių policijai, išaiškina viešosios tvarkos pažeidėjus, vyksta pas namų triukšmadarius, įformina eismo įvykius.

Viešosios tvarkos skyriaus patrulių būrio pagrindinis uždavinys – ne bausti kelių eismo taisyklių pažeidėją, kaip daugelis mano, o siekti, kad tas pažeidimas nepasikartotų ar jo būtų galima išvengti. Tačiau svarbiausia – nuo šito įvykdyto pažeidimo neturi niekas nukentėti – nei žmonės, nei

transporto priemonės, nei keliai ar statiniai. Todėl Viešosios tvarkos skyriaus patrulių būrio pareigūnai budi keliuose ir gatvėse, reguliuoja eismą, saugo viešąją tvarką, tikrina eisme dalyvaujančių transporto priemonių techninę būklę. Be to, pagal galimybes užkerta kelią nusikalstamiems veiksams, kontroliuoja, ar gatvių ir kelių būklė atitinka saugaus eismo reikalavimus, atlieka prevencinį darbą. X viešosios tvarkos skyriaus patrulių būryje dirba 22 pareigūnai, iš jų 19 patruliuoja keliuose.

Daugelis darbuotojų dirba daugiau nei septyneri metai šioje institucijoje, todėl galima teigti, kad jie turi sukaupę nemažai patirties ir žinių savo darbinėje srityje. Prieš tai išvardyti teiginiai apie Viešosios tvarkos poskyrio patrulių būrį leidžia prieiti prie išvados, jog šis būrys turi pozityvias komandinio darbo perspektyvas ateityje, pvz., darbuotojų kompetencija stiprintų būrį kaip vienalytę komandą, priimančią vieningus sprendimus ir atliekančią loginį pagrįstumą turinčius veiksmus darbo metu.

17 komanda

Viešosios tvarkos skyriaus eismo priežiūros poskyris (2 komandos nariai: 1 eismo priežiūros poskyrio viršininkas, 1 specialistas). Pagrindiniai X rajono policijos komisariato eismo priežiūros poskyrio **uždaviniai** yra šie: 1) saugaus eismo organizavimas ir jo sąlygų kontrolė; 2) eismo įvykių ir kitų kelių eismo taisyklių (toliau – KET) pažeidimų prevencija; 3) KET pažeidimų apskaita ir analizė; 4) eismo įvykių tyrimas, administracinių teisės pažeidimų bylų teisenos vykdymas, administracinių bylų dėl KET pažeidimų nagrinėjimas, nutarimų priėmimas ir jų vykdymo užtikrinimas; 5) vairuotojų pažymėjimų grąžinimas; 6) saugaus eismo priežiūra, viešosios tvarkos užtikrinimas, nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų prevencija ir jų atskleidimas krašto, rajono ir vietiniuose keliuose.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai X rajono policijos komisariato komandose

Šiame magistro darbe buvo skirta nemažai dėmesio argumentams išskleisti, rodantiems, kad Komandinio darbo testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Remiantis didžiosios testo normavimo Lietuvoje imties pagrindu paskaičiuotais rodikliais, galima tvirtai teigti, jog testas matuoja tinkamai ir labai patikimai. Nepaisant to, privalu patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, kurios apimtis gerokai mažesnė.

Dalinė imtis, kuria remiasi šis magistro darbas, reprezentuoja LR X rajono policijos komisariata. Kadangi dalinė imtis yra keliolika kartų mažesnė už visą normavimo imtį, tai tokioje sąlyginai nedidelėje imtyje galima atskirais atvejais laukti prastesnių testo psichometrinių rodiklių. Tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas gali pilnai savo darbinių savybių ir neatskleisti. Jei tokia hipotezė pasitvirtintų, tai rezultatus, gautus konkrečioje policijos komisariato imtyje, reikėtų vertinti kritiškiau ir atsargiau. Diagnostinės išvados jokiū būdu negalėtų būti kategoriškos, nors visumoje testas yra tinkamas ir matuoja patikimai.

Testo konsistencijos rodiklių suprastėjimą dalinėje imtyje gali nulemti įvairūs veiksniai. Pavyzdžiui, jei neužtikrinamas testavimo anonimiškumas, taip pat dėl prastos testuojamų darbuotojų motyvacijos tyrimui, dėl sistemingai pasitaikančių nenuoširdžių atsakymų. Tokie dalykai iššaukia nenuoseklią vadinamąją testuojamųjų atsakymų elgseną, o tai savo ruožtu iš karto atsispindi testo vidinės konsistencijos rodikliuose, kurie neišvengiamai suprastėja. 3.1.1. lentelėje yra pateikti komandinio darbo testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai, gauti dalinėje X rajono policijos komisariato komandų imtyje.

3.1.1 lentelė

Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai

	Pilnoji versija (1)				Vidutinė versija			
	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N
Pilnoji versija (1)	0,86 ***	0,76 ***	0,92 ***	118	0,74 ***	0,63 ***	0,85 ***	118
Vidutinė versija					0,81 ***	0,73 ***	0,88 ***	118

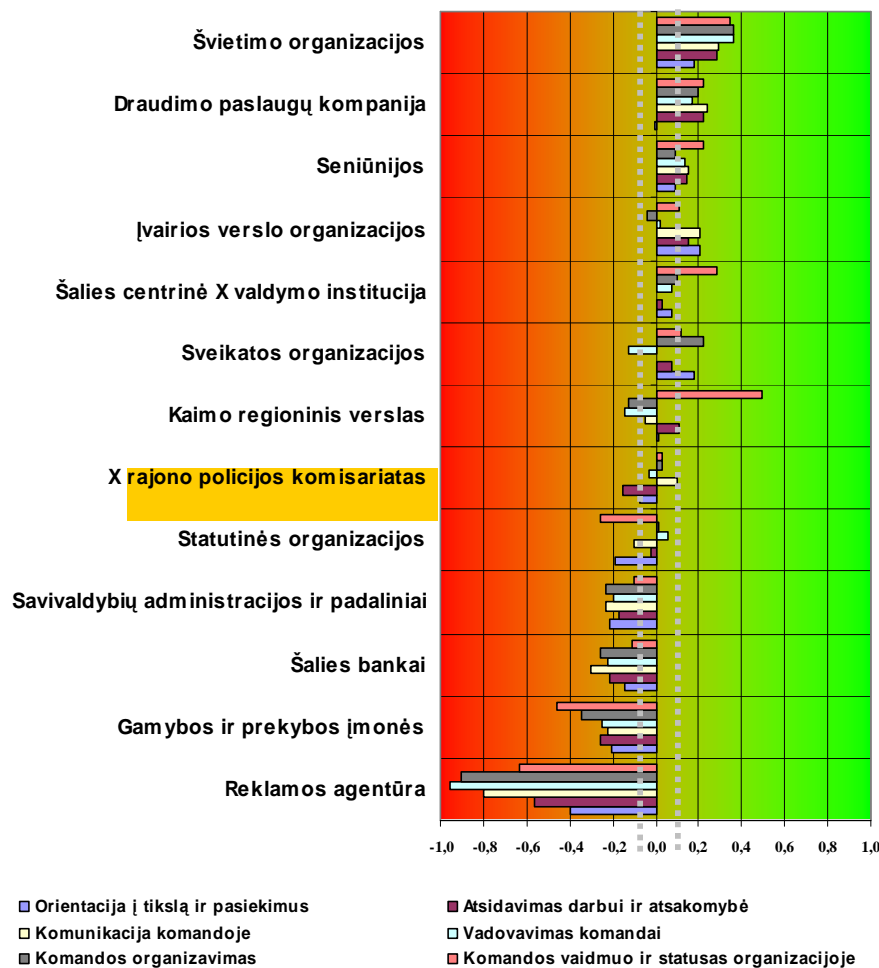
	Retestas
	Interkoreliacija

Kaip matyti iš labai aukštų Pirsono koreliacijos koeficientų reikšmių, testo patikimumas (konsistencija ir stabilumas) yra labai geri. Natūralu, kad testo konsistencijos rodikliai yra kiek

geresni už retesto rodiklius, juk konsistencijos nustatymo atveju tarpusavyje koreliuojami to paties matavimo duomenys, o retesto atveju – skirtingų matavimų duomenys. Toliau pažymėtina, jog visi koreliacijos koeficientai, nepaisant sąlyginai nedidelės imties, yra statistiškai patikimi. Vidutinės gautų koeficientų reikšmės koreliacinėje matricoje svyruoja nuo 0,74 iki 0,86. Netgi pats mažiausias matricoje esantis koeficientas yra ganėtinai aukštas –0,63.

Pateikti faktai leidžia teigti, jog testavimo duomenys yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir policijos komisariato komandų imtyje.

Kai jau žinoma, kad testas patikimas, prasminga panagrinėti komandinio darbo raišką tirtoje statutinėje organizacijoje ir pasižiūrėti, kaip jos komandinio darbo pasiekimai atrodo visos normavimo imties kontekste. Patikrinimo rezultatai pateikti 3.1.1 paveiksle.



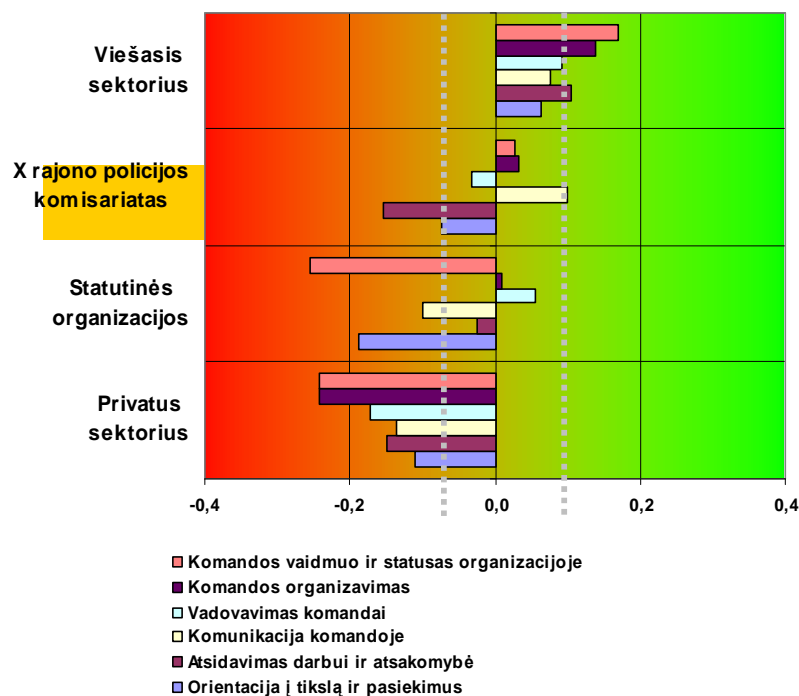
3.1.1 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas

Matyti, kad komandinio darbo veiksmingumo įverčiai nagrinėjamoje organizacijoje yra vidutiniai, priklauso vadinamajam “aukso viduriui”. Įverčiai susitelkę ties normavimo vidurkiu, ir vieni mažumėle nukrypsta į neigiamų įverčių sritį, o kiti į teigiamų įverčių sritį. Simptomiška, jog

dalis įverčių neišeina už pasiliaujamojo intervalo ribų. Interpretuojant šį faktą, derėtų atsižvelgti į tą aplinkybę, kad dėl labai didelės normavimo imties jos vidurkio pasikliaujamasis intervalas pasidaro ekstremaliai mažas. Anot S. Martišiaus ir kt. (2001) pasiklivimo intervalo dydis priklauso nuo dviejų veiksnių: pasirinktos tikimybės bei įverčio kvadratinio nuokrypio.

Toliau, verta atkreipti dėmesį į tą aplinkybę, kad tirtu policijos komisariato komandinis darbas, pasak testo rodmenų, yra šiek tiek geresnis nei apibendrinto visų statutinių organizacijų statistinio lizdo.

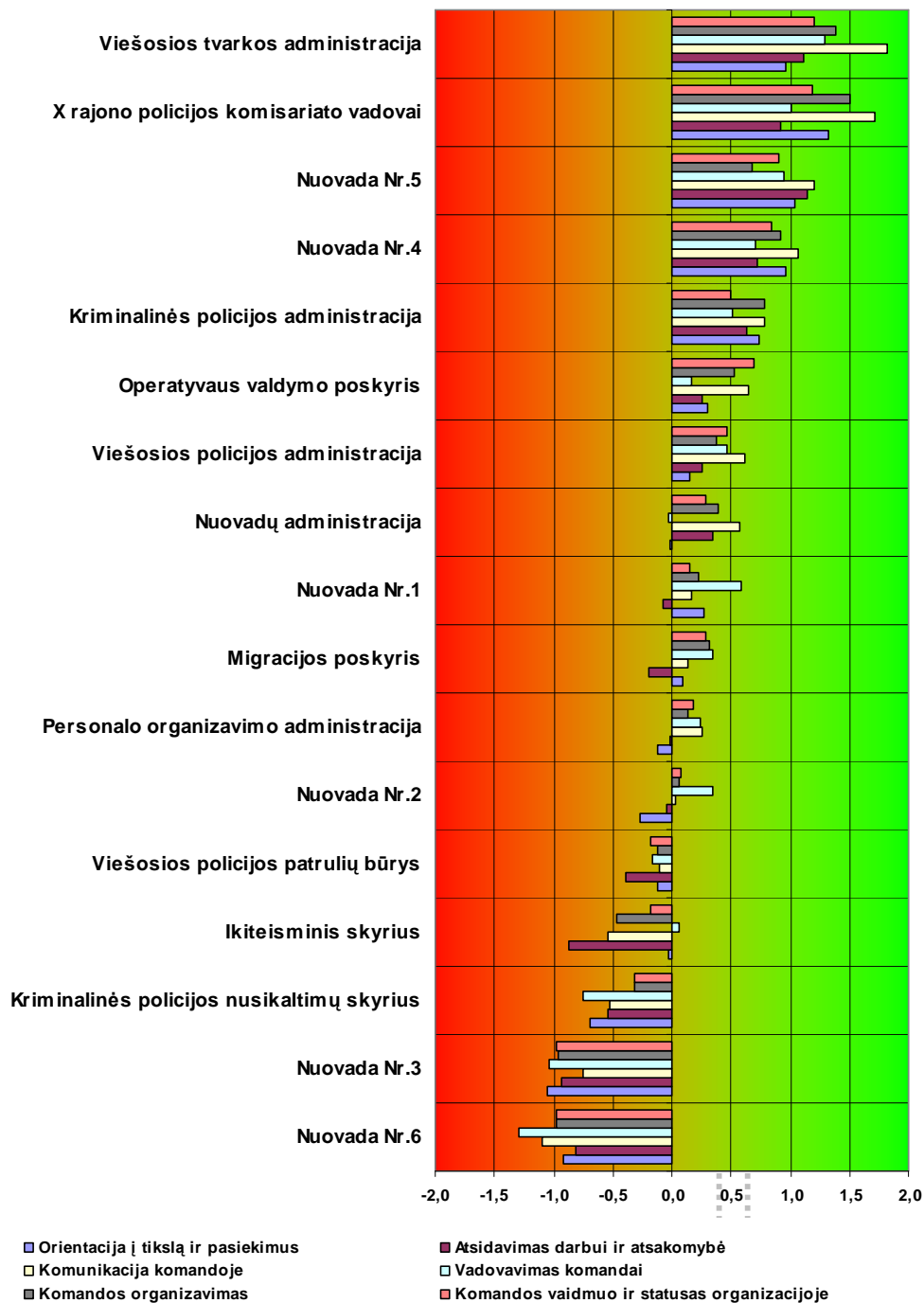
Šią tezę patvirtina 3.1.2 paveiksle pateikti dar labiau apibendrinti duomenys. Ši sykį normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos (apjungtos) į pagrindinius organizacijų tipus. Akivaizdžiai išryškėja statistinis dėsningumas: sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį sąlyginai atsilieka. Matyti ir tai, kad konkrečiai policijos komisariato komandų apibendrinti komandinio darbo įverčiai užima reitinge tarpinę padėtį – yra žemiau viešojo sektoriaus organizacijų, tačiau aukščiau statutinių organizacijų. Verta atkreipti dėmesį, jog policijos komisariato įverčius visų tikslingiausia lyginti būtent su statutinių organizacijų įverčiais. Galima pasidžiaugti, kad komandinio darbo pasiekimai tirtoje organizacijoje yra aukščiau atitinkamo profilio organizacijų norminio vidurkio.



3.1.2 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

Natūralu, kad didelės organizacijos – rajono policijos komisariato – padaliniuose (komandose) komandinio darbo raiška gali smarkiai skirtis - vienuose padaliniuose komandinis darbas gali

funkcionuoti palankiau, o kituose prasčiau. Diagnostiniu ir vadybiniu požiūriu aktualu patikrinti konkrečių tirtų policijos padalinių (komandų) būklę. Kaip matyti iš 3.1.3. paveikslo komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose skiriasi labai ženkliai. Šis skirtumas atskirais atvejais siekia netgi 2, 2,5 standartinio nuokrypio. Iš normaliojo skirstinio teorijos, kuri pasak S. Martišiaus ir kt. (2001) bei V. Čekanavičiaus ir kt.(2001) yra dažniausiai pasitaikanti skirstinio tipo teorija, teigianti, kad tokie skirtumai yra kraštutiniai.



3.1.3 pav. Komandinis darbas atskiruose rajono policijos komisariato padaliniuose

Daugelyje tirtos organizacijos padalinių (komandų) komandinis darbas yra labai veiksmingas. Pavyzdžiui, Viešosios tvarkos poskyrio administracijos, Komisariato vadovų komandos, Nr.4, Nr.5 nuovadų ir kt. testo rodmenys normavimo skalėje nukrypta į palankių įverčių sritį daugiau nei per 1 standartinį nuokrypį. Toliau yra padalinių, kurie normavimo skalėje užima vidutines pozicijas – Personalo organizavimo administracija, Nuovada Nr.2. Visgi yra bent trys padaliniai, kuriuose komandinis darbas yra ganėtinai prastas. Antai Kriminalinės policijos skyriaus, Nr.3 ir Nr.6 nuovadų įverčiai nukrinta žemiau didžiosios imties normavimo vidurkio vidutiniškai per vieną standartinį nuokrypį. Akivaizdu, kad šiuose padaliniuose reikalinga vadybinė intervencija. Šiose komandose išryškėja ir prastesni darbo rodikliai: mažiau ištirta pareiškimų, mažiau atskleista nusikaltimų ir t.t., palyginus su kitomis komisariato komandomis.

Tos pačios organizacijos padalinių skirtumai komandinio darbo srityje, siekiantys daugiau nei du standartinius nuokrypius, verčia padaryti kai kurias interpretacines išvadas. Pirma iš jų metodologinė ir ji teigia, jog kartais operuoti suvidurkintais ir abstrakčiais organizacijos balais diagnostinių požiūriu yra gana keblu. Vaizdžiai tariant, kyla rizika, jog gali būti matuojama kažkas panašaus vidutinę palatos ligonių temperatūrą. Antra išvada teigia, kad komandinis darbas yra ne savybinis, bet situacinis diagnostinis konstruktas, kurio faktinė raiška labai priklauso nuo konkretaus konteksto.

Akivaizdu, kad toje pačioje organizacijoje greta vienas kito egzistuoja padaliniai (komandos), kurių pasiekimai, diegiant veiksmingą komandinį darbą yra kraštutiniai kontrastingi. Organizacijos vadovai tokią situaciją turėtų nagrinėti detaliau ir imtis priemonių, kad pirmaujančių padalinių patirtis būtų apibendrinta ir ilgainiui pagal galimybę taptų visos organizacijos pasiekimu. Greta komandinio darbo tikslinga iširti, kokia testuotų Policijos padalinių būklė pagal tokį komandiniam darbui artimą požymį kaip organizacinis klimatas.

Norint apsisaugoti nuo galimų klaidų ir nekorektiškų diagnostinių išvadų prasminga buvo patikrinti, ar organizacinio klimato testas metrologine prasme pakankamai gerai suveikė ir dalinėje rajono policijos komisariato padalinių imtyje. Kontrolei buvo paimtos kelios skalės, kurių psichometriniai rodikliai normavimo imtyje buvo kraštutiniai. Antai „Vadovavimo stiliaus“ ir „Tarpusavio santykių“ skalių vidinė konsistencija normavimo imtyje buvo ekstremaliai aukšta. Šis statistinis dėsningumas pasikartojė ir dalinėje policijos padalinių imtyje. Testo vidinės konsistencijos koeficientai Cronbach alfa²¹ vadovavimo stiliaus skalėje atitinkamai siekė 0,94, o vidutinė testo žingsnių interkoreliacija 0,60. Analogiškai rodikliai „Tarpusavio santykių“ skalėje buvo 0,95 ir 0,6. Psichometrinio požiūriu sąlyginai prastesnė skalė normavimo imtyje buvo „Verbalinės komunikacijos“ skalė. Jos alfa koeficientas siekė 0,62. Tokia koeficiento reikšmė nėra

²¹ Cronbach alfa koeficientas rodo skalės vidinį nekintamumą (angl. Scale internal consistency), t.y. jis įvertina skalės kurioje yra keletas klausimų turinio homogeniškumą, ar klausimai pakankamai atspindi tiriamą dydį bei patikslina reikiamų klausimų skalėje skaičių. (Rudinskaitė, G., Stratilatovas, E., Pavalkis, D., 2005).

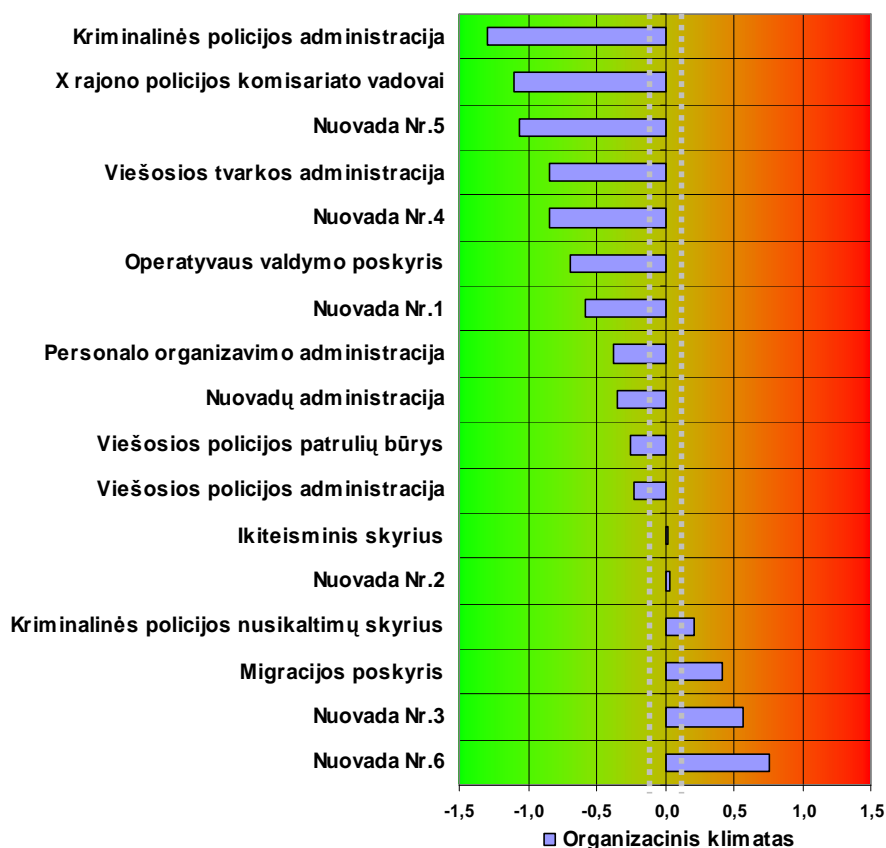
labai aukšta, tačiau ji yra tikrai toleruotina. Galima pasidžiaugti, kad analogiškas testo konsistencijos rodiklis policijos padalinių imtyje buvo 0,76. Išdėstyti argumentai rodo, jog dalinėje policijos padalinių imtyje organizacinio klimato testas tikrai atskleidė gerąsias savo darbines savybes. Nepaisant to, kad dalinė imtis yra keliolika kartų mažesnė nei didžioji normavimo imtis, dalinėje imtyje gauti psichometriniai koeficientai pasirodė beesą aukštesni nei didžiojoje imtyje.

Tai reiškia, jog apklausti policijos komisariato padalinių darbuotojai testą pildė nuoširdžiai, į klausimus atsakinėjo sąžiningai ir gauti testavimo duomenys yra patikimi. Apibendrinti policijos padalinių tyrimo organizacinio klimato testu rezultatai atspindėti 3.1.4. paveiksle.

Tikslinga priminti, jog organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti kitaip nei komandinio darbo testo. Komandinio darbo testo raktas toks – aukštesnis įvertis atitinka geresnį komandinį darbą, tuo tarpu organizacijos klimato testo atžvilgiu galioja taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacijos klimato krizės požymiai.

Kaip matyti, X rajono policijos komisariato padaliniai pasižymi sąlyginai palankiu organizaciniu klimatu. Didžiosios daugumos padalinių įverčiai rodo palankius rezultatus. Net trijų padalinių jungtiniai balai nukrypsta į palankaus vertinimo sritį, pažymėtą žaliai, daugiau nei per 1 standartinį nuokrypį. Šiuo požiūriu tai akivaizdžiai pirmaujantys padaliniai.

Kita vertus, galima įvardinti tris padalinius, kuriuose organizacinio klimato krizės požymiai tikrai pasireiškia. Jų įverčiai išeina už pasikliaujamojo intervalo ribos. Įverčių nuokrypis siekia apie 0,5 standartizuotos skalės punktus. Šie padaliniai yra Nr.3 nuovada, Nr.6 nuovada bei Migracijos poskyris.

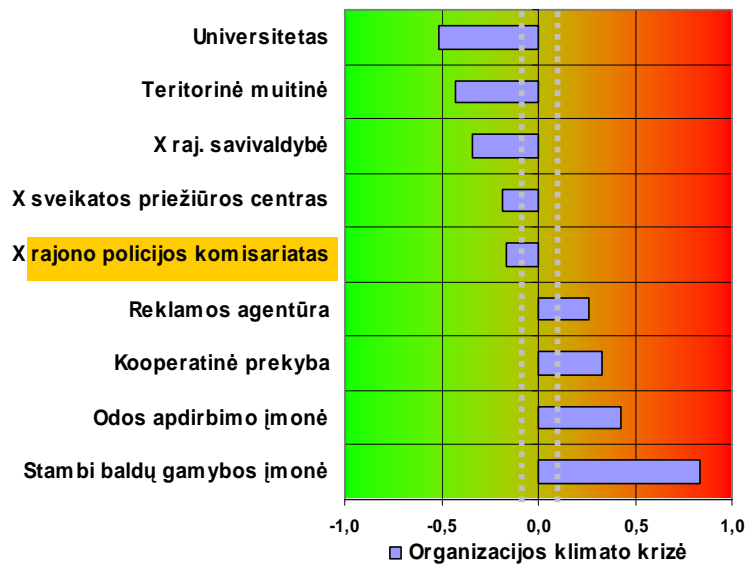


3.1.4 pav. Organizacinis klimatas policijos komisariato padaliniuose

Toliau tikslinga patikrinti, kokias pozicijas pagal matuojamą požymį policijos komisariatas užima bendrame organizacijų reitinge? Kaip matyti (3.1.5 pav.), bendrame organizacijų reitinge komisariato padaliniai užima vidutines pozicijas. Galima sakyti, jog netgi šiek tiek aukščiau nei vidutines pozicijas.

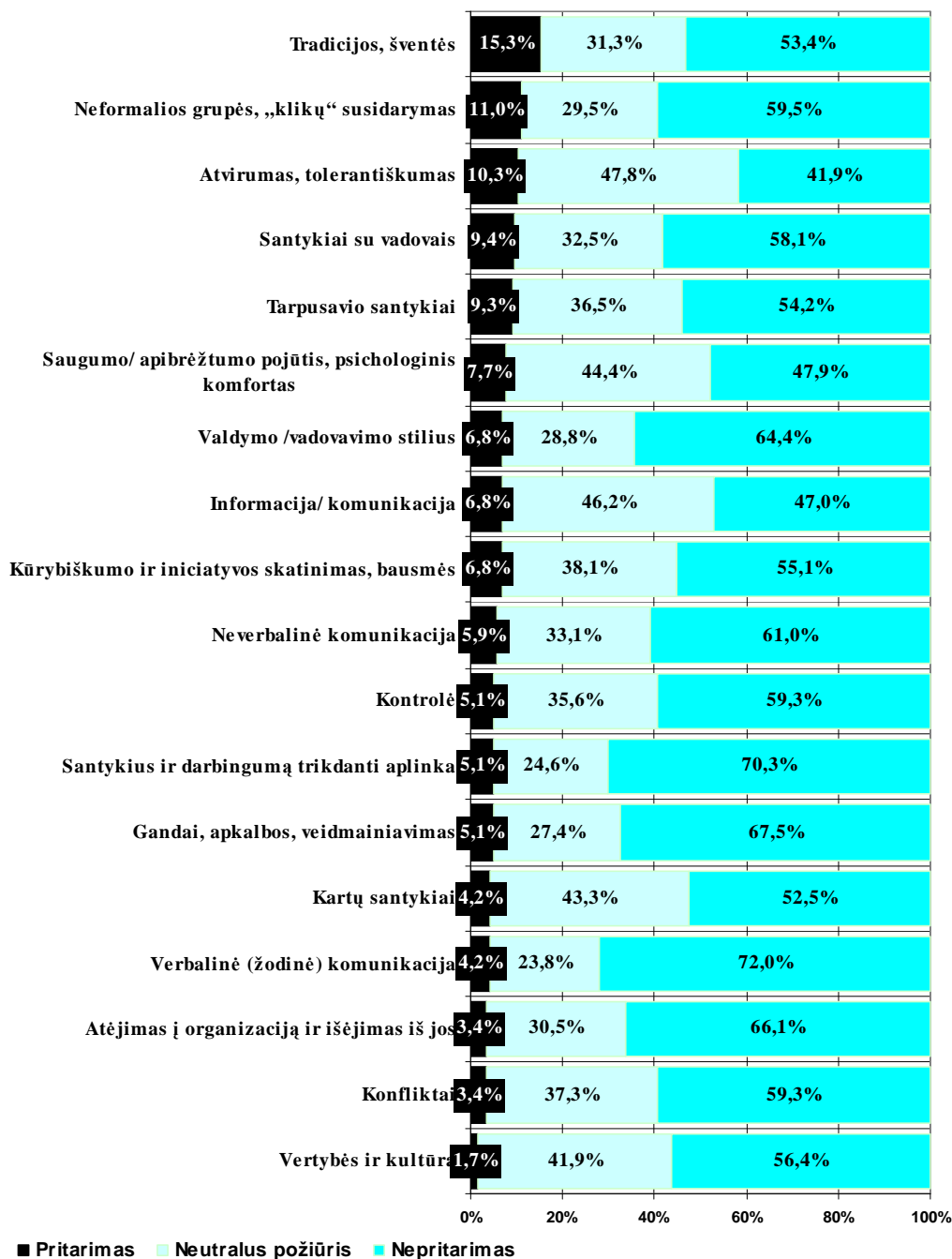
Nors policijos komisariatas formaliai žiūrint atsiduria reitingo viduryje, visgi matyti, kad jo jungtiniai įverčiai nukrypsta į palankių vertinimų sritį ir netgi šiek tiek išeina už pasiliaujamojo intervalo ribų. Taigi, visiškai pagrįstai galima teigti, kad X rajono policijos komisariato padalinių organizacinis klimatas, bent jau apibendrintai vertinant, nėra prastas.

Taikant organizacinio klimato krizės testą, interpretuojant duomenis svarbu atsižvelgti į tai, kad komentuojamas testo įvertis statistinis rodiklis, gautas daugiapakopio statistinio agregavimo būdu. Verta prisiminti, jog šis rodiklis atspindi 18 dimensijų, galiausiai atspindi 156 konkrečius klausimus apie pačius įvairiausių organizacinio klimato aspektus.



3.1.5 pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge

Šių argumentų šviesoje akivaizdu, jog korektiškas komentuojamo testo taikymas numato nagrinėti, kaip organizacinis klimatas policijos komisariato padaliniuose reiškiasi pagal visas 18 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 18 dimensijų (žr. 3.1.6 pav.).



3.1.6 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių

Komentuojamo paveikslo interpretacija ganėtinai aiški: akivaizdu, kad sistemingo pritarimo organizacijos klimato krizės požymiams tirtuose padaliniuose praktiškai nėra. Pritarimo reikšmės diagramoje pažymėtos juoda spalva. Matyti, kad pritarimas klimato krizės požymiams dažniausiai tesiekia kelis procentus, o tuo pat metu nepritarimas krizės požymiams yra išreikštas žymiai stipriau vidutiniškai siekia apie 50-65%. Sąlyginę išimtį čia sudaro tik kelios dimensijos – „Tradicijos ir šventės“, „Neformalių grupių susidarymas“, kurių nepalankus įvertinimas viršija 10% ribą. Tačiau

netgi ir minėtų sąlyginai kritiškiau įvertintų dimensijų pozityvus vertinimas vidutiniškai siekia 40-60%.

Nors bendra klimato raiškos tendencija yra ganėtina palanki, verta pasidomėti, kaip organizacijos klimatas reiškiasi atskiruose policijos komisariato padaliniuose. Atitinkamas rezultatas yra atspindėtas 3.1.2. lentelėje.

Šią lentelę verta pakomentuoti detaliau. Pirma, lentelėje surašyti pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkrečioms padaliniam. Vadinasi, galima įvertinti kiekvieną padalinį pagal visas 18 klimato dimensijų, galima, vaizdžiai tariant, sudaryti pasiekimų ir nesėkmių „žemėlapi“ pagal toki svarbų žmogiškųjų išteklių valdymo požymį kaip organizacinis klimatas. Antra, kompleksinėje lentelėje spalvomis yra pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G. Merkys ir S. Vaitkevičius (2004). Tokie ekstremalūs įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Taip galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į palankių arba nepalankių vertinimų sritį nukrypsta bent per pusę standartinio nuokrypio arba daugiau. Tamsiai žydra spalva pažymėti tie nukrypstantys įverčiai, kurie atspindi krizinį organizacinio klimato būvį. Šviesiai žydra spalva pažymėti tie įverčiai, kurie atspindi labai palankią organizacinio klimato raišką.

Gauti tirtų padalinių normuoti diagnostiniai profiliai yra labai iškalbingi. Iš 17 tirtų policijos padalinių, bent keliuose padaliniuose – Kriminalinės policijos administracijoje ir Nr.5 nuovadoje – dominuoja išskirtinai palankus organizacinis klimatas. Visų 18 klimato dimensijų įverčiai yra nukrypstantys ir, maža to, jie visi nukrypsta į palankių vertinimų sritį. Kita vertus, egzistuoja padaliniai, kaip antai Nr.3 ir Nr.6 nuovados, Migracijos poskyris, kur matuoti požymiai sistemingai nukrypsta į nepalankių vertinimų sritį. Tai reiškia, jog pasikartoja dėsniumas, kuris buvo nustatytas ir komandinio darbo atveju. Pasikartosime, kad šiose komandose prasti ir darbo veiklos rezultatai. Kaip jau minėjome teorinėje darbo dalyje (1.3.2 poskyryje) mokslininkai T. Neil ir M. Borell (1999) atlikę verslo įmonių tyrimus pastebėjo, kad organizacijos sėkmei didelę įtaką turi tinkamas organizacijos klimatas. Jie teigia, kad vadyba su tinkamu organizacijos klimatu, darbuotojų kaitą sumažina 7,05%, padidina pardavimus ir pelną. Žinoma, mes negalime kalbėti tirtoje organizacijoje apie pelną, pardavimus, tačiau policijos komisariato tikslas – atskleisti kuo daugiau nusikaltimų bei užkirsti jiems kelią, visgi, galima kelti šiuos rodiklius. Galima daryti prielaidą, kad komandinis darbas bei klimatas šioje organizacijoje įtakoja veiklos rezultatus.

Pasitikėti vien apibendrintu vidutiniu testo įverčiu yra rizikinga. Pasirodo, kad vidutines ir gana palankias policijos pozicijas organizacijų reitinge pagal tirtą požymį užtikrina keli labai sėkmingi padaliniai bei nemaža dalis padalinių, pasižyminčių vidutiniais pasiekimais. Jie ir kilsteli jungtinį

vidurkį aukštyr iki vadinamosios aukso „vidurio pozicijos“ organizacijų reitinge. Visgi realiai egzistuoja padaliniai, kuriuose organizacinis klimatas nesusiklosto palankiai. Žinoma, kalbėti apie itin gilią klimato krizę policijos padaliniuose pagrindo nėra, kadangi nepalankūs įverčiai, pažymėti lentelėje tamsiai žydra spalva, paprastai neperžengia 1 standartinio nuokrypio. Kaip ten bebūtų, tiriamo požymio išsibarstymas tirtuose padaliniuose yra pakankamai ryškus. Pavyzdžiui, tokia dimensija kaip „Kartų santykiai“ Migracijos poskyryje ir Nr.6 nuovadoje atitinkamai įgauna reikšmes -0,80 ir 1,42. Sudėjus šių įverčių modulines reikšmes gauname dydį 2,22. Tai reiškia, kad skirtumas viršija daugiau nei du standartinius nuokrypius ir, remiantis normaliojo skirstinio teorija gali būti apibrėžtas kaip ekstremalus. Tai reiškia, jog viename padalinyje skirtingo amžiaus darbuotojai sunkiai randa bendrą kalbą, reiškiasi vadinamasis „kartų konfliktas“, tuo tarpu kitame padalinyje atitinkamos problemos nėra nei užuomazgos. Antai, prastus Nr.6 nuovados tyrimo rezultatus gali lemti garbus vadovo amžius, kuris jau prieš gerą dešimtmetį, galėjo išeiti į pensiją.

Išdėstyti faktai ir samprotavimai apie požymio reitingą ir nukrypstančius įverčius rodo, kad organizacijos klimatas labai priklauso nuo konkretaus padalinio konteksto. Toje pačioje sąlyginai nedidelėje organizacijoje egzistuoja padaliniai, kurių klimatas yra labai palankus, tačiau greta yra padalinių, kuriuose nagrinėjamu klausimu reiškiasi krizės užuomazgos.

Jau buvo minėta, jog organizacijos klimato krizės testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Tai reiškia, jog nagrinėjamo požymio raišką testas matuoja labai tiksliai ir patikimai, tačiau, tatau labai svarbu suprasti interpretuojant testavimo duomenis, neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto palankus arba mažiau palankus organizacijos klimatas.

Vadinasi, norint atskleisti ir šį aspektą, reikalingi kokybiniai tyrimai. Pavyzdžiui, tai galėtų būti kokybiniai interviu, vadinamosios „fokus grupės“, prasmingos galėtų būti diskusijos „delfi“ grupėse. Tai ateityje galėtų ir turėtų organizuoti policijos komisariato vadovai, padalinių vadovai ir tyrėjai. Vadovai ir netgi eiliniai darbuotojai galėtų būti supažindinti su tyrimo rezultatais ir juos apmąstyti, kolegialiai aptarti. Galima kelti hipotezę, kad tokios procedūros turėtų sudaryti prielaidas organizacijos klimatui pagerinti bei išsaugoti. Galima būtų pamąstyti, kaip pačių efektyviausių padalinių gerą patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus organizacijos klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

Šio kvalifikacinio darbo autorėms interpretuoti gautus duomenis kokybinės metodologijos prasme yra kiek kebli, kadangi nei viena iš jų nėra tirtos organizacijos (policijos komisariato) darbuotoja. Tiesiog autorėms minėtoje organizacijoje buvo sudarytos sąlygos atlikti matavimus testu.

3.1.2. lentelė

Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių)

	Kriminalinės policijos nusikaltimų skyrius	Nuovada Nr. 3	Viešosios policijos patrulių būrys	Operatyvaus valdymo poskyris	Migracijos poskyris	Ikiteisminis skyrius	Viešosios policijos administracija	Kriminalinės policijos administracija	Viešosios tvarkos administracija	Nuovadų administracija	X r. policijos komisariato vadovai	Personalo organizavimo administracija	Nuovada Nr. 6	Nuovada Nr. 4	Nuovada Nr. 5	Nuovada Nr. 2	Nuovada Nr. 1
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,06	0,72	-0,22	-0,74	0,87	0,11	-0,36	-1,32	-1,04	0,25	-1,03	-0,20	0,79	-0,50	-0,87	-0,27	-0,51
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,34	0,68	-0,26	-0,36	0,11	0,35	0,25	-0,86	-0,69	0,02	-0,36	-0,36	0,40	-0,69	-0,61	0,15	-0,15
Neverbalinė komunikacija	0,34	0,59	-0,25	-0,48	0,72	0,11	0,06	-1,14	-0,75	0,14	-0,31	-0,52	0,68	-0,76	-0,89	-0,06	-0,35
Konfliktai	0,18	0,48	-0,27	-0,46	0,61	0,11	-0,05	-0,76	-0,90	-0,52	-0,39	-0,39	0,63	-0,69	-0,65	-0,41	-0,12
Santykiai su vadovais	0,16	0,62	-0,42	-0,61	0,29	-0,04	-0,33	-1,09	-1,15	-0,18	-0,89	-0,35	0,39	-0,72	-1,09	0,00	-0,41
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baumės	0,25	0,65	-0,30	-0,70	-0,09	0,48	-0,08	-1,30	-1,07	-0,01	-1,30	-0,42	0,68	-0,76	-0,92	-0,07	-0,58
Informacija/komunikacija	0,44	0,46	-0,02	-0,64	0,05	0,12	-0,32	-0,99	-0,70	0,00	-0,90	-0,28	0,95	-0,78	-0,90	-0,02	-0,59
Atvirumas, tolerantiškumas	0,26	0,36	-0,39	-0,45	0,48	-0,16	-0,34	-1,20	-0,70	-0,40	-1,20	-0,46	0,21	-0,54	-0,79	-0,26	-0,81
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,18	0,19	-0,09	-0,84	0,31	0,64	-0,57	-1,00	-0,75	-0,26	-0,92	-0,31	0,51	-0,88	-0,88	0,18	-0,67
Kartų santykiai	0,27	0,40	0,32	0,37	-0,80	-0,17	-0,22	-0,83	-0,56	0,35	-0,60	-0,10	1,42	-0,43	-0,88	0,18	0,46
Tarpusavio santykiai	0,41	0,29	-0,35	-0,68	0,59	0,42	0,44	-1,21	-0,04	-0,12	-0,41	-0,26	0,65	-0,91	-1,27	0,30	-0,83
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,24	0,41	-0,23	-0,45	0,86	0,32	-0,06	-0,92	-0,69	-0,12	-0,92	-0,12	0,27	-0,47	-0,99	0,23	-0,40
Valdymo /vadovavimo stilius	0,11	0,55	-0,19	-0,73	0,47	-0,34	-0,01	-1,06	-0,70	-0,27	-1,27	-0,46	0,52	-0,50	-0,60	-0,11	-0,54
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,71	0,23	0,09	-0,25	0,31	0,16	-0,16	-0,62	-0,50	0,26	-0,81	-0,29	0,68	-0,27	-0,71	0,26	0,00
Kontrolė	0,34	0,66	-0,11	-0,65	0,52	-0,20	-0,43	-1,06	-0,84	-0,24	-1,06	-0,03	0,32	-0,58	-0,58	-0,13	-0,25
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,08	0,36	-0,07	-0,81	-0,26	-0,70	-0,53	-0,99	-0,67	-0,26	-1,12	-0,49	0,72	-0,88	-1,25	-0,06	-1,01
Vertybės ir kultūra	0,41	0,56	-0,21	-0,61	0,02	-0,31	-0,23	-1,06	-0,61	-0,36	-1,25	-0,77	0,40	-0,90	-0,87	-0,04	-0,42
Tradicijos, šventės	-0,33	0,05	-0,50	-0,71	0,56	-0,55	-0,21	-1,19	-0,03	-0,06	-0,83	0,12	0,77	-0,44	-0,66	0,44	-1,01

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

Iš teorinių pozicijų vertinant, tiek organizacijos klimatas, tiek ir veiksmingas komandinis darbas yra tarpusavyje susiję dydžiai. Palankus arba bent jau nekrizinis klimatas organizacijoje yra veiksmingo komandinio darbo sąlyga. Tikslinga buvo šią teorinę hipotetinę prielaidą apie postuluojamą sąryšį patikrinti ne tik didžiojoje norminėje imtyje, kur jis ir buvo patvirtintas, bet ir dalinėje policijos padalinių imtyje.

Simptomiška, kad didžiojoje normavimo imtyje rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir klimato dėsningumas pasikartojė ir dalinėje Policijos padalinių imtyje (žr. 3.2.1 lentelę). Iš karto verta atkreipti dėmesį į tai, jog, nepaisant sąlyginai nedidelės policijos padalinių imties, visi gauti koreliacijos koeficientai tenkina labai griežtą patikimumo sąlygą $p \leq 0,001$. Toliau pažymėtina, kad policijos imties koreliacinėje matricoje netgi dominuoja aukštesni koeficientai nei didžiojoje normavimo imtyje.

Dalis koreliacijos koeficientų policijos matricoje viršija 0,50 ribą. Visi gauti koreliacijos koeficientai yra neigiami, o tai liudija esant atvirkštinį ryšį. Neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai labai prasmingi, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai (aukšti testo įverčiai rodo veiksmingą komandinį darbą), o klimato testo – neigiamai (aukšti įverčiai rodo klimato krizę).

Iškalbingas yra tas faktas, kad matricoje niekur nėra statistiškai patikimų teigiamų koeficientų. Tokie koeficientai prieštarautų teorijai, kadangi rodytų, jog veiksmingą komandinį darbą atitinka prastas klimatas.

3.2.1 lentelė

Interkoreliaciniai ryšiai tarp komandinio darbo ir mikroklimate dimensijų

$N_{\min} = 116; N_{\max} = 118$

0,6 < x <= 0,5
0,5 < x <= 0,35
0,35 < x <= 0,2

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Santykiai su vadovais	-0,52 ***	-0,51 ***	-0,49 ***	-0,50 ***	-0,53 ***	-0,49 ***
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės	-0,49 ***	-0,50 ***	-0,46 ***	-0,42 ***	-0,51 ***	-0,46 ***

3.2.1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3.2.1 lentelės tęsinys

Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,40 ***	-0,43 ***	-0,42 ***	-0,43 ***	-0,41 ***	-0,41 ***
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,44 ***	-0,42 ***	-0,41 ***	-0,38 ***	-0,42 ***	-0,39 ***
Neverbalinė komunikacija	-0,43 ***	-0,41 ***	-0,40 ***	-0,38 ***	-0,40 ***	-0,41 ***
Konfliktai	-0,38 ***	-0,38 ***	-0,40 ***	-0,40 ***	-0,42 ***	-0,37 ***
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,39 ***	-0,39 ***	-0,40 ***	-0,36 ***	-0,40 ***	-0,38 ***
Tarpusavio santykiai	-0,47 ***	-0,45 ***	-0,43 ***	-0,38 ***	-0,45 ***	-0,42 ***
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,41 ***	-0,39 ***	-0,39 ***	-0,45 ***	-0,44 ***	-0,39 ***
Kontrolė	-0,43 ***	-0,39 ***	-0,44 ***	-0,43 ***	-0,44 ***	-0,44 ***
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,40 ***	-0,36 ***	-0,35 ***	-0,42 ***	-0,40 ***	-0,38 ***
Vertybės ir kultūra	-0,41 ***	-0,40 ***	-0,42 ***	-0,42 ***	-0,43 ***	-0,43 ***
Informacija/ komunikacija	-0,37 ***	-0,40 ***	-0,38 ***	-0,33 ***	-0,40 ***	-0,37 ***
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,39 ***	-0,44 ***	-0,42 ***	-0,32 ***	-0,41 ***	-0,41 ***
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,31 ***	-0,37 ***	-0,34 ***	-0,24 ***	-0,32 ***	-0,28 ***
Tradicijos, šventės	-0,36 ***	-0,32 ***	-0,33 ***	-0,28 ***	-0,34 ***	-0,32 ***
Kartų santykiai	-0,24 ***	-0,22 ***	-0,23 ***	-0,26 ***	-0,25 ***	-0,21 ***
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,30 ***	-0,31 ***	-0,32 ***	-0,27 ***	-0,30 ***	-0,31 ***

Pastaba: ***
Patikimumas
0,001

Toliau buvo prasminga patikrinti, ar komandinio darbo vertinimui turi įtakos testuojamųjų pagrindinės sociodemografinės charakteristikos. Visų pirma tokios, kaip darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)?

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

Visgi 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 $p=0,000$, $df=1777$; organizacijos klimato testo atveju analogiški rodikliai yra $p=0,000$, $df=758$. Kaip matyti, statistinė išvada apie lyginamų imčių vidurkių skirtumus tenkina pačias griežčiausias patikimumo sąlygas.

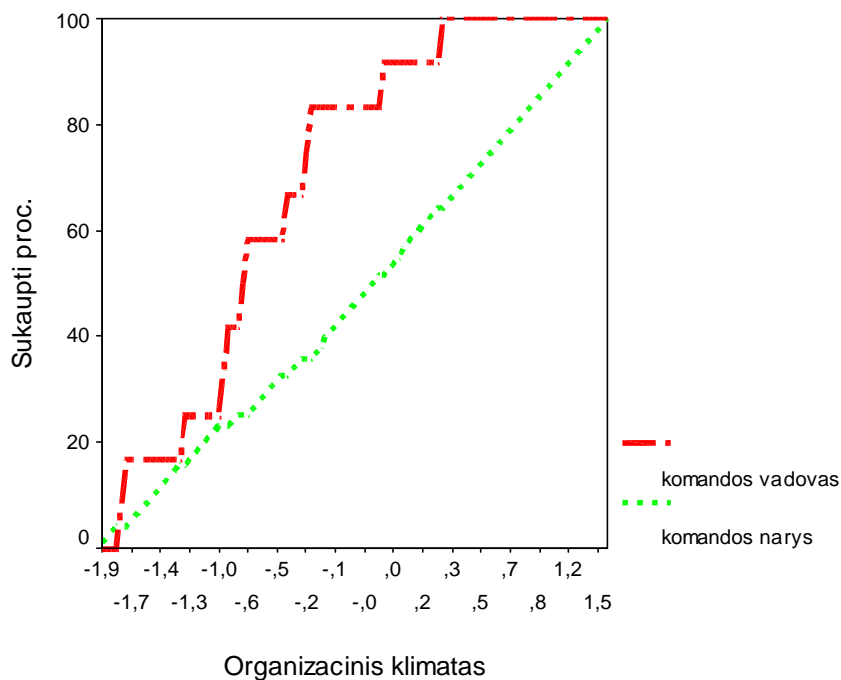
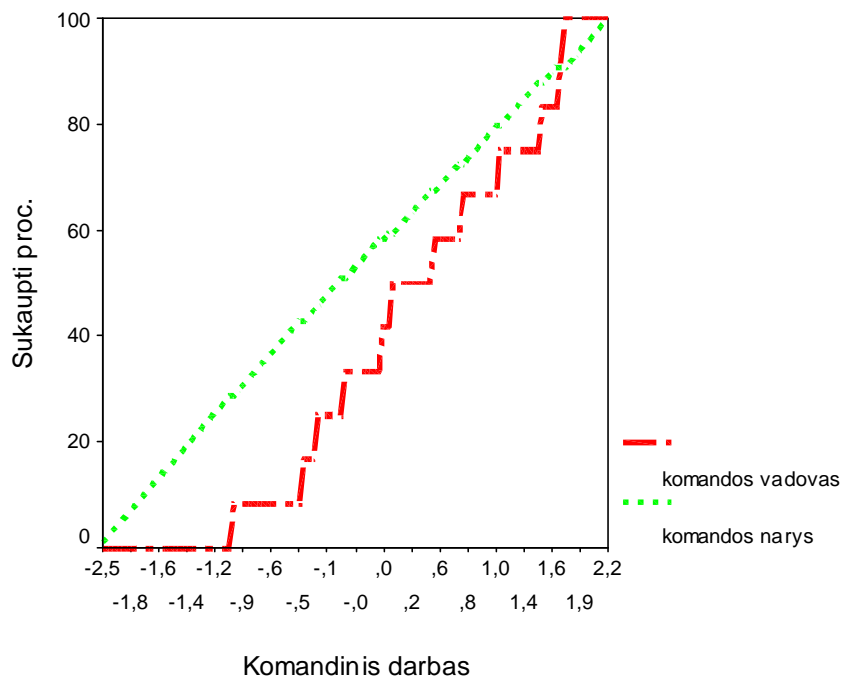
Taip pat paaiškėjo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau, nei mažesnę darbo stažą turintys, koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra gana nedidelis ($r=0,13$), tačiau statistiškai labai patikimas ($p=0,000$, kai $N=1835$). Organizacijos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

Iškalbingas yra tas faktas, jog kai kurie didžiosios normavimo imties dėsniumai atsikartojo ir dalinėje X rajono policijos komisariato padalinių imtyje. Vėlgi paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $p=0,46$, $df=115$ (komandinis darbas) ir atitinkamai $p=0,37$, $df=112$ (organizacijos klimatas).

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus policijos komisariato imtyje (tik 17 vadovų) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komandinio darbo bei organizacijos klimato vertinimo sąryšio. Tatai netiesiogiai parodo ir grafikai. Antai abiejuose grafikuose darbuotojų, kurių sąlyginai daug, įverčiai įgauna, vaizdingai tariant, sklandžių, tolygių kreivių pavidalą, tuo tarpu vadovų įverčiai įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 3.2.1 pav.). Tie lūžiai statistiniame grafike kaip tik ir susidaro dėl mažos imties. Atskiroms skalės padaloms tiesiog trūksta dažnių, todėl vadovų kreivė ir virsta grubia laužte.

Visgi, abiejuose sukauptųjų procentinių dažnių grafikuose žalia ir raudona kreivės ženkliai išsiskiria, atstumas tarp jų yra nemažas, o atskiruose taškuose viršija 1 standartinį nuokrypį. Toliau labai iškalbingas momentas yra tai, kad žalia ir raudona kreivės praktiškai nepersipina. Taigi, darbuotojo statuso įtaka abiejų dimensijų vertinimui akivaizdžiai matoma empiriškai, tiesiog, esant tokiam mažam vadovų imties poaibiui, atitinkama išvada natūraliai netenkina griežtesnių statistinio patikimumo sąlygų.

Visgi, galima formuluoti teorinę-hipotetinę prielaidą, jog didinant vadovų imties poaibį bent iki 25 stebinių, konstatuoti sąryšiai būtų patvirtinti kaip statistiškai patikimi.



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

Dalinėje policijos komisariato padalinių imtyje taip pat atsikartojo kitas sąryšis, kuris buvo konstatuotas didžiojoje normavimo imtyje. Čia turimas galvoje sąryšis tarp komandinio darbo vertinimo ir bendro darbo stažo. Ilgiau dirbantys komisariato padalinių darbuotojai yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau nei mažesni darbo stažą turintys darbuotojai. Pirsono koreliacijos koeficiento reikšmė siekia $r=0,20$ ir tenkina 5% leistinos statistinio sprendimo paklaidos ribą ($p=0,034$).

Nustatyti faktai yra prasmingi bent keliais požiūriais. Jie praplečia pažinimą apie tokius reikšmingus žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus kaip komandinio darbo veiksmingumas ir organizacijos klimatas. Čia galima plėtoti bent kelias alternatyvias interpretacines hipotezes, formuluoti naujas mokslines problemas, klausimus. Gali būti, kad organizacijų ir padalinių vadovai yra linkę visus organizacijos arba jos padalinių parametrus vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai.

Gal būt palankiau būtų vertinami ne tik komandinis darbas ir klimatas, bet ir kiti esminiai organizacijos žmogiškųjų išteklių parametrai, pavyzdžiui – pasitenkinimas darbu ir motyvacija, darbuotojų lojalumas organizacijai, darbinis nuovargis ir pan. O gal rasta savybė (vadovai vertina palankiau nei darbuotojai) yra tiek universali, jog pasireškia vertinant netgi ir tokius organizacijos parametrus, kurie su jos žmogiškaisiais išteklių visai nesusiję. Čia turima galvoje, tarkime, organizacijos įvaizdžio vertinimas, konkurencingumas ir pan. Vadovų polinkis viską vertinti šiek palankiau, gal būt, yra susijęs su savimonės reiškiniu. Galima daryti prielaidą, jog vadovai labiau susitapatina su organizacija, tampriau su ja emociškai susiriša nei eiliniai darbuotojai. Tikėtina, kad sąlyginai paaukštintuose vertinimuose tiesiog natūraliai atsispindi vadovų lūkesčiai organizacijos sėkmės atžvilgiu.

Toliau, galima plėtoti visai kitą hipotezę apie tai, kad vadovų palankesnis požiūris yra apsprendtas komunikacinių procesų. Grynai iš praktikos yra žinomas psichologinis fenomenas, kuomet pavaldiniai yra suinteresuoti atitikti organizacijos ir vadovų lūkesčius jų atžvilgiu. Todėl visai natūraliai pavaldiniai linkę bent iš dalies nuslėpti nuo vadovų arba bent kiek pagražinti įvairias darbinės nesėkmes, neigiamybes ir pan. Vadinasi, sąlyginai palankesni vadovų vertinimai gali būti paremti iš dalies sutrikusia komunikacija ir daliniu atotrūkiu nuo realybės. Nuo vadovų kažkas tiesiog yra nuslepia. Bet kuriuo atveju abi hipotezes – „savimonės“ ir „komunikacijos“ prasminga tyrinėti toliau.

Nustatyti sociodemografinių kintamųjų ir komandinio darbo bei klimato vertinimo sąryšiai yra reikšmingi ir metodologiniu požiūriu. Tarkime, jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas, darbo stažas ir pan. poveikumas matuojamai dimensijai yra pakankamai stiprus, tai tokiu atveju galbūt

verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams. Tokiu atveju matavimas ir normavimas, atliekamas testu, būtų dar tikslesnis.

IŠVADOS, REKOMENDACIJOS

Teorinės išvados:

Komandinis darbas ir organizacijos klimatas vadybos bei organizacijų psichologijos mokslinėje literatūroje charakterizuojami kaip svarbūs organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo reiškiniai ir tyrimų sritys.

Komandinio darbo ir organizacijos klimato tematikomis Lietuvoje yra nemažai mokslinės ir didaktinės literatūros, kurioje komandinis darbas bei organizacijos klimatas yra teoriškai pakankamai aprašyti. Sąlyginai plačiau teoriškai apibūdinamas komandinis darbas. Pastebėta, kad šalyje trūksta žmogiškųjų išteklių mokslinės literatūros apie tai, kaip komandinis darbas ir organizacijos klimatas turėtų ir galėtų būti diagnozuojami, moksle ir valdymo praktikoje. Užsienio šalyse (JAV ir Vakarų Europoje) egzistuoja nemažai komandinio darbo ir organizacijos klimato diagnostinių instrumentų. Lietuvoje pasigendama originalių instrumentų, kuriais būtų galima profesionaliai tirti žmogiškuosius išteklius. Išdėstyti argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas ir adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.

Analizuotoje mokslinėje literatūroje nėra vieningos „komandinio darbo“ ir „organizacijos klimato“ traktuotės. Kai kurie autoriai sąvokas „komanda“ ir „grupė“ interpretuoja, kaip tapačias. Šio darbo autorių nuomone komandos definicijos turi akcentuoti sutarimą tarp komandos narių bei bendro tikslo siekimą. Jei to nėra, grupė nėra komanda, t. y. grupės dar negalime vadinti komanda.

Literatūrinių šaltinių analizė atskleidė, jog kiekybine prasme komandos apimtis yra apribota nuo dviejų iki penkiolikos darbuotojų. Mokslo literatūroje „organizacijos klimatas“ apibūdinamas kaip esminės svarbios organizacijos dimensijos, tiksliau kaip tos dimensijos suvokiamos šios organizacijos narių. Kol kas nėra vieningos organizacijos klimato struktūros sampratos. Teoriškai galima kalbėti apie tam tikrą struktūrinį dimensijų branduolį, kurį apibrėžia įvairūs testai. Vieni autoriai nurodo vienokią klimato dimensijų struktūrą, kiti kitokią, tai rodo, kad tyrimai, kuriais matuojama organizacijos klimato struktūra yra aktuali žmogiškųjų išteklių vadybos bei organizacijų psichologijos mokslui ir praktikai. Sistemingas šalies ir užsienio autorių interesas komandiniu darbu ir organizacijos klimatu rodo, kad minėti reiškiniai bei gilesnis jų pažinimas yra reikšmingas tiek

žmogiškųjų išteklių valdymo mokslui, tiek praktikai. Šioje mokslinėje literatūroje „organizacijos klimatas“ ir „komandinis darbas“ apibrėžiamas, kaip tarpusavyje susiję reiškiniai.

Dauguma autorių yra linkę sutapatinti „organizacijos kultūros“ ir „organizacijos klimato“ apibrėžtis. Šio magistrinio darbo autorių manymu, reikia pažymėti, kad tokia pozicija bent iš dalies yra abejotina, nepagrįsta. Organizacijos kultūra neatsiejama nuo jos klimato, tačiau „organizacijos kultūros“ sąvoka yra platesnė. Galima teigti, kad organizacijos klimatas yra viena iš esminių organizacijos kultūrą charakterizuojančių dimensijų. Organizacinė kultūra susijusi su organizacijos istorija ir tradicijomis, su vertybių ir normų išryškinimu (teorinė sąvoka), kurių pamatas – darbuotojų elgsena, kai organizacijos klimatas susijęs su dabartine organizacijos vidine atmosfera (empirinė sąvoka).

Metodologinės išvados:

Adaptuojamas, vokiečių mokslininkų sukurtas, komandinio darbo testas ir naujai kuriamas organizacijos klimato krizės testas, kaip parodė tyrimo duomenys pagrįsti didžiąja normavimo (jungtine) imtimi (N=810), gali pretenduoti į pačius aukščiausius jų psichometrinės kokybės įvertinimus. Mūsų šalies organizacijų kultūros sąlygomis minėti testai pasireiškė kaip validūs ir patikimi žmogiškųjų išteklių būklę diagnozuojantys instrumentai.

Paaiškėjo, kad komandinio darbo ir organizacijos klimato krizės testai buvo taip pat validūs ir patikimi dalinėje (N=118) X rajono policijos komisariato imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties (ištirta 17 komandų, 118 darbuotojų), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi (komandinio darbo pilnojo testo interkoreliacija $r_{\text{mean}}=0,86$ ***, vidutiniojo - $r_{\text{mean}}=0,81$ ***, pakartotinių matavimų $r_{\text{mean}}=0,74$ ***). Policijos dalinėje imtyje išgauti psichometrinės kokybės rodikliai netgi viršija analogiškus rodiklius paskaičiuotus didžiojoje normavimo imtyje. Tai rodo, kad policijos darbuotojai atsakinėjo nuosekliai, nuoširdžiai ir sąžiningai, o testavimo duomenys gauti X rajono policijos komisariate yra patikimi ir tikslūs. Komandinio darbo pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad komandinio darbo testas pasižymi aukštomis stabilumo charakteristikomis. Tai reiškia, kad testas yra stabilus ir matuoja patikimai bei rodo, kad pats komandinio darbo veiksmingumas gali pasireikšti kaip sąlyginai stabili charakteristika. Aukšti komandinio darbo testo stabilumo rodikliai, nepaisant situacinės ir kontekstualios komandinio darbo kaip reiškinio prigimties, rodo, kad bent jau teorine prasme galima siekti veiksmingo komandinio darbo sąlyginio ilgalaikiškumo.

Empirinės išvados:

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad tirtas X rajono policijos komisariatas, jungtinėje komandinio darbo testo imtyje yra ties „aukso viduriu“, t.y. komisariato įverčiai vidutiniškai atrodo tarp visų tirtų valstybinio ir privataus sektorių organizacijų: komisariato komandos yra

žemiau viešojo sektoriaus organizacijų, tačiau aukščiau statutinių bei verslo organizacijų. Policijos komisariato įverčius tikslingiausia lyginti su statutinių organizacijų įverčiais: ypatingai komisariatas lenkia komunikacija komandai, komandos vaidmuo ir statusas bei komandos organizavimas, dimensijas. Tačiau atsilieka nuo statutinių organizacijų: vadovavimo komandai, atsidavimo darbui ir atsakomybės dimensijomis.

X rajono policijos komisariatas jungtiniame reitinge užima vidutinę poziciją, tačiau organizacijos viduje išryškėja pirmaujančios ir atsiliekančios komandos. Veiksmingas komandinis darbas pasireiškia, t.y. testo rezultatai normavimo skalėje nukrypsta į palankių įverčių sritį daugiau nei per 1 standartinį nuokrypį: Viešosios tvarkos skyriaus administracijoje, Komisariato vadovų komandoje, Nuovadoje Nr.5 ir Nuovadoje Nr.4. Normavimo skalėje vidutines pozicijas užima – Personalo organizavimo administracija ir Nuovada Nr.2. Trejose komandose komandinis darbas ganėtinai prastas: Kriminalinės policijos nusikaltimų skyriaus, Nuovadų Nr.3 ir Nr.6 įverčiai nukrinta žemiau didžiosios imties normavimo vidurkio vidutiniškai per vieną standartinį nuokrypį, reiškia šiose komandose reikalinga vadybinė intervencija.

Pastebėta, kad daugumos komisariato komandų komandinio darbo ir organizacijos klimato testo rezultatai tapatūs. Išsiskiria Viešosios policijos patrulių būrio komanda, kuri pagal komandinio darbo testo rodmenis buvo atsiliekanti, taip pat organizacijos klimato krizės požymiai stipriai išreikšti.

Ypatingai organizacijos klimato krizė išryškėja Nuovadose Nr.3 ir Nr.6. Šiose komandose žmonės pasigenda saugumo/apibrėžtumo, informacijos, komunikacijos, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimo. Kriminalinės policijos administracijos, Viešosios tvarkos administracijos, Nr.5 nuovados komandose krizė iš vis nepasireiškia, t.y. šiose komandose vadybinės intervencijos nereikia.

Teoriškai ir statistiškai reikšmingi sąryšiai tarp organizacijos klimato ir komandinio darbo dimensijų paaiškėjo tiek didžiojoje normavimo imtyje, tiek X rajono policijos komisariato imtyje. Koreliaciniai sąryšiai tarp komandinio darbo ir organizacijos klimato krizės dalinėje policijos komisariato imtyje yra stipriau išreikšti, nei didžiojoje normavimo imtyje. Tai rodo, jog šie žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai yra tarpusavyje susiję. Vadinasi tirtame policijos komisariate galioja taisyklė, jog įprastai palankų organizacijos klimatą atitinka veiksmingas komandinis darbas ir atvirkščiai. Galima iškelti hipotezę, kad palankus organizacijos klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida. Jei organizacijos klimatas komandose yra krizinis, tai efektyvus darbas komandoje - mažai tikėtinas.

Analizuojant didžiosios normavimo imties ir dalinės X rajono policijos komisariato duomenis pastebėta, jog darbuotojų lytis nei komandinio darbo veiksmingumui, nei organizacijos klimato

krizės vertinimui, neturi. Ypatingai šiuos žmogiškųjų išteklių parametrus įtakoja darbuotojo statusas: komandų vadovai šiuos parametrus linkę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Tačiau esant mažam X rajono policijos komisariato vadovų skaičiui negalima pasiekti statistinio patikimumo lygmens. Taip pat pastebėta, kad egzistuoja tendencija, kad ilgiau dirbantys darbuotojai linkę komandinį darbą bei organizacijos klimatą vertinti palankiau nei trumpiau dirbantys. Ši tendencija nėra stipriai išreikšta, bet statistiškai patikima.

Norint atskleisti aspektą, kodėl viename ar kitame X rajono policijos komisariato padalinyje (komandoje) susiklosto palankus arba mažiau palankus organizacijos klimatas, reikalingi kokybiniai tyrimai. Vadovai ir netgi eiliniai darbuotojai galėtų būti supažindinti su tyrimo rezultatais ir juos apmąstyti, kolegialiai aptarti. Galima kelti hipotezę, kad tokios procedūros turėtų sudaryti prielaidas organizacijos klimatui pagerinti bei išsaugoti.

Vadovams galima būtų pamąstyti, kaip pačių efektyviausių padalinių gerąją patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus organizacijos klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

DISKUSIJOS

Iki šiol komandinio darbo ir organizacijos klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto metodais). 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, tokie kaip organizacijos vadovų, socialinių partnerių, taip pat piliečių, klientų nuomonė apie teikiamas paslaugas, organizacijos veiklą atspindintys statistiniai rodikliai, jų palyginimas su analogiškos šakos rodikliais.

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos vadovai geriau vertina ir komandinio darbo ir organizacijos klimato dimensijas. Hipotetiškai galima tikėtis, kad vadovai galbūt, apskritai yra linkę įvairius organizacijos parametrus, pvz. organizacijos įvaizdį, konkurencingumą, o ypač žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus (darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, lojalumą organizacijai, darbinius stresus ir nuovargį) sistemingai yra linkę vertinti palankiau. Galima plėtoti bent kelias interpretacines hipotezes, t.y. vadovų polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintai gali būti susijęs: su psichologiniais vadovų savimonės procesais bei su informacijos ir komunikacijos procesais. Iš praktikos yra žinoma, kad neigiamus reiškinius, įvykius, rezultatus pavaldiniai yra linkę nuslėpti, pateikti pagražintai ir pan. Tai reiškia, kad kiek pagerintas organizacijos arba padalinio suvokimas būdingas vadovams, gali būti paaiškintas sutrikusia komunikacija ir iš dalies iškreipta komunikacija.

LITERATŪRA

1. Agrell, A., Gustafson, R. (1994). The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2 (67), p. 143 – 152.
2. Anikejeva, N. (1988). *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje*. Kaunas: Šviesa.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Charibdė.
4. Armstrong, M. (1986). *A handbook of Human Resource Practice*. London: Kogan Page.
5. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
6. Bakanauskienė, I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3, p. 7-24.
7. Baršauskienė, V. (2003). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, Kaunas: Technologija, p. 214-253.
8. Baršauskienė, V., Janulevičienė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
9. Benjamin, T. L., Hopkins, J. R., Nation, J. R. (1987). *Psychology*. New York: Macmillan.
10. Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Tijūnaitienė, R. (2004). Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2004m. lapkričio 25-26 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 41-46.

11. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė
12. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. - Vilnius: Jošara.
13. Bogatyriova, A. (2002). Komandos: rūšys, sąveika, įgaliojimai. *Vadovo pasaulis*, 3, p.14-19.
14. Bortz, J., Doring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*.- 2 Aufl. Berlin; New York: Springer
15. Bratton, J., Gold, J. (1994). *Human resource management : Theory a. practice*. London : Macmillan.
16. Budraitis, R., Šaparnis, G. (2004). Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2004m. lapkričio 25-26 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 45-48.
17. Butavičius, A., Štarevičius, E. (1999). *Policijos pareigūno emocinės būsenos ir veiksmų taktika konfliktinių situacijų metu*. Vilnius: LTA leidybos centras.
18. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
19. Chlivickas, E. (2003). Valstybės tarnyba: žmogiškųjų išteklių tobulinimas. *Viešasis administravimas*, Nr. 2, Vilnius.
20. Cole, L., Cole, M. (2000). Teamwork. *Journal of Communication World*, 4 (17), p. 56.
21. Crow, R. (1995). Institutionalized competition and its effects on teamwork. *Journal for Quality & Participation*, 3 (18), p. 46- 53.
22. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika-I ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
23. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
24. Domarkas, V. (2003). Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste. *Viešasis administravimas*, Kaunas: Technologija, p. 86-127.
25. Dromantas, M. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių specifika. Magistro darbas. Kauno technologijos universitetas.
26. Dubinas, V. (2001). *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
27. Dubov, G. (1994). Moralės ir kultūros sąsaja policininkų dorovinių savybių formavimo procese. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas*: tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 94-95.

28. Fisher, C. D., Scjoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. (1990). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin.
29. Furhnam, A.(1999). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. United Kingdom: Biddles Ltd.
30. Gibbon, B., Watkins, C., Barer, D. (2002). Can staff attitudes to team working in stroke care be improved? *Journal of Advanced Nursing*, 1 (40), p. 105 – 112.
31. Ginetienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma.
32. Giniotis, J., Būdvytienė, S., Jarulis, V., Varanavičius, V. (2003). *Komandinio darbo raiška bendrojo lavinimo mokykloje: diagnostinis aspektas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Šiauliai.
33. Gorskis, D., P. (1960). *Logika*. Vilnius: Valstybinė politinės ir mokslinės literatūros leidykla.
34. Gotberg, K. (2002). Komanda – vienas iš įmonės konkurencinių jėgos šaltinių. *Vadovo pasaulis*, 5, p. 21-23.
35. Graham, H. T., Bennett, R. (1995). *Human resource management*. London: M & E.
36. Gumbickaitė-Šilingienė, V. (1998). *Kolektyvinis valdymas*. Kaunas: Technologija.
37. Harrington, H. J., Lomax, K. C. (1999). *Performance Improvement Methods. Fighting the War on Waste*. U.S.A: McGraw-Hill.
38. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera.
39. Holway, W. (1991). *Work psychology and organizational behaviour. Managing the individual at Work*. London: Sage Publications.
40. Ibbetson, A., Newell, S. (1998). Outdoor management development: the mediating effect of the client organisation. *International Journal of Training and Development*, 2 (4), p. 239- 258.
41. Ingenkamp, K. (1989). *Diagnostik in der Schule: Beitrage zu Schluesselfragen der Schuelerbeurteilung*. Weinheim-Basel: Beltz Verlag,
42. Ireland, R., Van Auken, Ph., Lewis, Ph. (1978). An investigation of the relationship between organizational climate and communication climate. *The Journal of Business Communication*, 1(16), p. 3-10.
43. Ivaškevičius, D., Sakalas, A. (1997). *Bankų vadyba*. Kaunas: Technologija.
44. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
45. Jacikevičius, A. (1994). Apie policijos darbuotojų psichologinį pasirengimą. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės*

- mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 110-112.
46. Jakštaitė-Talijūnienė, A. (1999). Kokia komanda, toks ir žaidimas. *Vadovo pasaulis*, 11 (37), p. 5-10.
 47. Jones, A., James, L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception. *Journal of Organization Behavior and Human Performance*, 23, p. 201-250.
 48. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
 49. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija.
 50. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1, p. 47-60.
 51. Juršėnas, N. (1994). Policininko profesijos etinė orientacija. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 97-100.
 52. Kalinauskas, R. (1999). Struktūra – vadybos objektas ir kibernetikos dalykas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 10, p. 73-83.
 53. Kangis, P., Gordon, W. (2000). Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management decision*, 38 (8) p. 531-540.
 54. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
 55. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
 56. Kašjanov, C. (1994). Psichologiniai policijos darbuotojų veiksmų ekstremaliomis sąlygomis ypatumai. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 133-135.
 57. Koys, D., DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 3 (44), p. 265-285.
 58. Komar, V. (1998). *Mes dirbame Jums*. Šiauliai: Šiaulių rajono policijos komisariatas.
 59. Kregždė, S. (1994). Profesionalo asmenybės savybių savikorekcijos psichologinės prielaidos. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 112-114.
 60. Kumle, J., Kelly, N. (2000). Leadership vs. management. *Supervision*, 4 (61), p.8 -11.
 61. Landy, F. (1985). *Psychology of work behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press.

62. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
63. Lienert, G. A. Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.
64. Lippitt, R. (1939). Field theory and experiment in social psychology: autocratic and democratic group atmospheres. *The American Journal of Sociology*, 1(45), p. 26-49.
65. Liubiniene, V. (2002). *Kultūra ir visuomenė*. Kaunas: Technologija.
66. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. *Vadovo pasaulis*, 11(49), p. 24-26.
67. Marcoulides, G., Heck, R. (1993). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 2 (4), p. 209-225.
68. Martinkus, B.(2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
69. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
70. Martišius, S., A., Vaičiūnas, G., P. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
71. Matulionis, A. (2002). *Sociologija*. Vilnius: Homo Liber.
72. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2004). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai.. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2004m. lapkričio 25-26 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 136-143.
73. Matuzienė, I., Petukienė, E., Tijūnaitienė, R. (2004). Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2003m. lapkričio 21 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 178-184.
74. Mckenna, E. (2000). *Business Psychology and organizational behaviour*. Great Britain: Bookcraft Ltd.
75. Meglino, B. (1976). A theoretical synthesis of job performance and the evaluative dimension of organizational climate: a social psychological perspective. *Academy of management review*, 1, p. 58-65.
76. Mendelsohn, R. (1998). Teamwork – the key to productivity. *Journal of Management in Engineering*, 1 (14), p. 22-26.
77. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
78. Merkys, G., Mažeikienė, N. (2000). Makevalizmas, kaip psichosocialinis reiškiny s ir edukacinės diagnostikos objektas. *Socialiniai mokslai*, 1 (22), p. 62-67.

79. Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p. 7-22.
80. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, Sociologija*, (3), p. 53-64.
81. Merkys, G., Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L. (2002). Pedagogų autoritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai. *Socialiniai mokslai*, 1 (33), p. 27-41.
82. Mikantavičienė, S. (1994). Visuomenės poreikiai ir juos atitinkančios policininkų savybės. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 107-109.
83. Misevičius, V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
84. Mok, E., Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of Nursing Management*, 3 (10), p. 1-39.
85. Muchinsky, P. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire: an empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study. *Personnel psychology*, 29, p. 371-392.
86. Neill, T. V., Borell, M. H. (1999). Maximizing your return on investment in human performance. *Outlook*, 2 (11), p.25-31.
87. Nelsonas, B., Ekonomis, P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
88. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2001). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
89. Pacevičius, J. (2002). Psichinė savireguliacija ir jos efektyvinimo būdai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 59-60.
90. Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper. A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 11, p. 77-80.
91. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
92. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
93. Paoli, C. (1994). Dorovinės policininko savybės. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės mokslinės-metodinės*

- konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 85-86.
94. Pass, Ch., Lowes, B., Davies, L. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: UAB Baltijos biznesas.
 95. Radavičius, L. (2000). *Psichikos sutrikimų požymiai ir jų reikšmė teisėtvarkos, teisėsaugos, administracijos ir valdymo įstaigų darbuotojams*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
 96. Raipa, A. (2004). Šiuolaikinės viešojo administravimo metodologinės problemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2004 m. lapkričio 21 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 212-223.
 97. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Pačiolis.
 98. Rudinskaitė, G., Stratilatovas, E., Pavalkis D. (2005). Pacientų operuotų dėl tiesiosios žarnos vėžio, klausimyno gyvenimo kokybei vertinti sudarymas. *Sveikatos mokslai*, Nr. 1, p. 56-61.
 99. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
 100. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
 101. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams. *Socialiniai mokslai*, 4 (8), p. 43-52.
 102. Sarafinas, G. (1998). Politinės grupuotės policijoje kuria savo atstovybes. *Veidas*, p. 34-36.
 103. Scholler, H., Schloer, B. (1993). *Grundzüge des Polizei- und Ordnungsrechts in der Bundesrepublik Deutschland*. Heidelberg: C.F. Müller Juristischer Verl.
 104. Seilius, A. (2000). Grupinių valdymo sprendimų priėmimo, pagrįsto sutarimu, proceso modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 15, p. 159-166.
 105. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 189-209.
 106. Seilius, A. (1999). Ar galima vadovauti be prievartos? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 10, p. 162-182.
 107. Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 6, p. 212-221.
 108. Simons, Ch., Naylor-Stables, B. (1997). *Effective Communication for Managers*. Great Britain: Cassell.

109. Sims, H., Lafollette, W. (1975). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personnel psychology*, 28, p. 19-38.
110. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 12, p. 211-225.
111. Steyer, R. et.al. (1992). *On the definition of states and traits. European Journal of Psychological Assessment*, 2, 79-98.
112. Steponaitienė, J., Vilimaitė, P. (2004). *Komandinio darbo raiška viešojo sektoriaus organizacijose. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Kvalifikacijos institutas, Šiauliai.
113. Steven, P. (2003). The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, Ideology, and worker Resistance. *Social Problems*, 2 (50), p. 204 – 226.
114. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
115. Survilienė, A., Grinienė, S. (2002). *Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: finansinio tarpininkavimo įmonių specifika. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Šiauliai.
116. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
117. Šernas, V. (1994). Svarbūs policijos darbuotojo asmenybės bruožai. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 100-102.
118. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, p. 113-124.
119. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
120. Tamašauskienė, Z. (2002). Žmogiškasis kapitalas ir investicijos į jį optimalios apimtys nustatymo modeliai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 100-105.
121. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
122. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

123. Thompson, J. (1996). Employee attitudes organizational performance and qualitative factors underlying success. *Journal of Business and Psychology*, 11, p. 171-191.
124. Ulmytė, S., Skunčikienė, S. (2002). *Investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 71-75.
125. Vedin, I. (1994). Asmenybės įtvirtinimas ir kriminogeninė motyvacija. *Policijos pareigūnų profesinės, dorovinės bei psichologinės savybės ir jų ugdymas: tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 1992 m. gegužės 21-22 d.]. Vilnius: Lietuvos policijos akademija, p. 127-128.
126. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosna.
127. Virkutytė, O. (2002). Nuo darbo grupės iki darnios komandos. *Personalo vadyba*, 4 (50), p. 4-10.
128. Virkutytė, O. (2002). Nuo darbo grupės iki darnios komandos. *Personalo vadyba*, 5 (51), p. 4-12.
129. Vyšniauskienė, D. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika. Magistro darbas. Kauno technologijos universitetas.
130. Vveinhardt, J., Beniušienė, I. (2005). Publikacijų „komandos formavimas, elgsena, komandinio darbo organizavimas“ temos raiška ir ypatumai. *Verklas-Studijos-Mokslas 2005: tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga* [Rietavas, 2005 m. gegužės 10 d.]. Rietavas: Žemaitijos kolegijos leidykla, p. 44-50.
131. Wiedemann, J., Watzdorf E., Richter, P. (2000). *Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose*. Technische Universitaet Dresden: Institut fuer Arbeits, Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung.
132. Zableckienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3, p. 38-43.
133. Žydzžiūnaitė, V. (2003). *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus pagrindimas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
134. Žukauskas, G. (2000). *Psichosocialinės pareigūnų problemos*. Vilnius: LTA leidybos centras..
135. Žukauskas, G. (1998). *Abilitacija. Sresas. Reabilitacija*. Vilnius: LTA leidybos centras.
136. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. Санкт-Петербург: Питер.

137. Аронсон, Э., Уилсон, Т., Эйкерт, Р. (2004). *Социальная психология. Психологические законы победения человека в социуме*. Санкт-Петербург: Прайм- Еврознак.
138. Бурлачук, Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). *Словарь-справочник по психодиагностике*. Санкт-Петербург: Питер.
139. Джуелл, Л. (2001). *Индустриально – организационная психология*. Санкт – Петербург: Питер.
140. Коркина, М. В., Лакосина, Н. Д., Личко, А. Е., Сергеев, И. И. (2002). *Психиатрия*. Москва: Медицина.
141. Платонов, Ю.П. (1992). *Социальная психология трудовой деятельности*. Москва: СПб.
142. Сенчуков, Ю. (1998). *Да-цзе-шу – Искусство пресечения боя*. Минск: Современное слово.
143. Шепель, В.М. (1984). *Управленческая психология*. Москва: Экономика.
144. Вудкок, М., Френсис, Д. (1994). *Раскрепощенный менеджер*. Москва: Дело.
145. Занковский, А. (2000). *Организационная психология*. Москва: Флинта.

Kiti šaltiniai:

1. Aleksandravičienė, I. (2004). Grupė ar komanda? Verslo žinios, priedas Karjera ir vadyba, 2004 01 15. [žiūrėta 2004-11-15]. Prieiga per internetą: http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/domu/straipsniai/grup_ar_komanda/814
2. Батьковский, А., Попов, С. (1999). Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). [žiūrėta 2005-01-13]. Prieiga per internetą: <http://eup.ru/Documents/2002-05-15/1BCE.asp>.
3. *Baudžiamojo proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*. Įstatymas skelbtas: Žin., 2002, Nr. 37-1341.
4. Bukauskas, A., Židonytė, V. (1998). Patarimai judėjimo "Stabdyk nusikalstamumą" nariams: 9 žingsniai kaip pradėti judėjimo "Stabdyk nusikalstamumą" veiklą ir efektyviai ją tęsti: [parengta pagal judėjimo "Stabdyk nusikalstamumą" veiklos programą].
5. Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World [žiūrėta 2004-11-19]. Prieiga per internetą: <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf> >.

6. Denison, D.(1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars. [žiūrėta 2005-02-19]. Prieiga per internetą: <www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf>.
7. Fey, C., Beamish, P. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. [žiūrėta 2004-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://static.highbeam.com/o/organizationstudies/september012001/organizationalclimatesimilarityandperformanceinter/>>.
8. Furhman, A. (2003). Corporate climate questionnaire: a new multi-dimensional and international instrument to audit employee perceptions. [žiūrėta 2004-03-30]. Prieiga per internetą: < http://www.cymeon.com/climate/climate_on_net.asp>.
9. Furhnam, A. (1998). Corporate climate questionnaire: a new multi-dimensional and international instrument to audit employee perceptions. [žiūrėta 2004-11-19]. Prieiga per internetą: <http://www.cymeon.com/climate/climate_on_net.asp>.
10. Gibbon, B., Watkins, C., Bater, D. (2002). Can staff attitudes to team working in stroke care be improved? *Journal of Advanced Nursing* [žiūrėta 2004-05-10] Prieiga per internetą:< <http://search.epnet.com>>
11. Grigaravičius V. (2002). Lietuvos policija šiandien ir rytoj. Teisės konsultantas Nr. 2 [žiūrėta 2004-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.litlex.lt/portal/start.asp?act=period&leidid=1&metai=2002&num=2>>
12. Horwitz, F. M., Townshend, M. (1993). Elements in participation, teamwork and flexibility in South Africa. *International Journal of Human Resource Management* [žiūrėta 2004-05-10]. Prieiga per internetą:< <http://search.epnet.com>>
13. *Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas „Interleksis“* (2001). Vilnius: Alma littera.
14. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. Konstitucija skelbta: Žin., 1992, Nr. 33-1014.
15. *Policijos veiklos įstatymas*. Įstatymas skelbtas: Žin., 2000, Nr. 90- 2777.
16. Policijos komisariato archyvo dokumentai.
17. *Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymo įgyvendinimo įstatymas*. Įstatymas skelbtas: Žin., 2003, Nr. 42-1928.
18. Vilbikas, A., Jeremėja, V., Rimkevičienė, V., Skuja, E. (1998). *Policija ir visuomenė: [parengta pagal judėjimo "Stabdyk nusikalstamumą" veiklos programą]*.
19. *Websterio žodynas*. [žiūrėta 2004-02-10]. Prieiga per internetą:<<http://www.m-w.com>>

PRIEDAI

Sąvokų komanda ir grupė apibrėžtys

Autorius	Šaltinis	Komanda	Grupė
Leonavičius (1993)	Sociologijos žodynas, 1993	Laikina suformuotas nedidelis karinis dalinys	Visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas.
Jucevičienė (1994)	Organizacijos elgsena, 1994		Visuma individų, kurie veikia vienas kitą.
Вудкок, Френсис (1994)	Паскрепощенный менеджер, 1994 г.		Grupė – tai yra daugiau, nei individualūs sugebėjimai.
Jacikevičius (1995)	Žmonių grupių (socialinė) psichologija, 1995		Grupė yra bendrai veikiančių žmonių visuma.
Jakštaitė – Talijūnienė (1999)	Vadovo pasaulis, 1999 m. Nr.11	Komanda – efektyviai dirbanti grupė.	
Tamošiūnas (1999)	Projektų metodas ugdymo praktikoje, 1999	Komanda – žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo išgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti”.	
Harrington, Lomax (1999)	Performance improvement methods, 1999 m.	Komanda – grupė žmonių, kuri yra įgaliota dirbti kartu ir visi yra tiek pat atsakingi, kaip ir vadovas.	
Bagdonas, Bagdonienė (2000)	Administravimo principai, 2000 m.		Grupė – tai bendrija žmonių, susietų bendros veiklos ir turinčių bendrų požymių.
Seilius (2000)	Tiltai, 2000 m. Nr.4		Grupė – negausi individų grupė, kurios narius sieja bendra socialinė veikla.
Cole, Cole (2000)	Communication World, 2000m. Nr. 17	Komanda – jungtinė žmonių grupės veikla, kur kiekvienas atsakingas už savo sritį, pajungiantis savo asmeninius interesus ir nuomones į grupės vienovę; koordinuotos pastangos.	
Stoner ir kt. (2001)	Vadyba, 2001 m.	Komanda – vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.	
Želvytis (2001)	Švietimo vadybos pagrindai, 2001 m.	Komanda – tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.	
Neverauskas ir kt. (2001)	Projektų valdymas, 2001	Komandai tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas	Tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai,

		vaidmenų pasuiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą bei sutelktumą.	priklausymas tai pačiai organizacijai)
Gotberg (2002)	Vadovo pasaulis, 2002 m. Nr.5	Komanda – vienas iš įmonės konkurencinių jėgos šaltinių.	
Virkutyte (2002)	Personalo vadyba, 2002 m. Nr.5	Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario – individualiems poreikiams patenkinti. Komanda – daug daugiau negu grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą.	
Vijeikienė, Vijeikis (2002)	Komandinio darbo pagrindai, 2002m.	Komanda - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams tenkinti.	Grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.
Robbins (2003)	Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003m.		Grupė – grupė, kurioje žmonės pirmiausia sąveikauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas – padėti vienas kitam vykdyti savos srities užduotis.
Dikavičius, Stoškus (2003)	Visuotinė kokybės vadyba, 2003 m.	Komanda – tai nepaprasta grupė žmonių, dirbančių kokį nors darbą, bet tam tikras integralus darinys, susidedantis iš skirtingų individų, su skirtingais įgūdžiais, skirtingomis pažiūromis, tačiau suvienytas bendro tikslo.	
Sakalas (2003)	Personalo vadyba, 2003 m.		Grupė suprantama, kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai.
Аронсон., Уилсон , Эйкерт (2004)	Социальная психология психологические законы, 2004 г.		Grupė – du ar daugiau žmonių, kurie bendradarbiauja vienas su kitu ir priklauso vienas nuo kito tiek, kiek reikalauja bendras tikslas.
Kasiulis, Barvydienė (2004)	Vadovavimo psichologija, 2004 m.		Grupė – žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai.

Darbo grupės ir komandos skirtumai

DARBO GRUPĖ	KOMANDA
Vienas ryškus lyderis, kuris atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
Tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Specifiniai, aiškiai numatyti tikslai, kurie vienija komandą.
Pasiekimai dažniausiai – individualaus darbo vaisius.	Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.
Darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Grupės narys atsakingas tik už savo darbo rezultatus.	Svarbi komandinė ir individuali atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, taip pat vertinamos ir individualios pastangos atliekant bendrąją užduotį.
Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų.
Tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami (priklauso nuo aplinkos pasikeitimų).	Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu, pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu.
Grupės struktūra pateikta ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.
Sprendimus paprastai priima vadovas (arba po diskusijos nusprendžia) ir paveda kam nors atlikti darbus.	Sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupės veikloje.
Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinio elgesio kodeksą – įvairias nerašytas elgesio taisykles.
Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus.	Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų, asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės.	Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.

3 priedas

Užsienio ir lietuvių periodinių (mokslo, specialiųjų) bei neperiodinių (mokslo, specialiųjų) publikacijų pasiskirstymas iki 1995 m. ir 1995-2004 m. Nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje

Leidiniai		Kalba	Iki 1995 m.	1995 m.	1996 m.	1997 m.	1998 m.	1999 m.	2000 m.	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	Viso pagal kalbas
Periodiniai	Mokslo	Anglų k.	2		2	1	2	2		1	1	4		15
		Lietuvių k.						5	1	3				9
	Specialieji	Anglų k.	4	1	2	1	2	3	4	3	5	2	3	30
		Lietuvių k.					1	4	1	2	9	1	1	19
Neperiodiniai	Mokslo	Anglų k.						1		1				2
		Rusų k.	5	3	3						2	4	2	19
		Lietuvių k.	3		4	3	7	2	16	15	3	2	3	76
	Specialieji	Lietuvių k.	1											1
Viso pagal metus			15	4	11	5	12	17	22	25	20	3 4	6	171

Komandos darbo efektyvumą užtikrinantys veiksniai

VJEIKIENĖ, VJEIKIS (2000)	KASIULIS, BARVYDIENĖ (2004)	NEVERAUSKAS IR KT. (2001)	SMILGA, BOSAS (1999)	KITI
Palaikanti aplinka, vadovybės pagalba	Aiškus problemos supratimas	Aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai	Tikslai	Aiškus tikslas
				Mokymas
„Superužduotis“, kuri vienija komandą	Tiesiogiai su veikla susijusi diskusija	Grupės noras suformuoti efektyvią komandą	Komandos narių laukimai, susiję su vaidmenų atlikimu	Sprendimo priėmimo proceso tobulinimas
Komandos problemų sprendimas	Problemų komplekso išskaidymas ir paskirstymas kiekvienam nariui	Komandai pakanka turėti du labai protingus narius, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos	Sprendimų priėmimas	Apibrėžti įgaliojimai ir veiklos sritis
Kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas	Mokymas ir mokymasis dirbti kartu, priimti ir apdoroti idėjas	Komandos, turinčios daugelį, ar visus komandinius vaidmenis, veikia efektyviau nei kitos	Komunikacijos modelis	Optimalus grupės dydis, tinkama narių sudėtis
Komandų apdovanojimas	Komandos narių nuomonės išklausa priimant galutinį sprendimą	Geras komandinių ir funkcinių vaidmenų atitikimas	Lyderio pozicijos	Skatinimo ir baudų sistemos modifikavimas
Sutelktumas		Svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą	Tarpasmeniniai santykiai ir normos	Tinkamas vadovas
				Atmosfera
				Narių diskusijos, įsiklausymas

Veiksniai, kurie identifikuoja efektyvias ir neefektyvias komandas

KIEKYBINIAI VEIKSNIAI	
EFEKTYVIOS KOMANDOS	NEEFEKTYVIOS KOMANDOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Žema darbo jėgos kaita. 2. Nedaug nelaimingų atsitikimų. 3. Mažas pravaikštų skaičius. 4. Aukštas produktyvumas. 5. Gera produkcijos kokybė. 6. Pasiekiami individualūs tikslai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dažna darbo jėgos kaita. 2. Daug nelaimingų atsitikimų. 3. Daug pravaikštų. 4. Žemas produktyvumas. 5. Prasta produkcijos kokybė. 6. Nepasiekiami individualūs tikslai.
KOKYBINIAI VEIKSNIAI	
EFEKTYVIOS KOMANDOS	NEEFEKTYVIOS KOMANDOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atsidavimas darbui, lojalumas. 2. Aiškus darbo supratimas. 3. Aiškus kiekvieno grupės nario vaidmuo. 4. Laisvas ir atviras bendravimas ir pasitikėjimas tarp darbo grupės narių. 5. Dalijimasis idėjomis. 6. Naujų idėjų generavimas. 7. Darbo grupės narių pastangos padėti vieni kitiems. 8. Grupinio sprendimo procesas padeda pasiekti esmę. 9. Aktyvus susidomėjimas darbo sprendimais. 10. Grupės nariai suranda vieningą nuomonę sprendžiant iškilusią problemą. 11. Darbo grupės nariai nori lavinti savo gebėjimus. 12. Darbo grupės pakankamai motyvuota atliekant užduotis, kai nėra vadovo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasyvus požiūris siekiant bendrų tikslų. 2. Tikslų nesupratimas. 3. Sumišimas ir netikrumas. 4. Nepasitikėjimas tarp darbo grupės narių. 5. Minimalus dalijimasis idėjomis. 6. Negeneruojamos naujos idėjos. 7. Žmonės gniuždo vieni kitus. 8. Darbo problemos sprendžiamos paviršutiniškai. 9. Darbo sprendimai priimami pasyviai. 10. Darbo grupės nariai tvirtai laikosi priešingų nuomonių. 11. Darbo grupės nariams nuobodu dirbti. 12. Darbo grupės darbu prižiūrėti būtinas vadovas.

Šaltinis: Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 222.

Konceptinių organizacijos kultūros ir organizacijos klimato elementų palyginimas

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

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

Klimato sąvokos apibūdinimai

Autoriai	Šaltinis	Apibūdinimas
Forehand ir Gilmer (1964)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Mikroklimatas apibūdinamas, kaip charakteristikos, kurios: 1) atskiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) gyvuoja ilgą laiką ir 3) daro įtaką žmonių elgesiui organizacijoje.
Litwin ir Stringer (1968)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Mikroklimatas apibrėžiamas, kaip rinkinys išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir tariamai įtakoja motyvaciją bei elgesį, parametrų.
Taguiri (1968)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	„Organizacijos klimatas yra palyginti ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią a) išgyvena jos nariai, b) kuri daro įtaką jų elgesiui ir c) gali būti apibūdinta tam tikros organizacijos charakteristikų (bruožų) grupės įvertinimo terminais“.
Findleter ir Margulies (1969)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Suvokiamos organizacijos savybės, išsiterpiančios tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Campbell ir kt. (1970)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Grupė požiūrių ir galimybių, apibūdinančių organizacijos statiškas charakteristikas ir elgesio-rezultato bei rezultato-rezultato atvejus.
Schneider ir Hall (1972)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Individualus organizacijos suvokimas, įtakojamas organizacijos ir individo charakteristikų.
James ir Jones (1974)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Psichologiškai reikšmingas kognityvus situacijos pateikimas; suvokimas.
Schneider (1975)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Reikšmės suvokimas ar interpretavimas, padedantis žmonėms suprasti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
Payne ir kt. (1976)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Individų organizacijos apibūdinimų vienodumas.
James ir kt. (1978)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Narių supratimas apie organizaciją.
Litwin ir Stringer (1978)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Psichologinis procesas, išsiterpiančias tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Joyce ir Slocum (1979)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Klimatai: 1) suvokiami, 2) psichologiniai, 3) abstraktūs, 4) aprašomieji 5) įvertinantys, ir 6) neveiksmi.
James ir Sell (1981)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Individo proksimalinės aplinkos vaizdavimas, išreikštas psichologinės reikšmės ir reikšmingumo individui terminais; individo bruožas, kurio išmokstama, kuris yra istorinis ir atsparus pokyčiams.
Schneider ir Reichers (1983)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Įvertintas suvokimas arba tyrėjo išvada, pagrįsta konkretesniu suvokimu.
Шепель (1984)	Шепель, В. (1984). Управленческая психология	Organizacijos psichologinis klimatas - tai kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu.
Glick (1985)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the	„Organizacijos klimatas“ yra bendras terminas, kuris priskiriamas daugiau organizacinių negu

	organization.	psichologinių kintamųjų klasei, kuri apibūdina individo veiksmų kontekstą.
Anikejeva (1988)	Anikejeva, N. (1988). Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje.	Psichologinis klimatas: žmonių sąveikos būdai; socialinis psichologinis suderinamumas ir tarpusavio santykiai grupėje.
Schein (1992)	Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas	Klimatas – tai jausmai, ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis.
Moran, Volkwein (1991)	Kangis, P., Gordon W. (2000) Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation.	Organizacijos klimatą apibrėžia kaip: organizacijos, kurios (a) įgyvendina narių kolektyvinių suvokimą apie jų organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomijai, pasitikėjimui, sąjungai, paramai, pripažinimui, inovacijai ir teisingumui; (b) sudaryta narių bendravimu; (c) tarnauja situacijos interpretacijos pagrindui; (d) atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir (e) veikia kaip įtakos šaltinis elgesiui, susijusias charakteristikas.
Jacikevičius (1995)	Jacikevičius, A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija	Psichologinis klimatas- bendra grupės emocinė būsena, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių.
Burton, Lauridsen, Obel (1999)	Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World	Organizacijos klimatas - santykinai apibūdinantis organizacijos savybes, kurios yra patiriamos organizacijos narių; šios savybės turi įtaką jų elgesiui, kuris nulemia organizacijos funkcionavimą.
Furhnam (1999)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Organizacijos klimatas – visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera

Klimato rūšys

Psichologinis	Kolektyvinis
<p>§ Žmonių sąveikos būdai bei socialiniai – psichologiniai suderinamumai bei tarpusavio santykiais grupėje (Anikejeva, 1988);</p> <p>§ Visuminės darbuotojų kognityvios interpretacijos, kylančios iš patirties organizacijoje ir suteikiančios reikšmę, būdingą organizacijos bruožams, įvykiams ir procesams (Jones ir James 1979);</p> <p>§ Psichologinį klimatą formuoja veiksniai, apimantys individualius mąstymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą, kultūrą ir socialinę sąveiką (Furhnam, 1999);</p> <p>§ Kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu (Шепель, 1984);</p>	<p>§ Atsiranda iš sutarimo tarp individų, susijusių su jų elgesio konteksto suvokimu (Furhnam, 1999)</p>
Psichologinis-socialinis	Moralinis
<p>§ Parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas (Barvydienė, Kasiulis, 1998)</p> <p>§ 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)</p> <p>§ Bendrų tikslų ir uždavinių suvokimas (Шепель 1984)</p>	<p>§ Sąlygojamas organizacijos moralinių vertybių ir psichologinis klimatas, tai yra, tie neformalūs santykiai, kurie susiklostė tarp darbuotojų (Шепель 1984).</p>
Bendras	Organizacinis
<p>§ Individualus suvokimas formaliame/neformaliame hierarchijos lygmenyje (pvz., darbo grupė, skyrius, padalinys), t.y. šio lygmens bendras suvokimas (Furhnam, 1999)</p>	<p>§ Elementų rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir įtakoja motyvaciją bei elgesį (Fey, Beamish, 2001);</p> <p>§ Visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera (Furhnam, 1999);</p>
Aktyvus-individualus	Pasyvus-neindividualus
<p>§ Asmenybės savirealizacija, aukštas reiklumas, pavaldumas, darbuotojų veiklumas organizacijos interesams (Батьковский ir kt., 1999);</p>	<p>§ Žemas reiklumo lygis bei abejingumas darbuotojams kaip asmenybėms (Батьковский ir kt., 1999);</p>
Pasyvus-individualus	Aktyvus-neindividualus
<p>§ 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);</p>	<p>§ Darbuotojui tenka žymiai didesni stimulai ir jam keliami griežti reikalavimai. Tačiau visa jo veikla griežtai reglamentuota, o individualumas neskatinamas (Батьковский ir kt., 1999).</p>

Organizacijos klimata nusakantys veiksniai

VEIKSNYS	VEIKSNIO PASIREIŠKIMAS ORGANIZACIJOJE
Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera	Tai jausmai, būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Atsispindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkrečiam darbuotojui.
Atsakomybė	Kaip atskiri darbuotojai prisiima ar neprisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus. Jų veiksmai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.
Draugiškumas	Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams sukuria draugišką darbinę atmosferą.
Orientacija į taisykles	Kiekviena organizacija turi savo taisykles ir procedūras. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
Darbo įtampa	Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti verčiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.
Rutina	Kai kuri darbo specifika yra pastovi – jokie pokyčiai neįmanomi.
Iniciatyvumas darbe	Čia apibrėžiamas veikimo laisvės darbuotojams suteikimas arba jos ribojimas.

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

X rajona policijas komisariāta struktūra

Policijos sudarytos komandos

KOMANDA	KOMANDŲ PAGRINDINĖS FUNKCIJOS
<i>Ikiteisminio tyrimo komanda</i>	Ikiteisminio tyrimo komandos darbuotojai atlieka ikiteisminį tyrimą baudžiamosiose bylose bei priima sprendimus medžiagoje dėl padarytų nusikalstamų veikų.
<i>Kriminalinės policijos nusikaltimų skyriaus komanda</i>	Šio skyriaus darbuotojai tiria nusikalstamas veikas. Ikiteisminio tyrimo bylose, kuriose tyrėjai atlieka ikiteisminį tyrimą, atlieka procesinius veiksmus: tiria pareiškimus ir pranešimus apie nusikalstamas veikas bei priima kitus procesinius sprendimus pagal nustatytas ikiteisminio tyrimo metu susiklosčiusias objektyvias aplinkybes, atlieka operatyvinius nusikaltimo tyrimo veiksmus.
<i>Migracijos poskyrio komanda</i>	Įformina ir išduoda asmens dokumentus: Lietuvos Respublikos piliečio pasus, asmens tapatybės korteles, leidimus nuolat gyventi Lietuvoje, asmens be pilietybės kelionės dokumentus, vaiko kelionės dokumentus.
<i>Operatyvaus valdymo poskyrio komanda</i>	Operatyviai reaguoja į gaunamą informaciją apie įvykius ir nusikalimus, užtikrina gaunamų pareiškimų, skundų, pranešimų priėmimą ir registravimą. Užtikrina sklandų darbą su į PK pristatytais asmenimis, teikia socialinę pagalbą piliečiams. Priima ir išduoda ginkluotę, užtikrina pastato ir teritorijos apsaugą.
<i>Viešosios tvarkos skyriaus komanda</i>	Darbuotojai privalo sulaikyti ar perspėti visus teisėtvarkos pažeidėjus, kur jie bedarytų pažeidimus – kelyje, gatvėje ar butyje. Pagrindinis viešosios policijos uždavinys – nusikaltimų prevencija.
<i>Policijos nuovadų komandos</i>	Darbuotojai vykdo teisėtvarkos ir nusikalstamų veikų pažeidimų prevenciją, saugo viešąją tvarką, užtikrina visuomeninę rimtį bei piliečių teisių ir teisėtų interesų apsaugą. Atlieka ikiteisminį tyrimą ir administracinių pažeidimų praktiką.
<i>Administravimo ir personalo organizavimo komanda</i>	<p>Informatikos ryšių poskyris. Šio poskyrio darbuotojai apdoroja įvairią informaciją, patenkančią į X rajono policijos komisariato informatikos centrą.</p> <p>Personalo grupė. Šiai grupei priklausantys pareigūnai kaupia duomenis apie darbuotojus, organizuoja pareigūnų kvalifikacijos kėlimo klausimus, sprendžia problemas dėl darbuotojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos.</p> <p>Kanceliarija. Šis policijos kaip komandos padalinys priima, registruoja gaunamus, siunčiamus dokumentus, kontroliuoja dokumentų vykdymo terminus, archyvuoja ir tvarko dokumentus.</p> <p>Buhalterijos vyr. buhalteris vykdo PK komisariato finansinę veiklą.</p> <p>Organizacijos poskyrio viršininkas planuoja, analizuoja PK komisariato veiklą, teikia pasiūlymus dėl organizacinių priemonių įgyvendinant PK uždavinius.</p>
<i>Viešosios tvarkos skyriaus patrulių būrio komanda</i>	Viešosios policijos patrulių būrys išaiškina viešosios tvarkos pažeidėjus, vyksta pas namų triukšmadarius, įformina eismo įvykius. Patruliuoja keliuose ir gatvėse, reguliuoja eismą, saugo viešąją tvarką, tikrina eisme dalyvaujančių transporto priemonių techninę būklę, pagal galimybes užkerta kelią nusikaltimams, kontroliuoja ar gatvių ir kelių būklė atitinka saugaus eismo reikalavimus, atlieka prevencinį darbą.
<i>Viešosios tvarkos skyriaus eismo priežiūros poskyris</i>	Viešosios tvarkos skyriaus eismo priežiūros poskyrio pareigūnai patruliuoja keliuose ir gatvėse, reguliuoja eismą, saugo viešąją tvarką, tikrina eisme dalyvaujančių transporto priemonių techninę būklę, pagal galimybes užkerta kelią nusikaltimams, kontroliuoja ar gatvių ir kelių būklė atitinka saugaus eismo reikalavimus, atlieka prevencinį darbą. Taiko administracines priemones kelių eismo taisyklių pažeidėjams. Teikia kitoms institucijoms pasiūlymus dėl eismo saugumo gerinimo. Analizuoja aptarnaujamoje teritorijoje eismo įvykius ir teikia pasiūlymus avaringumo mažinimui.

„Team-puls“ testo pavyzdys

GERBIAMAS VADOVE!

Prieš Jus yra Drezdeno technikos universiteto mokslininkų sukurtas “Komandinio darbo diagnozės” testas – “*Team – Puls*”. Testas pelnė tarptautinį pripažinimą. Juo ištirta šimtai įvairaus tipo organizacijų. Testas pasiteisino kaip veiksmingas organizacijų vystymo ir tobulinimo instrumentas. Kauno technologijos universiteto Socialinių tyrimų laboratorijos mokslininkai gavo teisę adaptuoti šį testą Lietuvoje.

Kviečiame Jus **abipusiai naudingomis sąlygomis** prisidėti prie testo adaptavimo Lietuvoje.

GERBIAMAS VADOVE, prašome susikurti kodą, kuris būtinas, kad:

- Išsaugodami anonimiškumą, galėtumėte palyginti savo organizacijos duomenis su šimtais kitų analogiškų organizacijų duomenimis.

		K O D A S	
Įrašykite pirmąsias dvi vietovės, kurioje gimėte, pavadinimo raides. Pvz., jei gimėte <i>KAUNE</i> , rašykite <i>KA</i> . ■ ■ →			
Įrašykite pirmąsias dvi savo mamos vardo raides. Pvz., jei ji <i>ELEONORA</i> , tai rašykite <i>EL</i> . ■ ■ →			
Įrašykite savo mamos gimimo mėnesį ir dieną. Pvz., Jūsų mama gimė <i>balandžio 9 d.</i> , tai rašykite <i>04 09</i> . ■ ■ →			
Įrašykite savo organizacijos (įmonės) pavadinimo antrą, trečią, ketvirtą raides. Pvz., jei organizacijos pavadinimas <i>UAB “SALDUVĖ”</i> , tai rašykite <i>ALD</i> . ■ ■ →			

Jei galėsite susikaupti ir Jums niekas netrukdytų,
tai anketą baigsite pildyti per 20 - 25 minutes

Prašome atsakyti nuoširdžiai į visus klausimus.

Mums JŪSŲ nuomonė labai svarbi

K O M A N D O S D A R B A S

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

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Komandos nariai dirba individualiai	●	●	●	●
Susirinkimuose komandos nariai diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu padaro, kas reikia	●	●	●	●

Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos:	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Reikiamų sričių ir kvalifikacijų darbuotojai parinkti taip, kad komanda išskeltus uždavinius galėtų atlikti kuo geriau	●	●	●	●
Visi komandos uždaviniai apibrėžiami tiksliai ir aiškiai (pvz., atlikti darbas iki nustatyto termino, laikytis sąmatos, siekti kokybės ...)	●	●	●	●
Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi	●	●	●	●
Turimos priemonės ir ištekliai (personalas, technika, finansai) atitinka komandai keliamus uždavinius	●	●	●	●
Komandos vadovas nuolat atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus	●	●	●	●
Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi	●	●	●	●
Komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje	●	●	●	●
Kai kurie komandos nariai mėgsta išsiveržti į priekį išsiveržti kitų sąskaita	●	●	●	●

Dėkojame ir linkime sėkmės!

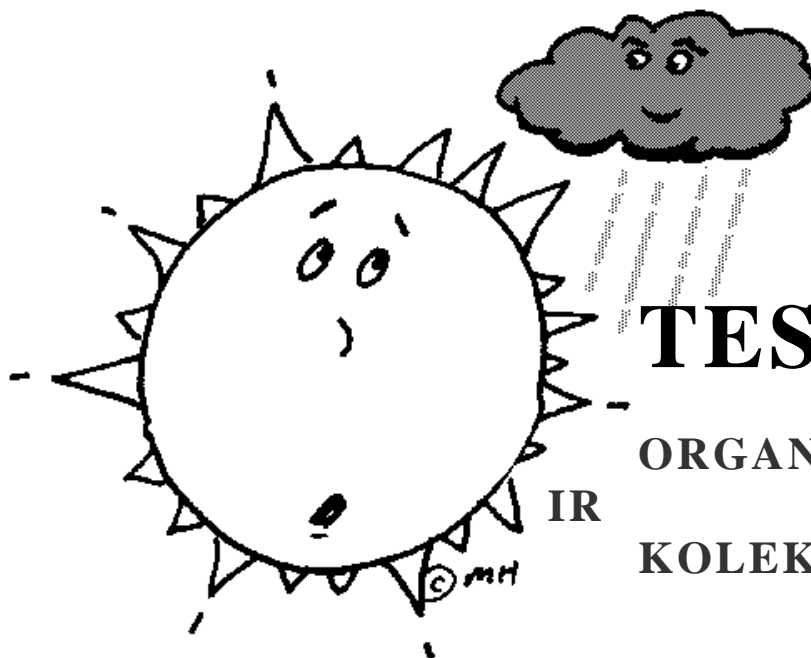
Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Pavienės komandinio darbo dimensijos

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

Pastaba:*** Patikimumas 0,01

Organizacijos klimato krizės testo pavyzdys

PSICHOLOGINIS KLIMATAS IR ORGANIZACIJOS SĖKMĖ



TESTAS

ORGANIZACIJAI

IR

KOLEKTYVUI

Šis TESTAS yra **ANONIMINIS**. Nei vardo, nei pavardės **niekur** nurodyti nereikia. Remdamiesi mokslininko etika, tyrėjai įsipareigoja ir garantuoja, kad rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai: 1) niekas nesužinos testuoto darbuotojo asmens; 2) testuotos organizacijos bus įvardintos anonimiškai: *UAB X; Y Mokykla; Z Policijos nuovada; Q Seniūnija* ir pan. Visoje šalyje bus testuota apie 2 tūkst. darbuotojų ir du šimtai organizacijų.

Pagal pateiktą pavyzdį prašome susikurti **tiriamąjį KODĄ**. Jis būtinas, kad:

- Išsaugotume testavimo anonimiškumą.
- Galėtume JUS apklausti dar kartą.
- Galėtumėte palyginti skirtingų darbuotojų ir organizacijų duomenis.

			tiriamąjį KODAS	
Įrašykite pirmąsias dvi vietovės, kurioje gimėte, pavadinimo raides. Pvz., jei gimėte KAUNE, rašykite KA .				
Įrašykite pirmąsias dvi savo mamos vardo raides. Pvz., jei ji ELEONORA, tai rašykite EL (Jei nežinote, rašykite XX).				
Įrašykite savo mamos gimimo mėnesį ir dieną. Pvz., Jūsų mama gimė balandžio 9 d., tai rašykite 04 09 (Jei nežinote, rašykite 0000).				

Pastaba. Jeigu nežinote mamos vardo, rašykite XX; jei nežinote mamos gimimo datos, rašykite 0000

