

V.Pranevičienė, M.Samušienė. Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai odos apdirbimo įmonėje.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vaiva Pranevičienė

Monika Samušienė

**ORGANIZACINIO KOMANDINIO DARBO IR KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI ODOS APDIRBIMO ĮMONĖJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

vedėjas
Leidžiama ginti:
Vadybos katedros
Doc. dr. Gintaras Šaparnis

**ORGANIZACINIO KOMANDINIO DARBO IR KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI ODOS APDIRBIMO ĮMONĖJE**

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

Pranevičienė,
Samušienė

Merkys

Darbą parengė:
VAM-3 gr. st. Vaiva
Monika

2005-05-10

Darbo vadovas:
Prof. habil. dr. Gediminas

Recenzentas: Prof. habil. dr. Leonas Simanauskas

Šiauliai, 2005

ANOTACIJA

Vaiva Pranevičienė, Monika Samušienė

Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai odos apdirbimo įmonėje.

Magistro darbas.

Šis magistro baigiamasis darbas yra savarankiška kolegialaus tyrimo projekto dalis. Projekto esmė – adaptuoti Lietuvos kultūros sąlygomis vokiečių sukurtą ir išbandytą komandinio darbo testą „Team Pulls“ ir Lietuvoje sukurtą organizacinio klimato testą. Šiaulių miesto odos apdirbimo įmonės komandoms buvo patikėta išbandyti testus, tiriant tipines darbinės komandas ir organizacinį klimatą. Šis tyrimas bei ataskaita apie jį raštu ir sudarė magistrinio darbo pagrindą.

Odos apdirbimo įmonėje buvo apklausta 115 respondentų, atstovaujančių 11 komandų. Duomenys buvo apdoroti, panaudojant tipinę SPSS programą. Buvo derinami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Šiame darbe ištyrinėta demografinių kintamųjų (lyties) įtaka komandinio darbo raiškai. Lyties įtaka pasirodė esanti neesminė. Paaiškėjo, kad komandinio darbo efektyvūs rodikliai pastebimi tik tuose padaliniuose, kuriuose vyrauja palankus organizacinis klimatas, o neefektyvūs komandinio darbo rodikliai siejami su nepalankiu organizaciniu klimatu.

ABSTRACT

Vaiva Pranevičienė, Monika Samušienė

The key issues of the organizational teamwork & organizational microclimate at the leather processing enterprise. Master's degree work

This work, finalizing the master's degree studies, is the self-dependent part of a collegial research project. The key issue of a project is to adopt the specific tests to the specific cultural environment of Lithuania. Two different tests have been evaluated. One of them, - teamwork test "Team Plus" has been made & tested by Germans under the Lithuanian conditions, & another test of organizational microclimate- has been created locally in Lithuania. Tests have been checked with the teams of leather processing enterprise. The organizational microclimate of a typical workgroups has been targeted as the main issues of the test. This research, together with the written report about it, is the main part of a master's degree work.

Total number of a 115 respondents has fulfilled the questionnaires. The total respondent's number represents the 11 teams. Data has been analyzed, using the typical SPSS program. Both: qualitative & quantitative research methods have been used. The influence of demographic variables (meaning the sex) on to the teamwork expression has been evaluated in this research. According to the processed research data, the influence of the sex appeared to be nonessential.

In conclusion, the next key issues can be stated. The indicators of an effective teamwork can be noticed only in the departments with a positive organizational microclimate. On the other hand, the ineffective teamwork markers are tightly connected with a negative organizational microclimate.

LENTELĖS

1 lentelė. Kolegialus ir individualus įdirbis.....	8
1.2.1 lentelė. Komandos sąvokos.....	18
1.2.2 lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių.....	21
1.2.3 lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai.....	22
1.3.1 lentelė. Organizacijos klimato dimensijos.....	29
1.3.2 lentelė. Organizacijos klimato apibrėžimų chronologija.....	30
1.3.3 lentelė. Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.....	32
1.3.4 lentelė. Organizacijos klimatą charakterizuojantys veiksniai.....	33
1.4.1 lentelė. Svarbiausieji įvairaus tipo organizacijų skirtumai.....	39
1.4.1.1 lentelė. Darbuotojų skaičiaus kitimas odos apdirbimo įmonėje.....	47
2.1.2.1 lentelė. Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai.....	54
2.1.2.2 lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas.....	57
2.1.2.3 lentelė. Komandinio darbo testo pilnos versijos psichometrinės charakteristikos (66 klausimų duomenys).....	58
2.1.2.4 lentelė. Komandinio darbo testo vidutinės versijos psichometrinės charakteristikos (27 klausimų duomenys).....	58
2.1.2.5 lentelė. Komandinio darbo testo trumposios versijos psichometrinės charakteristikos (15 klausimų duomenys).....	59
2.2.1 lentelė. Sukurto ir išbandomo organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos.....	62
2.3.1 lentelė. Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius.....	64
2.3.2 lentelė. Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšio: daugiamatė regresija	66
3.1.1 lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.....	72
3.1.2 lentelė. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių).....	79
3.2.1 lentelė. Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacijos klimato dėsningumas...	81

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos schema.....	14
1.1.2 pav. Personalo paieškos būdai.....	16
1.2.1 pav. Psichologinį klimatą lemiantys veiksniai.....	26
2.3.1 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacijos klimato krizės požymiams	68
2.4.1 pav. Respondentų skaičius komandose.....	69
2.4.2 pav. Respondentų lytis.....	70
2.4.3 pav. Respondentų statusas.....	70
2.4.4 pav. Odos apdirbimo įmonės darbuotojų bendro darbo stažo pasiskirstymas, %.....	71
2.4.5 pav. Darbo stažas nagrinėjamoje organizacijoje, %.....	71
3.1.1 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas.....	73
3.1.2 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose.....	74
3.1.3 pav. Komandinis darbas atskirose odos apdirbimo įmonės padaliniuose.....	75
3.1.4 pav. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose.....	76
3.1.5 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių.....	77
3.2.1 pav. Komandinio darbo ir organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties.....	83
3.2.2 pav. Komandinio darbo ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojų statuso...	84

TURINYS

ĮVADAS	5
1. SAŲOKŲ “KOMANDINIS DARBAS” IR “ORGANIZACINIS KLIMATAS” TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE	11
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje.....	11
1.2. Sąvokos „Komandinis darbas“ samprata.....	18
1.3. Sąvokos „organizacinis mikroklimatas/klimatas“ samprata.....	28
1.4. Gamybos įmonė kaip savita organizacija ir jos komandos.....	37
1.4.1. Odos apdirbimo įmonės specifika ir jos komandos.....	45
2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS	50
2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	50
2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje.....	50
2.1.2. Komandinio darbo testo adaptavimo patirtis Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis.....	53
2.2. Organizacinio klimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	60
2.3. Komandinio darbo ir organizacijos klimato statistiniai sąryšiai.....	63
2.4. Diagnozuojamų odos apdirbimo įmonės komandų kokybinės charakteristikos:.....	69
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI	72
3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai tirtuose odos apdirbimo įmonės padaliniuose.....	72
3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir organizacinio klimato statistiniai sąryšiai.....	80
IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, PASIŪLYMAI	86
LITERATŪRA	90
PRIEDAI	98

ĮVADAS

Dabar gyvename labai įdomiu, bet sudėtingu laikotarpiu. Dešimtmetis, kai esame nepriklausoma valstybė. Sugebėjimas ar nesugebėjimas lanksčiai reaguoti į vykstančius pokyčius gali nulemti organizacijos vystymosi raidą. Yra žinoma, kad vienas iš organizacijos veiklos efektyvinimo kelių yra komandinis darbas, jo vystymas ir tobulinimas organizacijoje. Komandinio darbo ir organizacijos klimato nauda pasireiškia tuo, kad, tinkamai organizuojant komandinį darbą ir esant palankiam organizacijos klimatui, žymiai pagerėja produkcijos kokybė, darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas. Daugelio publikacijų autoriai pabrėžia, jog komandinis darbas turi labai daug privalumų, lyginant jį su individualiu darbu.

Komandinio darbo aktualumas, jo pozityvus vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje be išlygų yra pabrėžiamas užsienio (Stoner, J., Freeman, R., Heller, R., Dalin, P., Hopkins, D. ir kt.) bei Lietuvos (Želvio, R., Sakalo, A., Kasiulio, J., Barvydienės, V., Tamošiūno, T. ir kt.) autorių. Analizuojant mokslinę literatūrą, susidaro įspūdis, jog pažangūs užsienio tyrinėtojų pasiekimai mūsų šalyje uoliai propaguojami ir kūrybiškai taikomi. Vis dėlto tenka konstatuoti, jog konkrečių empirinių tyrimų organizacijų vadybos ir komandinio darbo klausimais yra mažoka.

Vakaruose organizacijų vadyboje pastaraisiais dešimtmečiais testai ir testavimas yra taikomi masiškai. Pastaruoju metu testai, skirti psichosocialinėms vadybos problemoms nagrinėti, populiarėja ir Lietuvoje. Juos vis dažniau naudoja įvairios privačios konsultacinės firmos ir pan. Visgi problema yra ta, kad testų konstravimas yra labai brangus dalykas, todėl neretai tikslingiau yra adaptuoti Lietuvos poreikiams Vakarų šalyse (paprastai JAV arba Vokietijoje) sukurtus testus, kurių minėtose šalyse yra sukurta ir išbandyta labai daug.

Vakarietišku testų transkultūrinio perkeliavimo metodologines problemas Lietuvoje nagrinėja KTU profesorius Gediminas Merkys ir jo moksliniai pasekėjai (Merkys, 1997, 1992; Mažeikienė ir Merkys, 2000; Mažeikienė, 2001). Maždaug apie 2000 m. prof. G. Merkys subūrė iš pradedančiųjų tyrinėtojų darbo grupę ir inicijavo Vokietijos mokslininkų bei verslo konsultavimo praktikų sukurtu komandinio darbo testo „Team Pulls“ (komandos pulsas) adaptavimo Lietuvos organizacijoms tyrimą. Visai natūraliai minėtas testo adaptavimo tyrimas yra organizuojamas remiantis komandiniu darbu. Svarbus minėtos darbo grupės organizacinis principas yra tas, kad pradedantiems tyrinėtojams, siekiantiems socialinių mokslų daktaro arba magistro kvalifikacinio laipsnio, yra patikimas konkretus testo adaptavimo tyrimo ruožas.

Pati komandinė veikla dar negarantuoja galutinės sėkmės, tam įtakos turi tinkamas komandos organizavimas, bei organizacijos klimatas.

Žmonių problemos tikriausiai visada bus sunkiausios ir reikalaujančios daugiausiai laiko ir dėmesio, todėl organizacijų psichologai ir vadovai vis labiau domisi organizacijos klimatu, nes konstruktyvumas, pasitenkinimas darbu ir darbo atlikimas yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Efektyvų komandinį darbą įtakoja organizacijos klimatas. Organizacijos mikroklimatas laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu kur dirbtų, jaučia kasdien.

Darbo aktualumą lemia faktas, jog dabartinės organizacijos Lietuvoje dar mažai dėmesio skiria komandiniam darbui ir organizacijos mikroklimatui, jo efektyvinimui. Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios plėtros sąlygomis, nebepakanka tradicinių struktūrų (Dromantas, M., Merkys, G., 2004).

Klimatas (analogiška sąvoka „mikroklimatas“) Lietuvoje mažai nagrinėtas, ir dažnai tapatinamas su organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra nėra organizacijos klimatas. Klimatas yra psichologinio pobūdžio kokybė, kurio nusakymui gana sunku rasti vieningus indikatorius (Jucevičienė, P., 1996, p. 48).

Išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai odos apdirbimo įmonėje“.

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 organizacinis klimatas odos apdirbimo įmonėje?*
- 2) *Ar komandinis darbas ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?*
- 3) *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina klimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*

Tyrimo objektas: komandinis darbas ir organizacijos klimato raiška verslo įmonėje.

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

- *Gamybinėje įmonėje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.*
- *Gamybinėje įmonėje susiklostęs komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.*

Komandinis darbas ir organizacijos klimatas yra tarpusavyje susijusios žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos, tai yra – išplėtotą, funkcionalų komandinį darbą paprastai atitinka

palankus organizacijos klimatas (arba atvirkščiai, nepalankus organizacijos klimatas yra susijęs su prastu komandiniu darbu).

Organizacijos klimatai apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos charakteristikas:

- Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas;
- Verbalinė ir neverbalinė komunikacija;
- Konfliktai;
- Vyrų ir moterų santykiai;
- Humoras;
- Santykiai su vadovais;
- Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės;
- Informacija ir komunikacija;
- Atvirumas ir tolerantiškumas;
- 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.

Tyrimo dalykas – komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai odos apdirbimo įmonėje.

Tyrimo tikslas – ištirti komandinio darbo ir organizacijos klimato raišką odos apdirbimo įmonėje, panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Pulls“ ir prof. G. Merchio mokslinės grupės sukurtą organizacijos klimato krizės testą (toliau OKKT).

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir organizacijos klimatai, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti esamus žinių deficitus.
2. Atlikti diagnostinius matavimus *odos apdirbimo įmonėje*, panaudojant standartizuotus komandinio darbo (KDT) ir klimato klausimynus, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:
 - 2.1. Patikrinti komandinio darbo testo patikimumą pakartotinių matavimų (Test-Retest-Reliability) metodu.
 - 2.2. Patikrinti, ar vidutinė, trumpa ir ilgoji komandinio darbo testo versijos yra patikimos.
 - 2.3. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti naujai kuriamo Organizacijos klimato krizės inventarijaus patikimumą.

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

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

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

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

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

Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Kolegialus ir individualus mokslini įdirbis

Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja KTU profesorius, habil.dr. Gediminas Merkys, dalis. Dalis darbų, kaip tatau šiuolaikiniame eksperimentiniame moksle yra įprasta, buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai. Šiame kvalifikaciniame darbe, siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo logiką bei fazes, yra atspindėtas ir kolegialus, ir individualus įdirbis (žr. 1 lentelę). Atskirose kolegialaus tyrimo fazėse buvo suorganizuoti darbiniai seminarai, kuriuose dalyvavo prof. G Merkys, ŠU doktorantės, KTU doktorantės ir visi magistrantai, priklausantys mokslinei grupei. Ypatingai pažymėtinas trijų dienų seminaras, kuris įvyko 2004 m. lapkričio 14 -16, Tytuvėnuose. Taip pat įvyko tęstinių seminarų ciklas, kurių trukmė buvo iki pusės darbo dienos. Seminarų metu buvo atliekama teorinių šaltinių refleksija, instruktažai apie testavimo atlikimo ypatumus konkrečiose organizacijose, skaičiavimai su didžiąja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos. Taip pat buvo analizuojami šie klausimai: kaip suformuoti imtį, motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus, užtikrinti tyrimo anonimiškumą bei tyrimo etiką.

1 lentelė

Kolegialus ir individualus įdirbis

Tyrimo etapas	Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis	Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų	Visiškai savarankiškas darbas
Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie komandinį darbą refleksija			
Komandinio darbo testo validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis			
Komandinio darbo testo patikimumo, naudojant pakartotinių matavimų metodą, nustatymas			

Matavimų komandinio darbo testu atlikimas konkrečiose organizacijose			
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose (komandinio darbo testas)			
Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie organizacijos klimata refleksija			
Komandinio darbo testo normų sudarymas			
Organizacijos klimato krizės inventarijaus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis			
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose (Organizacijų klimato krizės inventarijus)			
V.Pranevičienės, M.Samušienės įdirbis			
Tyrimo etapas	V.Pranevičienės	M.Samušienės	Kolegialus darbas
Literatūros šaltinių paieška, aprobavimas ir analizė			
Įvadas			
Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai			
Sąvokos “komandinis darbas” ” traktuotė organizacijų psichologijoje ir vadyboje			
Sąvokos “organizacinis mikroklimatas/ klimatas” traktuotė organizacijų psichologijoje ir vadyboje			
Gamybos įmonė kaip savita organizacija ir jos komandos			
Organizacinio komandinio darbo ir klimato diagnozavimas ir tyrimas			
Išvados, apibendrinimai, pasiūlymai			

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

- Komandinio darbo testu apklausta 115 respondentų vienoje odos apdirbimo įmonėje. Įskaitant pakartotinius matavimus su tais pačiais asmenimis, komandinio darbo testavimas remiasi 345 asmenų statistiniais stebiniais.
- Organizacijos klimato krizės inventarijumi taip pat buvo apklausti 115 respondentų odos apdirbimo įmonėje. 460¹ tiriamųjų atveju, komandinio darbo ir organizacijos klimato matavimai buvo tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad vienas ir tas pats respondentas buvo tirtas abiem minėtais skirtingais testais. Svarbus rodiklis šiame kontekste yra ir tirtų požymių struktūra. Komandinio darbo testą sudarė 66 klausimai, o klimato testą 149

¹ Vienas ir tas pats respondentas (115 × 4= 460) buvo tirtas komandinio darbo, kurį sudarė 3 testo versijos, ir mikroklimato testais.

klausimų. Iš viso šiame kvalifikaciniame darbe buvo tiriami 220² požymiai (įskaitant vadinamojo demografinio bloko klausimus).

Kaip žinoma, testavimo tyrimuose labai svarbus momentas yra testo normavimas (testo normavimo bazės sudarymas). Tikėtina, kad kuo didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė yra testo norma, vadinasi, tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmoniškųjų išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame tyrime remiasi 10 organizacijų, 110 darbinių komandų (padalinių) ir 810 darbuotojų ištyrimu. Sudarant Organizacijų klimato krizės inventarijaus normas buvo ištirtos 9 darbo organizacijos, 110 jų padaliniai ir testuoti 810 jų darbuotojų.

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

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina bent kelios aplinkybės. Pirma, išplėsta komandinio darbo testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš odos apdirbimo įmonės. Kuo įvairesnės darbo organizacijos įtrauktos į normavimą, tuo didesnis yra vadinamasis testo „ekologinis validumas“, kitaip tariant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti. Antra, yra sudaryta ir patikrinta Organizacijų klimato kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

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

² Komandinio testo 66 klausimai, klimato testo 149 ir demografinio bloko 5 klausimai.

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

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje

Lietuvoje veikiančias įmones įtakoja šios išorinės aplinkos: sparčiai besikeičiančios ekonominės, socialinės, technologinės ir teisinės sąlygos. Vykstant valdymo reformai, strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius tampa vis aktualesniu. Šiuolaikinės organizacijos, kurių veikla grindžiama greita reakcija į aplinkos pokyčius bei aukštų technologijų, intelektualinio, kūrybinio darbo akcentavimu, dažniausiai yra priskiriamos lanksčių organizacijų kategorijoms, kurių esminė idėja yra ta, jog pagrindiniai organizacijos ištekliai yra žmonės, todėl kvalifikuotas specialistas tampa vis svarbesnis organizacijai. Žmonės sudaro organizacijos pagrindą, taigi rasti gerų darbuotojų ir juos išlaikyti svarbus kiekvienos įmonės/organizacijos uždavinys.

Akcentuotina, kad organizacijos disponuoja trijų rūšių ištekliais: gamtiniais, materialiniais ir žmonių. Anksčiau svarbiausias dėmesys buvo skiriamas materialiams ir gamtiniams ištekliams. Tačiau šiuolaikinės organizacijos, siekdamos veiklos efektyvumo, vis didesnę dėmesį teikia savo darbuotojams – žmogiškiesiems ištekliams,

Darbuotojų vaidmuo įmonėje ypač didelis. Todėl vadovai turi suprasti, kad darbuotojas ne šiaip sau vykdytojas, bet pirmiausia ir žmogus su savo poreikiais ir lūkesčiais. Taigi, darbuotojai – tai vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti, suteikiant jiems kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus ir veiklą, kad žmonės, dirbantys organizacijoje, būtų kuo daugiau motyvuoti ir jaustųsi svarbia organizacijos dalimi.

Praktikoje naudojamos sąvokos: darbo jėga; darbo ištekliai; žmogiškasis veiksnys; personalas; žmogiškieji ištekliai. Tokių sąvokų įvairovę sąlygoja skirtingi požiūriai į tą patį objektą. Darbe naudojamas vadybinis požiūris ir vartojama sąvoka žmogiškieji ištekliai.

Reiktų pastebėti, kad mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių sąvoka turi keletą apibrėžimų, t.y. darbo jėgą ir darbo išteklius galima traktuoti, kaip žmogų dirbantį, žmones teikiančius savo darbą organizacijai; tuo tarpu žmogiškąjį veiksni ir žmogiškuosius išteklius – ne tik kaip dirbantį, bet ir kaip žmonių poreikių, norų, sugebėjimų, sumanymų tenkinimą.

Taigi, žmogiškieji ištekliai – organizacijos ištekliai, teikiantys savo darbą, žinias, talentą, kūrybingumą ir energiją organizacijai. Žmogiškaisiais ištekliais įvardijami visi organizacijoje dirbantieji: individai, grupė individų, kolektyvas.

Žmogiškųjų išteklių veiksnys įmonei yra lemiamas, nes šiuolaikinės rinkos sąlygomis organizacijos veikla turi būti lanksti, kompleksiška kadangi ją įtakoja išoriniai, vidiniai aplinkos

faktoriai. Taigi žmogiškasis veiksnys – organizacijos ištekliai, kuriuos reikia rūpestingai auklėti, tobulinti, saugoti ir telkti, kad būtų užtikrinta lanksti ir sėkminga organizacijos veikla kintančioje visuomenėje. T.Schultze (1998) žmogiškojo kapitalo teorija, „įmonė turi orientuotis į darbuotojus“ apibrėžia taip:

- Darbuotojai ne tik kuria ir keičia materialines gėrybes, jie patys yra materialus turtas; kuris turi būti įvertinamas, išmatuojamas ir ugdomas kaip ir kitos įmonės sudedamosios dalys;
- Darbuotojai yra dinaminis turtas, kurio vertė laiko atžvilgiu gali augti, todėl jis nepalyginamas su kitu materialiu turtu, kuris naudojamas praranda savo vertę;
- Darbuotojai yra svarbiausias kapitalas.
- Kai darbuotojų kapitalas blogai valdomas, įmonės vertė ir nuosavo kapitalo bei akcijų vertė smunka.

Šiuolaikinis požiūris į organizaciją akcentuoja sukūrimą tokios organizacijos, kuri aukštos kvalifikacijos specialistams galėtų sudaryti geresnes sąlygas veiklai negu konkuruojanti organizacija.

L.Sakalauskienė ir V.Janušauskienė (2000) teigia, kad svarbiausia žmonių išteklių valdymo filosofija yra: darbuotojai turi būti vertinami, kaip kolegos ir padėjėjai, o ne kaip paprastos pelno priemonės. Darbuotojai yra svarbiausia valdymo grandis, kadangi jie yra pastovi organizacijos dalis.

Esant didesnei darbuotojų pasiūlai daugiau dėmesio organizacijose skiriama darbuotojų atrankai, sustiprėja konkurencija dėl darbo vietų, kartu sustiprinama visuomeninių vertybių įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui. Ypač dideli reikalavimai keliami darbuotojų sugebėjimui greitai persikvalifikuoti, jų žinioms (tame tarpe užsienio kalbų, personalinių kompiuterių srityje), energijai, iniciatyvai, gebėjimui išsiugdyti reikiamas rinkai savybes ir jomis pasinaudoti.

Išsiaiškinus žmogiškųjų išteklių svarbą, galima daryti išvadą, kad organizacijoje sukurtos darbo vietos ir jų sistemos potencialas realizuojamas tik tada, kai jas užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Norint tai pasiekti, belieka pasirinkti labiausiai darbo vietos reikalavimus atitinkantį darbuotoją.

Siekiant organizacijų veiklos efektyvumo ir produktyvumo, žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo negalima atidėlioti. Reikia gerai suvokti mūsų kultūros, mūsų žmogaus elgsenos galimybes ir pasirinkti tuos personalo organizavimo principus, kurie labiausiai užtikrina pagrindinius organizacijų tikslus.

Manoma, jog būtent dėl šių priežasčių, labai svarbu užtikrinti profesionalią ir efektyvią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri garantuotų darbuotojų žinių, įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo vietos keliamų reikalavimų atitikimą. Tad, norėdama personalą panaudoti veiksmingai,

organizacija turėtų sukurti nuoseklią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. Tik efektyviai funkcionuojanti ši valdymo sistema, leis darbuotojams atskleisti ir maksimaliai efektyviai panaudoti bei vystyti savo potencialą, siekiant užtikrinti lanksčią ir sėkmingą organizacijos veiklą kintančioje aplinkoje.

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. Pastebėta, kad žmogiškųjų išteklių sistema kuriasi ir vystosi kartu su organizacija.

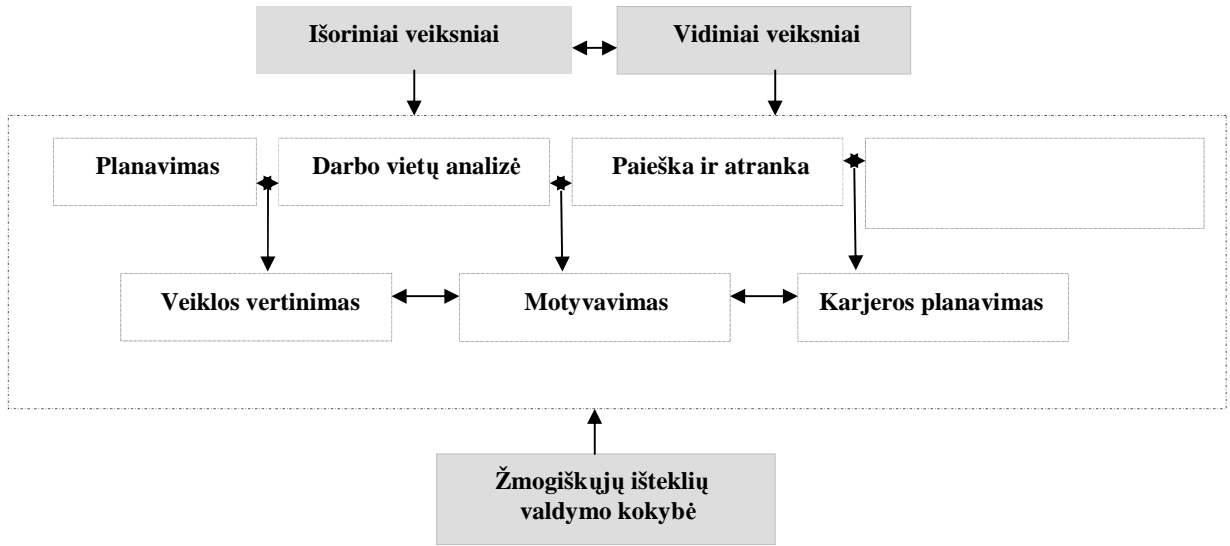
Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai dalis daugialypio proceso, susijusio su žmonių valdymu organizacijoje; tai svarbiausi organizacijos ištekliai, leidžiantys pasiekti aukščiausių rezultatų; tai neatskiriama organizacijos strategijos dalis; tai įvairios koncepcijos ir metodai, kurie taikomi, kai kalbama apie žmonių ar žmogiškųjų išteklių valdymą.

Pagal G.Dessler žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos personalo valdymo, įskaitant personalo atranką, mokymą, įvertinimą ir skatinimą, politika bei jos taikymas praktikoje.

W. French apibūdina žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tarpusavyje susijusius žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmus, nukreiptus organizacijos tikslams pasiekti. Pateikiama personalo atranka, kur veiksmų, tokių kaip naujų darbuotojų paieška, mokymas, jų kėlimas pareigose ir pan., pasėkoje užpildomos visos darbo vietos. Taigi, tai yra veiksmų seka vedanti prie galutinio tikslo.

Interpretuojant žmogiškųjų išteklių valdymą kaip procesą, žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis tarpusavyje susijusių procesų kontroliavimas, tiesiogiai įtakojantis kiekvieną organizacijos narį.

Žmogiškųjų išteklių valdymas įvardijamas 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).



1.1.1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos schema

Pasak R. Lee (1993), žmogiškųjų išteklių valdymo sistema būtina, kad užtikrintų organizacijos veiklos efektyvumą ir lygias darbuotojų galimybes. Be to, ji turi padėti kiekvienam vadovui peržiūrėti ir plėtoti darbuotojų valdymo būdus, užtikrinti, kad organizacijoje reikiamoje darbo vietoje dirbtų reikiamas skaičius žmonių, turintis reikiamą kvalifikaciją ir gebantis kompetetingai atlikti savo pareigas ir taip siekiantis organizacijos tikslų. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir su juo susijusios funkcijos yra personalo sistemos pagrindas.

Nepriklausomai nuo valdymo lygmens, visos žmogiškųjų išteklių sistemos turi atlikti tam tikras funkcijas, kurios užtikrintų šių organizacijų darbuotojams galimybę kompetetingai atlikti savo darbą patenkinamomis darbo sąlygomis.

Taigi, kaip matyti iš 1.1.1 paveikslo, yra nurodytos (žmogiškųjų išteklių sistemos elementai), kurias atlieka, bet kuri žmogiškųjų išteklių sistema. Šios funkcijos sudaro žmogiškųjų išteklių pagrindą. Visos organizacijos privalo turėti darbuotojų atrankos, darbo užduočių paskirstymo darbuotojų žinių, įgūdžių ir sugebėjimų ugdymo bei darbo santykių nustatymo ir palaikymo metodus. Šie metodai gali skirtis priklausomai nuo organizacijos politinės jurisdikcijos, valdymo formų teikiamųjų paslaugų pobūdžio, vadovų požiūrio.

Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai:

Žmogiškųjų išteklių planavimas. Visas žmonių išteklių valdymo procesas prasideda nuo *planavimo*, kuris aprėpia visas būsimas laisvas darbo vietas. Šiame etape organizacija įvertina esamą personalą, įvardija jo poreikius atsižvelgdama į strateginius planus. Personalas gali būti vertinamas pagal tokius požymius kaip: profesija, kvalifikacijos lygis, darbo apmokėjimo formos, išsilavinimas, darbo stažas, amžius.

Reiktų pastebėti, kad žmonių išteklių planavimas apima keturias pagrindines kryptis (Stoner, 2000, p. 371):

1. **Ateities poreikio planavimas**, kai priimami sprendimai, kiek ir kokių sugebėjimų reikės organizacijai.
2. **Ateities balanso planavimas** – lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su esamų darbuotojų, kurie, tikimasi liks organizacijoje.
3. **Darbuotojų verbavimo ar atleidimo iš darbo planavimas.**
4. **Darbuotojų tobulinimo planavimas**, siekiant užtikrinti organizacijai nuolatinį patyrusio ir sugebančio personalo tiekimą.

Akcentuotina, kad įmonės darbas būtų efektyvus, reikia įvertinti žmonių išteklių poreikį, t.y. ar reikia, kiek reikia papildomai darbuotojų, o esant būtinybei planuoti atleidimus.

Darbuotojų poreikio planavimas – tai procesas, kurio valdymas užtikrina, kad įmonė turės reikiamų žmonių, su atitinkančiais sugebėjimais reikalingoje vietoje ir reikiamu laiku, skaičių (Dessler, G., 2001, p.80). Papildomą darbuotojų poreikį organizacijoje suformuoja naujų pareigybių atsiradimas bei darbuotojų judėjimas, t.y. perėjimas iš vienos darbuotojų pareigybės į kitą, darbuotojų kaita, išėjimas į pensiją, dekretinių atostogų ir pan.

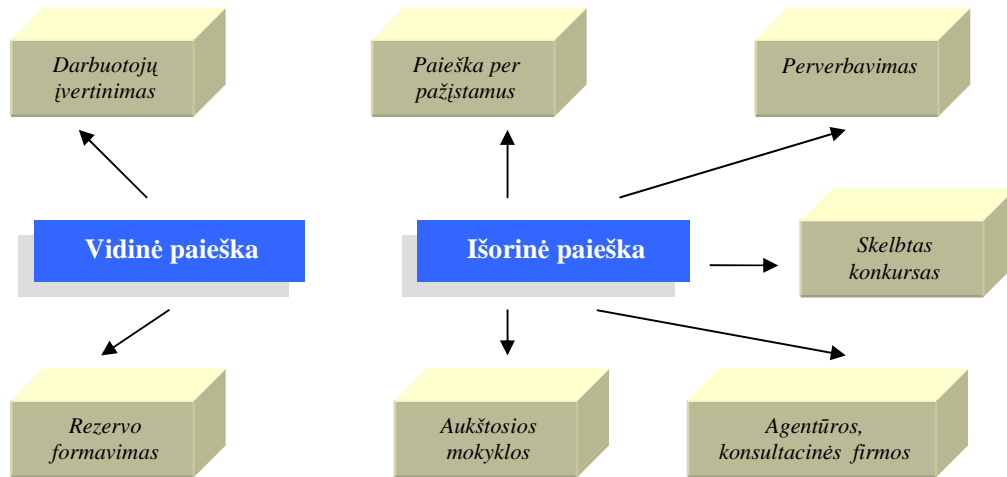
Darbuotojų poreikių planavimą įtakoja ir ekonominė aplinka – kokia ji bus ateityje, t.y. išaugus ekonomikai didės naujų darbuotojų poreikis, galvojama ir apie tai, kad esant tokiai situacijai kvalifikuotus specialistus pritraukti bus sunkiau ir brangiau.

Darbo vietų analizė. Darbuotojui turi būti pateikiamas užduočių, pareigų sąrašas, nusakomos darbuotojo teisės ir atsakomybė, įvardijama įranga su kuria darbuotojui teks dirbti bei apibūdinami tarpusavio ryšiai su bendradarbiais.

Darbuotojų paieška ir atranka apibrėžiama, kaip organizacijos aprūpinimo darbuotojais proceso dalis. Šio proceso metu randami reikalingi darbuotojai, būtini organizacijos tikslams pasiekti. Jeigu organizacijoje tam tikru momentu nebus reikiamų specialistų tam tikroje darbo vietoje, tuomet galima pamiršti, kad organizacijoje veikla bus efektyvi.

Personalo parinkimas - potencialių kandidatų rezervo sukūrimas, kandidatų įvertinimas ir geriausių atranka. Darbuotojų parinkimas yra atsakingas ir daug laiko reikalaujantis procesas.

Tad kuo tiksliau bus nuspręsta, kur ir kaip reikėtų ieškoti kandidatų, tuo labiau tikėtina gauti gerą rezultatą. *Kokie dažniausiai taikomi kandidatų paieškos būdai?* R. Navardauskienė, konsultacinės firmos „Organizacijų vystymo centras“ direktoriaus pavaduotoja, nurodo šiuos personalo paieškos būdus (žr.1.1.2 pav.).



1.1.2 pav. Personalo paieškos būdai

Šaltinis: Navardauskienė R. (1999). Darbuotojų paieškos būdai: pranašumai ir trūkumai. *Vadovo pasaulis*. Nr.10, p.62-66.

Vienas iš paieškos būdų yra *vidinė kandidatų paieška* - tai reiškia reikalingų darbuotojų parinkimą, kurie dirba organizacijoje. Tačiau ne visada tarp įmonės darbuotojų yra tinkamų kandidatų. Tokiu atveju vadovams tenka galvoti apie *išorinę paiešką*. Pastarosios pranašumas – nauji žmonės į organizaciją atsineša naujų minčių, idėjų, todėl atsiranda galimybė į kai kuriuos vykstančius procesus pažvelgti naujai.

Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Kiekvienos įmonės/organizacijos vadovas nori, kad jo vadovaujamoje komandoje dirbtų kvalifikuoti darbuotojai. Kvalifikuoti darbuotojai tampa svarbiu pranašumu prieš konkurentus. Jei darbuotojas nuolat kelia savo kvalifikaciją ir tobulėja, taip daro teigiamą įtaką įmonės veiklai. Žinios, mokėjimas jas įsisavinti bei jų pritaikomumas tampa svarbiausiu šios visuomenės požymiu.

Kvalifikacijos kėlimas priklauso ne tik nuo darbuotojo, bet ir nuo įmonės vadovų. Todėl vadovai turėtų: suformuluoti reikalavimus darbuotojams mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo srityje; suteikti besimokantiems metodinę ir materialinę pagalbą (Sakalas, A., 2001, p. 48).

Siekiant išsiaiškinti, koks dėmesys skiriamas darbuotojų mokymo bei kvalifikacijos kėlimo procesui organizacijose, tikslinga būtų analizuoti darbuotojų mokymo tikslus, metodus, pasiektus ir/ar siekiamus rezultatus bei mokymų naudą organizacijai.

Veiklos vertinimas. Žmonių išteklių vadyboje svarbią vietą užima ir darbuotojų veiklos vertinimas. Šio proceso pagrindas – informacija, kuri leidžia geriau koordinuoti organizacijos veiklą bei skatinti darbuotojus keisti, gerinti savo darbinį elgesį. Veiklos vertinimas - tai sistema darbuotojo atlikto darbo efektyvumui įvertinti. Ši sistema turi būti aiškiai apibrėžta bei turėti grįžtamą ryšį tam, kad darbuotojas galėtų suvokti kaip yra vertinamas jo darbas. Darbuotojų įvertinimas leidžia vadovams priimti efektyvius sprendimus, modeliuoti darbuotojų elgesį. To pasėkoje gerėja darbuotojų motyvacija darbui. Efektyvi įvertinimo sistema sąlygoja sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje.

Siekiant nustatyti, koks šios funkcijos vykdymas tiriamoje organizacijoje reikėtų išsiaiškinti egzistuojančią formalią veiklos įvertinimo sistemą, keliamus darbo uždavinius, tikslus, darbo vertinimo skales, egzistuojančios darbo įvertinimo sistemos privalumus bei trūkumus. Esamos sistemos poveikį darbuotojų elgsenai.

Motyvavimas. Tai bet koks atlyginimas, kurį darbuotojas gauna įvykdęs vienokią ar kitokią užduotį. Ši funkcija turi labai svarbią įtaką atliekamo darbo efektyvumui, darbuotojo pasitenkinimui darbu, motyvacijai darbui, naujų darbuotojų priėmimui, senų darbuotojų išlaikymui.

Karjeros planavimas. Tai puiki motyvacijos priemonė, kuri skatina darbuotoją ilgiau dirbti vienoje organizacijoje, nuodugniau įsigilinti į jos veiklą, dėti daugiau pastangų atliekant savo pareigas.

Karjera gali būti vadinamas ir veiklos pobūdžio pakeitimas, jeigu naujoji veikla leidžia darbuotojui geriau atskleisti savo sugebėjimus. Darbuotojų perkėlimas iš vienos vietos į kitą sudaro sąlygas jiems įgyvendinti savo lūkesčius, pritaikyti įgūdžius bei žinias. Naudojimasis vidiniais kompanijos resursais sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti.

Žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė. Siekiant kokybiško ir produktyvaus darbo organizacijoje labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų motyvacijos sistemą, darbuotojų įtraukimą į pasiūlų teikimo, sprendimų priėmimo sistemą. Kokybei ir produktyvumui įtakos turi valdymo stilius, saugios darbo sąlygos, komunikacijos tarp valdymo lygių, darbo sąlygų kokybės gerinimas ir pan.

Apibendrinant teigtina, kad organizacijos darbuotojai tampa pagrindiniu jos turtu, galinčiu užtikrinti konkurencinį pranašumą. Būtina žmogiškųjų išteklių valdymo savybe tampa lankstumas, nors manoma, kad geriausias būdas yra tas, kurį vienodai naudojant atsižvelgiama ir į organizacijos tikslus ir į žmones, kas užtikrina kuo platesnį organizacijos narių dalyvavimą sprendimų priėmime.

1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata

Komandinio darbo aktualumas apibrėžiamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose³. Analizuojant komandinio darbo sąvoką pastebima, kad ji siejama su grupiniu darbu.

Komandos sąvoka lietuvių kalboje turi dvi prasmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas. Pasak A.Sakalo, sąvoka komanda (team) labiausiai paplitusi sporte ir anglų kalba kalbančiųjų šalių literatūroje. Tarptautinių žodžių žodyne nurodoma, jog komanda (pranc. commande; lot. Commendo – įsakau, rekomenduoju) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti; įsakymas, liepimas (Vaitkevičiūtė, 2001). Apibendrinant komandos apibūdinimus galime formuluoti šias prielaidas:

- Komandos sąvoka yra reikšminga situacijose, kai būtinas žmonių sutelktumas, orientuotas į konkrečios užduoties realizavimą. Čia svarbus žmonių pasirengimo tam tikram darbui lygis, darbo rūšies charakteristikų, darbo sudėtingumo, tikslo, atsakomybės požiūriais. Vadinasi, komanda kaip kartu dirbančių žmonių grupė yra reikšminga darbinėse situacijose, o išmokyti dalykų pritaikomumas bei naudingumas konkrečiose situacijose yra lemiamas požymis (Jungkunz, D., 1999).
- Komandos sąvoka yra tarsi autokratinio vadovavimo stiliaus veidrodinis atspindys, nes toki stilių pasirinkęs vadovas visas problemas sprendžia pats, o paliepiamus pateikia pavaldiniams įsakdamas, komanduodamas (Bagdonas, E., Bagdonienė, L., 2000).

Daugelio autorių teigimu veiklos kontekste komandos sąvoka tampa kompleksine: joje nebelieka vietos autokratiškumui, o esminiais bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, įvairiapusiškumo pusiausvyra (Vijeikienė B., Vijeikis J., 2000). 1.2.1 lentelėje pateiktos užsienio ir Lietuvos mokslininkų komandos sąvokų apibrėžimai.

1.2.1. lentelė

Komandos sąvokos

KOMANDOS APIBŪDINIMAS	AUTORIUS
Sistema, kur konkretus specialistas – komandos lyderis – tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste.	L.Douglass, E.Bevis, 1979
Efektyvi grupė, siejama su darbinėmis, ypač valdymo funkcijomis. Efektyvi komanda	M.Belbin, 1981

³ L.Douglass, E.Bevis (1979), M.Belbin (1981, 1993), T.Kron (1981), J.Adair (1986), Ch.Margerison, D.McCann (1990), L.Hirshorn (1991), J.Shonk (1992), M.Beyerlein (1993), M.Cupello (1994), J.Harrington (1994), D.Smith (1994), S.Richardson (1995), M.Berger (1996), P.Jucevičienė (1996), A.Seiliaus (1999), E.Smilgos, A.Boso (1999), T.Tamošiūno (1999), B.Vijeikienės, J.Vijeikio (2000), V.Barvydienės, J.Kasiulio (2004), G.Dessler (2001), R.Želvio (2001), G.Merkio (2002).

turi būti subalansuota vaidmenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu.	
Nėra vien metodas, sutelkiantis žmones į grupę: tai yra filosofija, kuri teigia, kad grupė žmonių, vedami išsilavinusio, gerai nusimanančio specialisto, gali efektyviai realizuoti siekiamus tikslus: čia nėra vadovo – administratoriaus, nes komandoje pasidalijama valdžia, atsakomybė už atliekamą darbą, todėl komandą vedantis asmuo gali būti įvardijamas lyderiu.	T.Kron, 1981
Tai įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais, turi priėjimą prie informacijos, kontroliuoja savo darbą, priima sprendimus, bendradarbiauja organizacijoje būdais, kurių „tradicinės“ darbinės grupės niekada nenaudojo.	S.Richardson, 1995
Vadovo tikslas – suburti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti. Kiekvienas šios komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą.	P.Jucevičienė, 1996
Grupė žmonių, dirbanti kartu, siekiant bendro tikslo.	Oxford Advanced Learner's Dictionary, 1998
Žmonių grupė, gali veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta.	J.Kirby, 1999
Komandos autonomiškos, tačiau pastarųjų nariai taip pat visuotinai jaučia, kad jie atlieka prasmingą darbą, kuris spartina organizacijos tikslų pasiekimą.	A.Seilius, 1999
Tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.	E.Smilga, A.Bosas, 1999
Žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.	T.Tamošiūnas, 1999
Tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.	J.Stoner, R.Freeman, 1999
Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno nario individualiems poreikiams tenkinti.	V.Barvydienė, J.Kasiulis, 2001
Tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai.	G.Hendriks, 2002

Analizuojant 1.2.1 lentelę galime išskirti akivaizdžią *grupės ir narystės* svarbą. P.Jucevičienės, A.Seiliaus pateikiamuose komandos apibūdinimuose naudojamas terminas komandos nariai. Kitose apibrėžtyse akcentuojama, jog komanda yra grupė (žmonių grupė, darbuotojų grupė, darbo grupė). A.Sakalas teigia, kad organizacijose vartojama sąvoka „grupė“ suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbi vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai. Tokių autorių, kaip J.Kasiulio, V.Barvydienės (2001), J.Stoner ir R.Freeman (1999), T.Tamošiūno (1999) požiūriu, grupinio ir komandinio darbo sąvokos turi skirtingą prasmę.

Anot V.Barvydienės ir J.Kasiulio (Barvydienė V., Kasiulis J., 2004, p. 49-75) *grupė (group)* – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai), o *komanda (team)* – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

T.Tamošiūno (Tamošiūnas T., 1999, p. 46 – 50), teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui ir t.t. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei

kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Tokią efektyviai veikiančią grupę autorius vadina komanda.

J.Stoner ir R.Freeman (Stoner J., Freeman R., 1999, p. 490 – 491) *grupės ir komandos* sąvokas vartoja pakaitomis, neapsiribodami vienu terminu. Autoriai išskiria patrauklumo galios turinčias grupes, su kuriomis individai tapatina ir lygina save. Tokias grupes jie vadina referentinėmis grupėmis ir pabrėžia, kad jos daro didžiulį poveikį organizacijų gyvenimui, nes žmonės yra linkę modeliuoti savo elgesį pagal tas grupes. Komandą šie mokslininkai vadina du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.

Analizuodami įvairių organizacijų darbą, užduočių atlikimo specifiką J.Stoner ir R.Freeman pastebėjo, kad paprastai dauguma darbuotojų organizacijoje jungiasi į pastovias, nedideles grupes, kuriose atskirų individų pastangos papildo vienos kitas kaip mozaikos dalelės. Tais atvejais, kai darbuotojų pastangos yra tarpusavyje priklausomos, jie veikia kaip speciali komanda, kuri turi atlikti tam tikrą užduotį ir bendrus veiksmus, kuriuos autoriai įvardino *komandiniu darbu*.

Akcentuotina, kad organizacijoje suburtos komandos gali būti klasifikuojamos pagal skirtingus kriterijus, tačiau priimtinausias ir daugelio autorių darbuose analizuojamas grupių skirstymas į *formalias ir neformalias* (Kasiulis ir Tarvydienė, 2001; Vileikienė, Vijeikis, 2000; Джүэлл, 2001; Stoner ir kt., 1999). Aukščiau minėti autoriai ypač akcentuoja neformalių grupių vaidmenį. Pažymėtinas A.Sakalo (1998), įmonės ir jos darbuotojų traktavimas, kalbant apie formalias ir neformalias grupes. Įmonę ir jos darbuotojus, autorius traktuoja kaip įtampos lauką su skirtingais poliais, kurie vienas kitą veikia ir stabilizuoja. Įmonėse susidaro tiek formalios, tiek neformalios grupės, kurioms priklauso tie patys individai. Formali organizacija sukuriama sąmoningai, o neformalios grupės atsiranda spontaniškai. R.Heller (2000, p. 6-13) išskyrė tokius formalių ir neformalių grupių požymius. *Formalios grupės*, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą:

- Įvairių funkcijų administracinės direktorių lygio grupės, vienijamos didelės patirties;
- 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 savo sritį.

Neformalios grupės, kurios dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialiams 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.

Pagal veiklos sferas formalios ir neformalios grupės turi esminių skirtumų, kurie ryškiausiai atsispindi 1.2.2 lentelėje, sudarytoje pagal D.B.Niustrom (2000).

1.2.2. lentelė

Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių

PALYGINIMO PAGRINDAS	NEFORMALI GRUPĖ	FORMALI GRUPĖ
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamosi	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijos	Apdovanojimai ir baudos

Šaltinis B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000). Komandinio darbo pagrindai, p. 11-12

P.Jucevičienės (Jucevičienė P., 1996, p. 11) teigimu, organizacijos elgsenos klausimų nagrinėjimui trijuose lygmenyse – individo, grupės ir organizacijos sistemos – susivienija šie mokslai ar jų šakos: psichologija, sociologija, edukologija, vadyba, socialinė antropologija ir politologija. Todėl nagrinėjant sampratas ir kitas temas, susijusias su grupiniu ir komandiniu darbu remtasi įvardintomis mokslo šakomis: edukologija, psichologija, politologija, sociologija, socialinė antropologija, vadyba (žr. 1 priedą).

Vystantis šiuolaikinėms organizacijoms neužtenka tik sudaryti formalias grupes. Norint valdyti ir visiškai panaudoti grupės potencialą, reikia skatinti tarpusavio bendradarbiavimą. Todėl, kalbant apie efektyvių grupių darbą, atsiranda svarbi sąvoka „komanda“.

L.Douglas, E.Bevis teigia, jog *komanda* – tai sistema. Jau minėta, jog komandai būtinas tikslas, orientacija į darbinę užduotį, jos nariai turi dirbti sutelktai kaip vientisas darinys; tai yra formaliai pripažinta darbinė grupė, kuri funkcionuoja, kaip savarankiškas vienetas. *Vadinasi, komandos nariai privalo prisiiinti atsakomybę ne tik už save, bet ir už visus komandos narius, o jų bendradarbiavimo pagrindu turi būti pasitikėjimas vienas kitu.* Organizacijose savivaldos komandos yra pagrindiniai „instrumentai“, nes jos pačios planuoja, organizuoja savo darbą, priima su veikla susijusius sprendimus, atlieka darbą nuo pradžios iki pabaigos ir nepalieka atsiradusių problemų savieigai. Tačiau, kad galima būtų geriau suprasti kaip iš grupės susidaro komanda, reikia įvertinti grupių augimo, raidos problemas. T.Tamošiūnas (Tamošiūnas, T., 1999, p. 46 – 50) išskyrė keturis grupės raidos etapus:

1. Kūrimosi.
2. Orientavimosi.
3. Kovos už būvį.
4. Suderinamumo ir brandos.

Pasak, T.Tamošiūno ketvirtojo lygmens pakopą pasiekusią grupę galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe, tačiau ne visos, net ilgai gyvuojančios grupės sulaukia brandos. Neretai liekama trečiojoje pakopoje arba nusiritama į antrąją. Tai lemia įvairios priežastys: pati grupė, darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs lyderiai ir kt.

Pastaruoju metu vis daugiau publikacijų skiriama komandų ir grupių skirtumams tirti. Teigiama, jog visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės yra komandos (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kalinauskas, 1999; Vasiliauskaitė, 1996 ir kt.). Skirtingai nuo grupės, pagrindiniai komandos darbo bruožai yra: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra. T.Tamošiūno susisteminti grupės ir komandos skirtumai pateikti 1.2.3 lentelėje.

1.2.3. lentelė

Darbo grupių ir komandų skirtumai

GRUPĖ	KOMANDA
Vienintelis aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas.	Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai.
Kiekvienas atsako tik už save.	Kiekvienas atsako ir už save, ir už visą komandą.
Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų.	Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų.
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.

Šaltinis: Tamošiūnas T.1999. Projektų metodas ugdymo praktikoje, p. 51

Formuojant komandą, reikia įvertinti tai, kad tiek grupinis, tiek individualus darbas turi ir privalumų, ir trūkumų. Nereikėtų piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ir sprendimais, kai labiau tinka individualūs. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (Vijeikienė B., Vijeikis J., 2000, p. 30-31), analizuodami komandinio darbo privalumus ir trūkumus, formuojant komandas, siūlo vadovautis Kogan ir Wallach teiginiais, kurie rašo jog: *komandinė veikla naudinga*, kai:

- Veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse;
- Sprendimo būdas nėra akivaizdus;
- Sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų;
- Bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Individuali veikla naudinga:

- Paprastiems, kasdieniniams sprendimams;
- Problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus;

- Sunkiai kitiems paaiškinamoms problemoms spręsti;
- Problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį.

Taigi, komandos veikla priklauso nuo *tikslų, struktūros* bei atitinkamų *normų*, kuriomis remiantis yra organizuojamas komandos veiklos procesas.

- *Tikslai*. Bet kokia grupė ar atskiri jos nariai turi tam tikrus užsibrėžtus tikslus, kurie lemia kitas grupės charakteristikas. Visi grupės nariai turi tiksliai sutarti, dėl ko jie dirba, t.y. jie turi aiškiai žinoti ne tik galutinius, bet ir tarpinius tikslus. V.Barvydienė ir J.Kasiulis (Barvydienė V. ir Kasiulis, J., 2004, p.51-52) tokius tikslus vadina darbo užduočių siekimo ir asmeninių poreikių patenkinimo tikslais, kurie turi būti maksimaliai susieti vieni su kitais, norint pasiekti grupinių tikslų.
- *Narystė*. Veikdami grupėje žmonės jaučia socialinę priklausomybę, jie būna susieti tam tikrais saitais, įsipareigojimais, jie pradeda pasikliauti vienas kitu, didėja jų abipusės identifikacijos jausmas. Grupės nariai skatinami bendrauti, atidžiai išsiklausyti ir pamatyti, kas vyksta aplink.
- *Normos*. Bendrąja prasme tai yra standartai, adaptuoti konkrečioje organizacijoje, kurioje funkcionuoja komanda ar komandos (Cole, G., 1998). Normų sistema klostosi drauge su grupės struktūros formavimusi. Laikui bėgant, grupės nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai. Kai kurios iš šių normų yra bendros visai visuomenei, pvz.: padoriai elgtis ar laiku ateiti į darbą. Kitos normos yra būdingos tik tai grupei ar susijusios su jos labai specifiniais tikslais. Kiekvieno grupės nario padėtis grupėje laiduoja jam kurį nors vaidmenį. Normos rodo, kaip tą vaidmenį atlikti. Būdami grupėje žmonės priverčiami nuolat atsižvelgti į kitų grupės žmonių interesus. Įsigali neformalaus elgesio standartas, t.y. „nerašytos“ taisyklės, kas leistina daryti, o ko negalima daryti, koks elgesys priimtinas, o koks ne. Kai individas pažeidžia grupės normas, kiti grupės nariai greičiausiai vers jį paklusti grupei. Pažeidęs normas, grupės nariai susilaukia kitų žmonių priešiško, įvyksta konfliktai. Metodai, priverčiantys paklusti grupės normoms yra labai įvairūs: nuo paprastos pajuokos iki negailestingos kritikos, sarkazmo, išmetimo iš grupės. J.Stoner ir R.Freeman (Stoner, J., Freeman, R., 1999, p. 498), analizuodami įvairių organizacijų komandas, pastebėjo, kad laikytis normų gali būti labai naudinga: jos atsako į daugelį klausimų, kaip turėtume elgtis vienas kito atžvilgiu kasdien, ir tai leidžia sutelkti dėmesį į kitas užduotis. Tačiau mokslininkai pažymi, jog konformizmas gali būti ir neigiamas reiškinys, jei jis stabdo ir žlugdo iniciatyvas bei naujoves, neleidžia grupei žengti į priekį. Todėl vadovas, siekiantis geriausio komandos darbo rezultato, turi nustatytas normas, neigiančias per didelį konformizmą. Taigi, komandoje susiformavusios normos palengvina tikslų įvykdymą, o jų efektyvus gyvavimas priklauso nuo komandos narių skaičiaus.

R.Želvys (2001) nurodo, jog produktyviausiai dirba 8-12 žmonių grupės; J.Stewart (2001) pažymi, jog tikslingiausia komandą formuoti iš 12-15 ar 20 asmenų, ir tai yra viršutinė riba, leidžianti pasiekti efektyvumą dirbančioje komandoje.

D.W.Johnson (cit. Vijeikienė, B., Vijeikis, J., 2000, p. 15-16) komandas klasifikuoja į tris tipus:

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

Taigi, galėtume iškelti klausimą: „Kas yra lemiamas veiksnys nustatant komandos narių skaičių?“ Jei komandą sudaro didelis narių skaičius, tuomet čia yra didelė patirties ir žinių sanauja, tačiau tokioje komandoje sunku pasiekti vienodo narių įtraukimo bei lygiavertio dalyvavimo komandos veikloje. Jei komandą sudaro nedidelis narių kiekis, tuomet lengviau pasiekti pilnavertę identifikaciją su organizacijos tikslais ir vertybėmis bei tikėtis efektyvaus narių įsitraukimo ir dalyvavimo. Taigi, kiekvienos konkrečios komandos optimalus dydis turėtų priklausyti nuo šių aspektų subalansavimo, nes komanda egzistuoja tik tuomet, kai visi jos nariai siekia bendrų tikslų ir su jais identifikuojasi organizacijos tikslų kontekste (Gordon, J., 2001).

- *Vidaus konfliktai* – tai neatsiejama grupės dalis Daugelis galvoja, kad konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau B.Bergas ir R.Smith (Stoner, J., Freeman, R., 1999, p. 502) teigia, kad tokie konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti.
- *Statusas*. Kiekvieno grupės nario padėtį (*statusą*) lemia ne oficialios jo pareigos, bet teigiamas ar neigiamas viso kolektyvo įvertinimas, jo normų paisymas. Norint maksimaliai panaudoti žmonių sugebėjimus, reikia pažinti kiekvieną grupės narį, suprasti, kaip keičiasi grupėje jos elgesys, kaip jis reaguoja į įvairias grupės plėtros fazes, kokia padėtis grupės santykių sistemoje, t.y., koks yra grupės nario statusas. Aukščiausio statuso narys yra grupės lyderis, žemiausio – atstumtasis ar izoliuotasis. Statusas turi tiesioginės įtakos savęs vertinimo lygiui, todėl žmogus siekia savo statusą paaukštinti arba išlaikyti tokį pat.

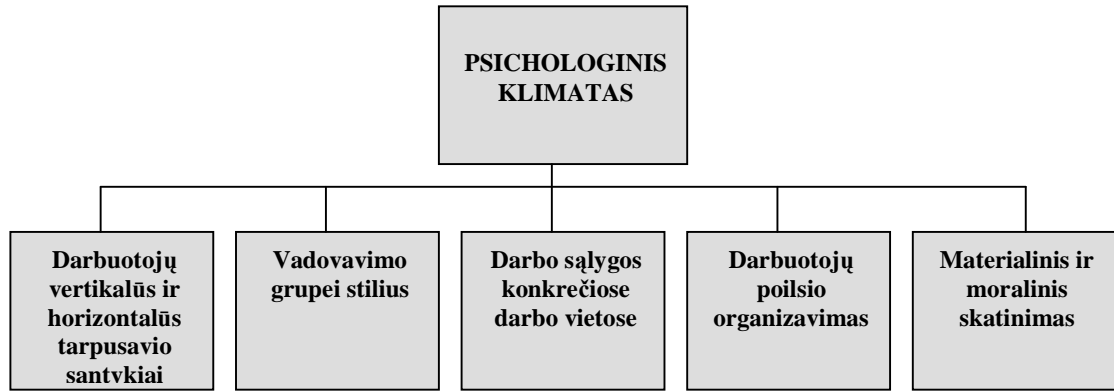
Siekdami aukštesnio statuso, grupės nariai gali mėginti manipuliuoti kitais grupės nariais, blokuoti juos. Kito žmogaus kontrolė, priklausomybės nuo savęs didinimas taip pat yra vienas iš statuso palaikymo būdų. Pabrėžtina, kad statusui palaikyti reikia mažiausiai dviejų dalykų: individualių pastangų gerinti statusą; sugebėjimo atsispirti kitų grupės narių norui kontroliuoti ir manipuliuoti. Gali būti naudojamas ir subjektyvus statuso palaikymo būdas – gynybinis vertinimas, kurio esmė yra mėginimas palaikyti savo vertės lygį tendencingai vertinant kitus žmones, jų veiklos rezultatus, kai kuriuos socialinius vaidmenis.

- *Vaidmenys*. Kiekvienas žmogus grupėje vaidina įvairius *vaidmenis*, kurie priklauso nuo įvairiausių sąlygų. V.Barvydienė, J.Kasiulis (Barvydienė, V., Kasiulis, J. 2001, p. Nr.60-61) išskiria dvi vaidmenų funkcijas:
 1. parodo, kaip tam tikroje situacijoje elgtis,
 2. sufleruoja individui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko iš jo laukti bei kaip elgtis pačiam, kad laukimas būtų rezultatyvus.

Apibendrinant galime teigti, kad vaidmenys nėra statiški, t.y. jie kinta priklausomai nuo situacijų. Tačiau, autorių nuomone, grupės veikloje narių vaidmenys turi būti derinami su pareigomis, orientuotomis į grupės veiklą ir tarpusavio supratimą.

- *Bendravimas* – t.y. keitimasis informacija tarp dviejų ir daugiau asmenų. Keitimasis žiniomis ir emocijomis yra būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Tuos santykius būtina analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius.
- *Įtaka* – neatskiriama bendravimo proceso dalis. Bendradarbiavimas ir savitarpio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Tačiau tokiu atveju, kai apgaulinėjama, naudojama psichologinė prievarta terminas „įtaka“ pakeičiamas „manipuliacija“. Tačiau skirtumas tarp manipuliacijos ir įtakos ne visada ryškus. Valdžia sukuria įtaką ir atvirksčiai. Valdžia sudaro sąlygas paveikti žmones. Todėl akivaizdu, kad valdžia ir įtaka tarpusavyje susijusios.
- *Psichologinį klimatą* grupėje lemia įvairūs veiksniai, kuriuos V.Barvydienė ir J.Kasiulis sugrupavo į penkias grupes⁴, kurios pateiktos 1.2.1 paveiksle.

⁴ Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis, J. 2004. Vadovavimo psichologija, p. 60-70.



1.2.1 pav. Psichologinį klimatą lemiantys veiksniai⁴.

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. Socialinis psichologinis klimatas susidaro ir išsivysto bendraujant bei veikiant. Mokslinėje literatūroje išskiriami šie organizacijos klimatą apibūdinantys veiksniai (Palidauskaitė, J., 2001, p. 193-194):

- Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera;
- Atsakomybė;
- Draugiškumas;
- Orientacija į taisykles;
- Darbo įtampa;
- Rutina;
- Inicijatyvumas darbe.

Apibendrinant galime teigti, kad santykius grupėje įtakoja organizacijos klimatą nusakantys veiksniai bei vadovo autoritetas, vadovavimo stilius, metodai, kurie apibendrina žmonių tarpusavio poveikio situacijas: konkuravimą, kolektyvinę atsakomybę, grupės spaudimą ir/ar bendradarbiavimą.

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

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

Apibendrinant teigtina, jog visos komandos patiria analogiškas komandų formavimosi stadijas. Skiriasi tik jų turinys, todėl dalis autorių pateikia skirtingas schemas. Akcentuotina, jog žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tuomet, kai yra pasiekusi aukščiausią brandos lygį, nes komanda yra grupė žmonių turinti ir siekianti bendro tikslo. Grupės laimėjimas dažnai yra individualaus darbuotojo darbo vaisius, o komandos darbo produktas – individualus ir/ar kartu visos komandos darbo rezultatas, todėl verta akcentuoti, kad grupės ir komandos sąvokų nereikėtų tapatinti.

1.3. Sąvokos „organizacinis mikroklimatas/klimatas“ samprata

Organizacijos klimato sąvoka mokslinėje literatūroje (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 1996) neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu. Nekyla abejonių, kad autoriai pripažįsta, tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunktionalumą, todėl moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę, t.y. organizacijos klimatą? Šiame skyriuje bus nagrinėjama organizacijos klimato teorija tam, kad būtų suformuota ir teoriškai pagrįsta organizacijos klimato samprata.

Organizacijos klimato terminas tapo populiarus 1960 metų pabaigoje. Tagiuri (1968) pateikia įvairius šio termino sinonimus – atmosfera, sąlygos, kultūra ir ekologija. Tokie apibrėžimai pabrėžia organizacijos kaip organizmo esmę, kurią suvokia esantieji viduje, tačiau mato ir išoriniai stebėtojai. Tačiau klimatas turi būti siejamas su organizacijos vidaus aplinka, ypač taip, kaip ją jaučia esantieji viduje.

Forehand ir von Gilmer (1964) pasiūlė išsamesnį apibrėžimą, t.y., kad klimato stebėtojas yra organizacijos narys. Organizacijos klimatas – tai „charakteristikų“, apibūdinančių organizaciją aibė:

- atskirianti duotą organizaciją nuo kitų;
- santykinai pastovi laikui bėgant;
- įtakojanti žmonių, esančių organizacijoje, elgesį.

Matyti, kad Forehand ir von Gilmer pasirinko šias apibrėžiančias savybes siekdami atskleisti organizacijų skirtumų savybes, kurias galima ne tik apibrėžti, bet ir išmatuoti bei įtraukti į empirinius tyrimus.

Anot E.Schein (1985), organizacijos klimatas yra jos pobūdis ir jos kultūros išorinė išraiška. Gellerman organizacijos klimatą apibrėžė, kaip „asmenybę“.

Tagiuri (1968) pateikia šį organizacinio klimato apibrėžimą – tai sąlyginai ilgalaikė vidinės organizacinės aplinkos savybė:

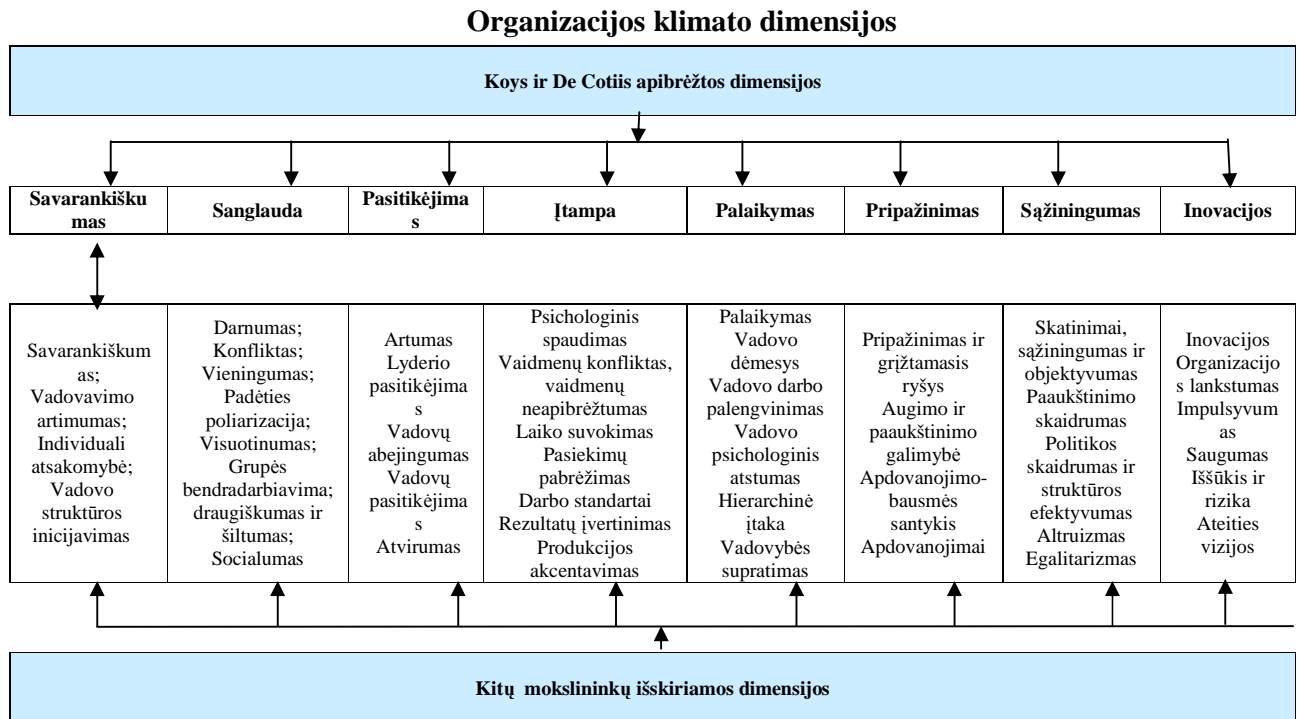
1. kurią jaučia jos nariai;
2. kuri įtakoja jų elgesį;
3. kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų arba savybių vertėmis.

Furnham ir Gunter (1993), nagrinėdami klimato sąvokos ypatumus, išskiria keturiolika šios sąvokos charakteristikų: 1) sudėtinė, sintetinė sąvoka (tokia kaip asmenybė); 2) situacinių kintamųjų konfigūracija; 3) sudedamieji komponentai kinta, tačiau klimatas gali likti tas pats; 4) yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos *reikšmė*; 5) turi tęstinumo konotaciją, bet ne tokią ilgalaikę kaip

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

Koys ir De Cotiis (1991) apibrėžia mikroklimato sąvoką išskirdami aštuonias dimensijas: *savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos*(žr.1.3.1. lentelę).

1.3.1. lentelė



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

Rousseau (1988) savo darbuose apibendrinamas įvairių autorių organizacijos klimato formuluotes pateikė klimato apibrėžimų chronologiją, leidžiančią palyginti skirtingas klimato koncepcijas nuo 1964 iki 1985 metų(žr. 1.3.2. lentelę)

Organizacijos klimato apibrėžimų chronologija

Forehand, Gilmer (1964)	Savybės, kurios 1) skiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) veikia visą laiką ir 3) įtakoja žmonių elgesį organizacijoje. Organizacijos asmenybė.
Findlater, Margulies (1969)	Suvokiamos organizacijos savybės, išsiskverbiančios tarp organizacijos savybių ir elgesio
Cambel (1970)	Požiūrių ir lūkesčių aibė, apibūdinanti organizacijos statines savybes ir elgesio – rezultato bei rezultato – rezultato galimybes.
Shneider, Hall (1972)	Individų suvokimai apie savo organizacijas, kuriuos įtakoja ir organizacijos, ir individo savybės.
James, Jones (1974)	Psichologiškai reikšmingas pažintinis situacijos perteikimas; suvokimai.
Shneider (1975)	Reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
Payne (1976)	Bendras sutarimas dėl to, kaip individai apibūdina organizacija.
James (1978)	Individų savo organizacijos suvokimų suma.
Litwin, Stringer (1978)	Psichologinis procesas, įsiterpiantis tarp organizacijos savybių ir elgesio
Joyce, Slocum (1979)	Klimatas gali būti: 1) suvokiamasis, 2) psichologinis, 3) abstraktus, 4) aprašomasis, 5) nevertinantis ir 6) ne veiksmas.
James, Sell (1981)	Tai, kaip individai suvokia aplinką, išreikšta psichologine prasme ir reikšme, individo atributas, kurio išmokstama, kuris turi istoriją ir nesikeičia.
Schneider, Reichers 91983)	Įvertintas suvokimas arba išvados, kurias mokslininkai daro pagal praktiškesnius suvokimus
Glick (1985)	Organizacijos klimatas. Bendrinis terminas priklausantis plačiai organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių individo veiksmų kontekstą, klasei.

Šaltinis: Furnham, A. 1999. The psychology of behaviour at work, p. 582

Grigas (Grigas, R., 1980, p. 128) organizacijos *klimatą* apibūdina kaip vyraujančią, santykinai pastovią kolektyvo dvasinę atmosferą, kuri pasireiškia tam tikromis žmonių bendravimo stiliaus bei tono, taip pat požiūrio į bendrą reikalą ypatybėmis.

P.Jucevičienės (Jucevičienė, P., 1996, p. 81) nuomone, *organizacijos klimatas* – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų budrumus organizacijoje.

Organizacijos klimatą įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, yra organizacijos kultūra. Kaip teigia P.Jucevičienė (Jucevičienė, P., 1996, p. 81), svarbi sudedamoji organizacijos klimato dalis yra etinis klimatas. Įvairiose organizacijose, kaip ir organizacijos klimatas, taip ir etinis klimatas gali būti skirtingi.

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

Akcentuotina, kad organizacijos klimatą nemažai įtakoja organizacijoje esančių grupių psichologinis klimatas. Jis atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

Palankų klimata organizacijoje sąlygoja šie veiksniai:

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

V.Barvydienė, J.Kasiulis (2004) ir R.Jacikevičius (1995), nagrinėdami organizacijos klimata akcentuoja šiuos palankaus mikroklimato faktorius: pasiekimų motyvacija; tarpasmeninių santykių kokybę; darbuotojų savarankiškumą; organizacijos struktūrą; statusų poliariškumą.

Pabrėžtina, kad palankų klimata organizacijoje formuoja jos narių atsakomybė už atliekamą darbą, kurią sąlygoja šie veiksniai: organizacijos skiriamas dėmesys darbuotojų poreikiams bei problemoms spręsti.

Kaip jau buvo minėta, organizacijos kultūra neatskiriama susijusi su jos klimatu. R.Tagiuri ir G.H.Litwin organizacijos klimata apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams, t.y. organizacijos klimatas yra jos padalinių, darbo grupių psichologinio klimato pagrindas bei reguliatorius.

Pabrėžtina, kad nuo organizacijos kultūros ir klimato priklauso grupių, komandų psichologinis klimatas, o grupių bei komandų klimatas įtakoja visos organizacijos klimata.

Organizacijos klimatas yra :

- tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui;
- daugiadimensis;
- turintis įtakos organizacijos narių elgesiui;
- pasižymi ilgalaikiu stabilumu;
- kolektyviai suvokiamas;
- pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);

- formuojamas.

Taigi, kuo skiriasi kultūros ir klimato sąvokos? Organizacijos *klimato* pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o *kultūra* – tai vertybės, interesai. Organizacijos klimatą įtakoja keletas veiksnių:

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

Autoriai pabrėžia, kad vienas iš pagrindinių, yra organizacijos kultūra. J.Kasiulis, V. Barvydienė, (2001) pateikia (žr. 1.3.3. lentelę) koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamąją charakteristiką.

1.3.3. lentelė

Koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
1. Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais
2. Rerezentacija	Mituose, istorijoje	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose
3. Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika ⁵	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas
4. Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę	Empiriškai tirti hipotezę; kiekybiniai matavimai
5. Valdumas	Komunikacinis valdumas ir vidinis objektyvumas	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas
6. Paradigma	Interpretacija	Socialiniai aktai
7. Modeliai	Pokalbiai, diskusijos	Asmens ir situacijos interakcijos
8. Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus
9. Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla
10. Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos, baimių mažinimas	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis
11. Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas

Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V., 2004. Vadovavimo psichologija, p.123

⁵ Hermeneutika (gr. *hermeneutike* – aiškinu, dėstau) – filosofijos kryptis, supratimą traktuojanti kaip esminę žmogaus ir socialinės jo būties ypatybę.

Apibendrinant galime teigti, kad santykiai grupėje, jų pobūdis veikia socialinį – psichologinį klimatą. Tų santykių suvokimas, jų vertinimas, požiūris į poelgius ir yra socialinis – psichologinis klimatas. Klimatas – nuolatinis atspindys, t.y. subjektyvus derinys. Todėl, būtų tikslinga nagrinėjant socialinį – psichologinį klimatą, aptarti ir mikro bei makro aplinkas.

Makroaplinka (makrostruktūra) – tai visuomeninė – ekonominė formacija, kurioje gyvena ir veikia grupės. Valdančios organizacijos, vadovai reguliuoja grupių veiklą, kartu ir jų socialinį – psichologinį klimatą.

Įmonės, įstaigos mikroaplinka – tai materialinė bei dvasinė terpė. Mikroaplinka – tai grupės funkcionavimo „laukas“. Mikroaplinkos faktoriai, veikiantys grupės socialinį – psichologinį klimatą, yra daiktinės grupės veiklos sfera: technologinės, techninės, higieninės ir kt. sąlygos

Remiantis mikro ir makro aplinka, galime išvengti ganėtinai aiškiai įvairių autorių išskiriamus devynis organizacijos klimato tipus (žr. 2 priedą) psichologinis; 2) kolektyvinis; 3) psichologinis-socialinis; 4) bendrasis; 5) organizacinis; 6) aktyvus-individualus; 7) pasyvus-neindividualus; 8) pasyvus-individualus; 9) aktyvus-neindividualus; 10) moralinis, išryškinančius žmonių tarpusavio konkuravimą, komandinę atsakomybę, grupės spaudimą ar bendradarbiavimą, sąmoningą ar formalią drausmę, pasitikėjimą, moralę, konfliktus, lyderiavimą, pasipriešinimą.

Reikia pažymėti, kad Palidaukaitė (2001) savo tyrimuose išskiria septynis organizacijos klimatą apibūdinančius veiksnius: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą; atsakomybę; draugiškumą; orientaciją į taisykles; darbo įtampą; rutiną bei iniciatyvumą darbe (žr.1.3.4 lentelę).

1.3.4 lentelė

Organizacijos klimatą charakterizuojantys veiksniai

VEIKSNYS	VEIKSNIO PASIREIŠKIMAS ORGANIZACIJOJE
Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera	Tai jausmai būdingi visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkretaus darbuotojo adresu
Atsakomybė	Atskirų darbuotojų priimta arba neprisimta atsakomybė už sprendimus ir veiksmus, daranti įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.
Draugiškumas	Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą
Orientacija į taisykles	Kiekviena organizacija remiasi savomis taisyklėmis ir procedūromis bei nusistovėjusia praktika
Darbo įtampa	Kolektyvas kartais ir/ar nuolatos gali būti verčiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas
Rutina	Kai kuri darbo specifika yra pastovi, todėl inovacijas nepriima.
Iniciatyvumas darbe	Darbuotojų veikimo laisvės arba jos neigimas

Šaltinis : Palidaukaitė, J. 2001. Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija

Organizacijos klimatą apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos charakteristikos:

- *Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.* Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą – tai leidžia pajusti savo vertę. Daugumai

darbuotojų būtina jausti atsakomybę už atliekamą darbą ir turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jiems svarbu jausti, kad jie rūpi organizacijai, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

- *Verbalinė ir neverbalinė komunikacija.* Verbalinis bendravimas – tai tarpusavio sąveika, naudojant kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių. Neverbalinis bendravimas apibrėžiamas kaip komunikacija, tiesiogiai nenaudojant žodžių, o informaciją perduodama akių kontakto, mimikos, gestų, kūno kalba, taip pat garsinių signalų pagalba.
- *Konfliktai* (lot. *conflictus* – susidūrimas) – priešingų požiūrių, interesų, elgesio motyvų, siekių susidūrimas. Dar konfliktą galima apibrėžti kaip dviejų ar daugiau žmonių, grupių ar didesnių socialinių sistemų su nesuderinamais tikslais priešišką elgseną vienas kito atžvilgiu. Pasak Kasiulio ir Tarvydienės (2004), konfliktu laikytina bendravimo sferos sandūra, kilusi dėl žmonių prieštaringų tikslų, elgesio, nuostatų pakeliui į savo tikslus. Stoner ir kt.(2000), Sakalas (1998) Baršauskienė ir Janulevičienė (1999) mano, kad konfliktų įmonėje tam tikrais atvejais vengti nebūtina, nors jie ne visada turi teigiamą poveikį, bet daugeliu atvejų jų dėka išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliami daugiau alternatyvų ir problemų.
- *Vyrų ir moterų santykiai.* Pasak Pruskaus (2003), didžiausioji dalis teoretikų iš esmės tyrinėjo tik „vyriskąjį“ pasaulį, tarsi vyrai sudarytų visuomenės visumą. Moterų patyrimas dažniausiai buvo interpretuojamas kaip „natūraliai“ sąlygotas ar biologiškai determinuotas, todėl neproblematiškas ir nevertas mokslinio intereso. Lyties atžvilgiu stratifikuotoje visuomenėje tai, ką daro vyrai, yra paprastai labiau vertinama nei tai, ką daro moterys, netgi tada, kai jų veikla panaši ar net ta pati; moterys susiduria ir su kitomis problemomis, kurios turi etinį aspektą. V.Pruskus (Pruskus, V., 2003, p. 175) išskyrė kelis iš jų: 1)Moterų kilimo karjeros laiptais siekiant aukščiausių valdymo pareigų ribojimas (lytinė diskriminacija); daugelis moterų susiduria su vadinamąja „stiklinių lubų“ problema, kai joms neleidžiama užimti aukščiausių pareigybių verslo organizacijoje; moterims sunkiau padaryti karjerą, nes manoma, kad jos mažiau domisi darbu ir labiau prisirišusios prie šeimos negu jų kolegos vyrai. 2) Seksualinio priekabiavimo problema – reikia pastebėti, kad ši problema būdinga ne tik moterims, bet ir vyrams. Tačiau moterų seksualinio priekabiavimo atvejų mūsų laikais yra kur kas daugiau negu vyrų atžvilgiu. Lietuvoje 1998.12.01 priimtame moterų ir vyrų lygių galimybių įstatyme seksualinis priekabiavimas apibrėžiamas kaip užgaulus, žodžiu ar fiziniu veiksniu išreikštas seksualinio pobūdžio elgesys su asmeniu, su kuriuo sieja darbo, tarnybinio ar kitokio priklausomumo santykiai.

- *Santykiai su vadovais.* Aptariant kolektyvinio valdymo principus V.Gubicaitė-Šilingienė (1998) pabrėžė, jog viena iš pagrindinių efektyvaus šios koncepcijos funkcionavimo sąlygų yra santykių tarp vadovų ir pavaldinių, pagrįstų partnerystės, bendradarbiavimo idėjomis, susiformavimas. H.Rodžersas (1991) pateikia patarimus vadovams, kaip reikia valdyti ir bendrauti su pavaldiniais: 1) sukurti tarpusavio pasitikėjimo atmosferą, kad pavaldiniai nebijotų vadovo; 2) stengtis geriau pažinti savo darbuotojus; 3) akcentuoti grįžtamąjį ryšį; 4) nustatyti prioritetus; 5) pasitikėti darbuotojais; 6) girti ir ginti savo pavaldinius.
- *Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės.* Kūrybiškumas akcentuoja naują mąstymą ir laisvą požiūrį į pasaulį, naujų idėjų ieškojimą bei realizavimą. Pastebima, kad kūrybiški žmonės lankstesni, jie lengviau pereina nuo vieno požiūrio prie kito veikdami palankioje organizacijos /visuomenės aplinkoje.
Baismės skiriamos, kai darbuotojai/darbuotojas nusižengia kompanijos politikai ar nepateisina organizacijos lūkesčių. Bausmė dažniausiai vykdoma keliais etapais (Stoner, J., ir kt., 2000) – įspėjimas, papeikimas, išbandymas, nušalinimas, bausminis perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas.
- *Informacija ir komunikacija.* Siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus, būtina jos narių tarpusavio sąveika, kurios turinį sudaro keitimasis informacija. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis bei dalyvautų priimančiais sprendimais.
- *Atvirumas ir tolerantiškumas.* Atvirumas suprantamas, kaip atsiskleidimas kitiems žmonėms ir to paties tikėjimasis iš jų. Tačiau atvirumas vertinamas teigiamai ir neigiamai. Bendraujant atvirai, padidėja organizacijos narių sutelktumas, gerinamas darbo našumas, stiprinamas individualus pasitenkinimas (Baršauskienė, V., Janulevičienė B., 1999, p. 73), tačiau akcentuotina, kad perdėtas atvirumas kaip ir visiškas uždarymas nėra teigiamas reiškinys.
Toleravimas sietinas su pagarba, kitų žmonių orumo pripažinimu ir vertinimu, žmogiškųjų santykių civilizuotumu, kitų autonomijos gerbimu, mandagumu, pripažinimu jų skirtingumo. Tik subrendusi asmenybė gali suvokti, kad pasaulis yra labai įvairus ir skirtingas. Pagarba kitaminčiai reiškia pagarbą jam, kaip asmenybei.
- *Gandai, apkalbos ir veidmainiavimas.* Plačioje komunikacinėje erdvėje gandas yra netiesioginė kolektyvinės sąmonės išraiška. Geri ar blogi gandai, apkalbos, paskalos bei pasiūlymai yra neatskiriama įmonės gyvenimo dalis. Organizacijose gandai būna dviejų rūšių: 1) apie santykius (pvz.: kurie vadovai asmeniškai draugauja su kuriais darbuotojais, kas su kuo ir kodėl bendrauja); 2) apie organizacijos politiką (pvz.: kas bus perkeltas į aukštesnes pareigas, kas ir kodėl bus atleistas). Kiekvienas gandas turi savo ciklą: jis

atsiranda, plėtojasi ir dingsta, kilus naujam įdomesniai ar aktualesniai gandai. Kartais dėl asmeninės ar „politinės“ naudos gandai siekiama sumenkinti kurį nors darbuotoją. Anot V.Jazdauskaitės (2004), gandų sklidimas labai priklauso nuo organizacijos vidaus kultūros, situacijos neapibrėžtumo ir vadovų elgesio.

- *Kartų santykiai.* Skirtumai tarp įvairaus amžiaus žmonių grupių vertybių vadinami kartų skirtumu.
- *Tarpusavio santykiai.* Visiems gerai žinoma, kad santykiai tarp žmonių gali gerokai paveikti ir elgesio etiškumo laipsnį. Pasak V.Pruskaus (2003), tai ko mes nepadarome bendraudami su savo pažįstamais ir draugais, nesusimąstydami padarome bendraudami su nepažįstamais žmonėmis. W.G.Bennis ir kt. teigia, jog visi asmeniniai tarpusavio santykiai pasižymi šiais tikslais: 1) socialinių realiųjų formavimas(mažų mažiausiai – tikslaus savo įvaizdžio); 2) jausmų išreiškimo bei emocinio kontakto su aplinkiniais; 3) kitų elgesio įtakojimu; 4) dalykiniai tikslais.
- *Neformalių grupių „klikų“ susidarymas.* Neformalios grupės pagal J.Stoner ir kt.(2000), atlieka šias funkcijas: remia ir stiprina savo narių pripažįstamas bendras vertybes ir normas, suteikia savo nariams socialinio pasitenkinimo, padėties ir saugumo jausmą, padeda savo nariams komunikuoti, t.y. sužino apie jiems aktualius dalykus savo neformaliais ryšių kanalais.
- *Valdymo/vadovavimo stilius.* Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus (Baršauskienė, V.,Janulevičiūtė, B. 1999, p. 100). Organizacija be vadovavimo yra tik žmonių ir įrengimų neaiškus rinkinys. Vadovavimas bus neefektyvus, jei vadovas nesugebės sutelkti žmonių sėkmingam tikslų realizavimui. Efektyvaus vadovo kokybė – tai vadovavimas, kai labiausiai remiamasi teigiamais žmogiškaisiais santykiais. Vadovavimo stilius, pasak L.Šimanskienės (Šimanskienė, L., 2002, p.99), yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, siekiant juos paveikti bei pažadinti norą siekti organizacijos bendro tikslo. Psichologijoje išskiriami trys valdymo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalus.
- *Kontrolė.* Formalios kontrolės reikalingumas organizacijų veikloje yra neabejotinas, tačiau žmonėms ji dažnai sukelia neigiamas asociacijas. Daugumai žmonių kontrolė, visų pirma, asocijuojasi su suvaržymu, prievarta, laisvės apribojimu. D.MakGregoras akcentuoja, jog darbuotojų motyvacija yra didžiausia tada, kai jie realizuoja savo tikslus ir jaučia nepriklausomybę. Griežta kontrolė mažina motyvaciją, stabdo kūrybinį augimą, bei prieštarauja žmogaus asmens laisvei.

- *Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos.* Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus reiškinys ir naujam darbuotojui, ir įmonei. Darbuotojui tai naujas veiklos etapas, o įmonės uždavinys sudaryti sąlygas sėkmingai adaptuotis konkurencingoje aplinkoje. Darbuotojo atleidimo priežastys gali būti labai įvairios: sutarties laiko pabaiga, tikslo pasiekimas, abipusis susitarimas, atleidimas vienos šalies pageidavimu. Labai svarbus baigiamasis pokalbis su atleidžiamu darbuotoju. Reikia įsitikinti, ar jis neišeina iš darbo dėl administracijos kaltės, blogų darbo ar socialinių sąlygų. Išeidamas iš darbo darbuotojas dažniausiai atvirai pasako apie organizacinius ir valdymo trūkumus, blogą klimatą kolektyve, todėl šios pastabos gali būti labai naudingos įmonei.
- *Vertybės ir kultūra.* Vertybės – tai pagrindinės organizacijos koncepcijos, kurios sudaro kultūros pagrindą (Deal, Kenedy, 1982). Vertybės yra apibrėžiamos kaip kriterijai, kuriais vadovaudamiesi žmonės pasirenka ir pateisina veiksmus, vertina save ir kitus žmones bei įvykius. Kiekvienas žmogus turi savo vertybių sistemą. Jomis žmogus vadovaujasi dirbdamas, bendraudamas, vertindamas. Vertybė yra viena iš organizacinės kultūros elementų. Todėl organizacinė kultūra yra aiškinama kaip filosofija, ideologija, vertybės, tikėjimas, normos, lūkesčiai, požiūriai (Schein, 1985).

Apibendrinant teigtina, kad klimatas Lietuvoje mažai nagrinėtas, ir dažnai tapatinamas su organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra nėra organizacijos klimatas. Klimatas (analogiška sąvoka „mikroklimatas“) yra psichologinio pobūdžio kokybė, kurio nusakymui gana sunku rasti vieningus indikatorius (Jucevičienė, P., 1996, p. 48). Organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – tai vertybės, interesai. Organizacijos klimatą įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, yra organizacijos kultūra.

1.4. Gamybos įmonė kaip savita organizacija ir jos komandos

Organizacija – tai daugelio tarpusavyje susipynusių ir vienu metu egzistuojančių santykių visuma, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų (James A.F. Stoner ir kt., 1999, p. 308).

Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia (Seilius, 1994; Schein, 1992; Cornwall, Perlan, 1990).

Organizacija (gr. organizo – sutvarkau, surengiu): 1) kieno nors struktūra, sandara, sistema; 2) žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintis atskirą turta ir valdymo organus(Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2004, p. 97).

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad skirtingų autorių nuomonės apie organizaciją sutampa.

Senasis organizacinės struktūros modelis buvo pagrįstas hierarchijos nuostata, kad organizacijos aukščiausiojo lygio vadovybė žino visus atsakymus ir atsako už organizacijos tikslus bei darbo procesus. Kita vertus, besiformuojantis komandų modelis remiasi naujomis nuostatomis – kad žinios, taigi ir išvalgumas bei atsakymai gaunami sudėjus visų organizacijos narių sugebėjimus bei žinias, kai jie sutelkiami į komandas (Stoner J., p. 508).

James A.F.Stoner išskiria šiuos organizacijos tipus:

- **Gamybos organizacija** – tai organizacija, gaminanti materialines vertybes; jos gali būti gaminamos masiškai ir/ar sandėliuojamos vėlesniam vartojimui (Stoner, J., p. 576).

Gamybos organizacija pirmiausia susijusi su tokių prekių kaip automobiliai, kompiuteriai, plastikiniai buteliai ar dažai, gamyba. Tos prekės gali būti saugomos sandėlyje ir sunaudojamos per ilgesnį laiką. Galimi užsakymai pagal vartotojo poreikius. Pavyzdžiui, klientai už papildomą mokesť gali užsisakyti automobilius su specialia įranga arba ypatingų atspalvių, tačiau bendra kryptis – unifikuota masinių prekių gamyba. Viso to pasekmė: nepakankamas vartotojo dalyvavimas gaminant individualius gaminius.

- **Paslaugų organizacijos** – tai organizacijos, kurių prekės neapčiuopiamos ir negali būti sandėliuojamos; joms reikia vartotojo dalyvavimo.

Joks žmogus, negali gyventi ir veikti visiškai izoliuotai, savarankiškai. Grupė, komanda taip pat negali gyvuoti nepriklausydama nuo kitų grupių, visuomenės. Todėl grupės, komandos turinčios bendrų siekių, jungiasi į tam tikras struktūras – organizacijas. Organizaciją gali sudaryti tiek du žmonės, tiek šimtai jų. Tačiau abiem atvejais, ji vis tiek turės bent du bendrus požymius – bendradarbiavimą ir komunikavimą.

Esama įvairių tipų organizacijų: tradicinė, orientuota į gamybą, orientuota į marketingą, strategiškai valdoma, entrepreniška organizacija. Remdamasis I.Asaff(1989), H.Mintzberg (1987), P.Drucker (1974), D.Abell(1990) darbais, R.Jucevičius (1996) pateikia esmingiausias čia išvardytų skirtingo tipo organizacijų ypatumus, kurie pateikiami 1.4.1. lentelėje.

Svarbiausieji įvairaus tipo organizacijų skirtumai

Požymis	Organizacijos tipas				
	Tradicinė	Orientuota į gamybą	Orientuota į rinkotyra	Strategiškai valdoma	Pelno siekianti
Tikslas	Stabilumas	Pelno optimizavimas	Rinkos poreikių tenkinimas	Stabilus vystymasis	Galimybių panaudojimas
Sėkmė	Stabilumas	Efektyvumas	Efektyvumo suderinimas su reakcija į naujus poreikius	Valdymo potencialo lygis	Kūryba, naujovės
Mąstymo būdas	Adaptyvus	Racionalus technokratinis	Planavimas	Sisteminis	Kūrybinis
Požiūris į naujoves	„Nesiūbuoti valties“	Teigiamas	„Planuoti iš anksto“	Tai – strateginio pranašumo šaltinis	Pagrindinė sėkmės sąlyga
Požiūris į riziką	Vengti	Minimizuoti	Ieškoti pažįstamos rizikos	Išskaidyti riziką	Sąmoninga rizika
Valdymo struktūra	Stabili	Funkcinė	Funkcinė su programiniais elementais	Programinis tikslinis valdymas	Lanksti
Įgaliojimų struktūra	← Centralizuota →		← Decentralizuota →		
Iniciatyva	Netoleruojama	Darbas pagal nustatytą tvarką	Pripažįstamas ir skatinamas	Būtinasis veiklos elementas	
Veiklos orientacija	← Į firmos vidų →		← Išorinė aplinką →		
Veiksny, verčiantis keistas	Krizė	Nepatenkinami rezultatai	Rinkos tendencija	Ateities vizija ir galimybės	Galimybės ir grėsmė
Svarbiausios funkcijos	Pagrindinė veikla ir finansai		Rinkotyra ir planavimas	Naujovės ir rinkotyra	
Perspektyva laiko atžvilgiu	Praeitis	Dabartis	Pažįstama ateitis	Įsivaizduojama ateitis	

Šaltinis: J.Kasiulis, V.Barvydienė. 2004. Vadovavimo psichologija, p. 99-100.

Tradicinės organizacijos bruožais Lietuvoje pasižymi tipinės valstybinės, biudžetinės organizacijos. Organizacijos orientuotos į gamybą – tai paslaugų bei specializuotos gamybinės įmonės, kurioms svarbiausia – efektyviausiai panaudoti turimus išteklius. Orientuotos į marketingą organizacijos laikosi adaptyvaus veiklos stiliaus, nors nuolat patiria vidinį prieštaravimą tarp siekimo būti efektyvioms ir būtinybės reaguoti į pokyčius rinkoje. Strategiškai valdomoms organizacijoms svarbiausia subalansuoti savo galimybes su valdymo kokybe bei sukurti adekvatų trokštamai ateičiai valdymo potencialą. Entrepreniška organizacija – tai pelno siekianti organizacija, naudojanti tam tikrą jai būdingą veiklos stilių ir kultūrą.

Atsižvelgus į Europos Komisijos rekomendacijas 2002 metais, buvo priimtas ir nuo 2003 metų sausio 1 dienos įsigaliojo naujas Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas. Šiame įstatyme apibrėžti smulkaus ir vidutinio verslo subjektai. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektų samprata pateikta 3 priede.

Pagrindinis organizacijos vystymo tikslas pagal P.Jucevičienę (Jucevičienė, P., 1994, p.6) - sukurti geresnę komandą visoje organizacijoje.

Organizacijos kaitos ir raidos komandinio darbo aspektu analizė atliekama įvertinus įvairių veiksnių įtaką organizacijai: jos struktūrą, kontrolę, įstatyminę bazę ir vadovavimo tobulinimo programas bei modeliuojant darbuotojų požiūrius, motyvaciją, suvokimą, tikintis vieno ar kelių rezultatų. P.Jucevičienė (Jucevičienė, P., 1994, p.133) išskiria šiuos organizacijos vystymo ir raidos aspektus: sisteminė orientacija, pasikeitimų konsultanto naudojimas, problemų sprendimas, grįžtamasis ryšys, orientacija į nenumatytus atvejus, praktinis mokymasis, humanistinės vertybės ir komandos kūrimas.

Analizuojant organizacijos, tuo pačiu ir komandos vystymąsi, būtina akcentuoti darnios komandos sąvoką, kurią B.Neverauskas (2001), apibrėžia kaip asmens elgesio stiliaus dedamąsias, kurias sudaro: *veiksmas, struktūra, žmonės ir idėjos*. Visi šie veiksniai yra svarbūs organizacijos kaitai bei jos veiklos rezultatams.

Veiksmas apibrėžia komandos aktyvumą, pasiekimus, sprendimų suradimą ir tobulėjimą. Pasak aukščiau minėto autoriaus, *struktūrą* sudaro organizuotumas, metodiškumas, procesas, strategija, taktika ir disciplina. Ypač svarbūs darnios komandos veiksniai yra *žmonės*, jų bendravimas, motyvacija, empatija, socialinis kontaktas bei *idėjos*, pagrastos kūrybiškumu ir inovacijomis. Todėl, be abejo darniai komandai susiformuoti bei geriems komandiniams santykiams pasiekti, reikalingas aktyvus jos narių susiklausymas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas bei adekvatus savęs vertinimas.

B.Everard, G.Morris (B.Everard, G.Morris, 1997, p. 184), apibūdinantys komandą kaip sistemą, teigia, kad paprastas sisteminis požiūris yra komandos darbo pagrindas, nuo kurio atsispyrus, plėtojami būdai, kaip, nagrinėjant problemas, patenkinti komandos reikmes. Sisteminis požiūris yra ypač ryškus, priimant sprendimus ir formuojant komandą. Remiantis šiais autoriais, norint pasiekti tam tikrų tikslų arba išnagrinėti kokias nors problemas, reikėtų pereiti šiuos etapus:

- problemos nustatymas;
- tikslų formulavimas;
- sėkmės kriterijai;
- informacija ir idėjos;
- planas;
- įvertinimas.

Visi etapai yra vienodai svarbūs, nes nuo jų kokybės priklauso komandos rezultatyvumas.

Remiantis P.Dalin (1999), B.Everard ir G.Morris (1997) požiūriu, kad į komandą tikslinga žiūrėti kaip į *sistemą*, iškyla būtinybė susipažinti su vadovavimo komandoms charakteristikomis,

t.y. kaip jos sukuria lyderių vaidmenis, priima sprendimus, nustato normas ir pasiekia sutelktumą. Todėl tikslinga šios sistemos elementus aptarti išsamiau:

- **Sprendimų priėmimo ir vaidmenų įtaka komandos efektyvumui.** Siekiant organizacijos tikslų, problemų sprendimų procese reikšmingas objektyvus sprendimų priėmimas, kuris reiškia, kad tarp komandos narių yra susitarta, koku būdu bus veikama.

Analizuodamas sprendimų reikšmę, L.Skon (Skon, L. *et al.*., 1981, p.83-92), išskyrė komandinių sprendimų pranašumą. Jis teigia, kad komandos priima efektyvesnius sprendimus negu žmonės, dirbantys individualiai. Priežastis, dėl kurių komandinis sprendimas yra efektyvesnis, įvardino P.Jucevičienė (Jucevičienė, P., 1994, p. 119-127). Ji teigia, kad komandiniai sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti. Be to atsiranda padidinta motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti. Watson (1931), nagrinėdamas komandinių ir individualių sprendimų priėmimą ir įrodęs komandinių sprendimų pranašumą, nustatė, kad egzistuoja veiksniai, trukdantys komandoms priimti efektyvius sprendimus: egzistuoja konfliktiniai narių tikslai, norima per greitai pasiekti susitarimą, heterogeniškumo trūkumas (kuo vienodesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo), nepasitikėjimas, ypač aukštesnes pareigas užimančių žmonių, laiko trūkumas (kuo didesnė komanda, tuo daugiau reikia laiko), netinkamas komandos dydis ir kt.

Analizuojant komandos narių skaičių įvairių autorių nuomonės išsiskiria. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (Vijeikienė, B., Vijeikis, J., 2000, p. 15-16) vadovaujasi Johnson komandų klasifikacija, kur normalus komandų dydis yra 5-15 asmenų. J.Kasiulis ir V.Barvydienė (Kasiulis, J. ir Barvydienė, V., 2001, p. 88) pataria suburti komandas iš 5-8 žmonių. Skirtingai nuo Watson (1931), R.Heller (Heller, R., 2000, p.7) teigia, kad komandos dydis gali būti 2-25 ar daugiau žmonių, nes daug svarbiau už komandos dydį yra forma – darbo modelis, į kurį įsilieja komandos narys, vykdydamas užduotis.

Viena iš pagrindinių efektyvios komandos sąlygų – komunikacija, t. y. mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis, priimti ir perduoti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Akcentuotina, kad komunikacijos struktūros daro įtaką ne tik komunikavimui, bet ir problemų sprendimo efektyvumui, santykiams komandoje.

Apibendrinus sprendimų priėmimo veiksnius, galima teigti, kad galimi įvairūs sprendimų priėmimo variantai. Tai priklauso nuo daugelio objektyvių ir subjektyvių veiksnių. Veiksnių trukdančių komandoms priimti efektyvius sprendimus, įvertinimas leidžia išvengti tiek organizacijoje, tiek ir komandoje nepageidaujamų reiškinių ir padeda siekti komandos ir organizacijos tikslų.

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

Gana svarbus organizacijos kaitos ir raidos veiksnys – geras komandinių ir funkcinų vaidmenų atitikimas. B.Neverauskas (Neverauskas, B., 2001, p.79) pažymi, kad komandai pakanka turėti du labai protingus narius, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos. Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems, ieško kitų vaidmenų, tuo sukurdami platesnį vaidmenų spektrą. Ir be to komandos, turinčios daugelį, ar visus komandinius vaidmenis (pirmininkas, idėjų žmogus, organizatorius, formuotojas, komandos žmogus, teisėjas, kontaktų žmogus, tikrintojas, specialistas), veikia efektyviau nei kitos, kadangi čia yra mažiau trinties tarp panašių konkuruojančių charakterių.

Tyrinėdamas žmonių vaidmenis, kurie būtini sėkmingam susiformavusios komandos darbui, Belbin (1969), pastebėjo, kad dažniausiai nariai patys prisiima vieną ar daugiau tam tikrų vaidmenų, kurie būtini norint sėkmingai dirbti. Jis išskyrė aštuonis vaidmenis: natūralus lyderis /pirmininkas, veiklos žmogus, idėjų žmogus, kontaktų žmogus, organizatorius, tikrintojas, teisėjas/vertintojas, komandos darbuotojas. Šių vaidmenų mišinys ir yra efektyvi komanda. Pažymėtina, kad *komandos narių funkcijos ir vaidmenys yra skirtingi dalykai. Funkciniai vaidmenys* – tai pareigos, nustatytos pareiginėse instrukcijose. Kai į komandą kviečiami būsimi komandos nariai, stengiamasi susikoncentruoti ties funkcinu vaidmeniu – pasirenkami nariai, remiantis jų įgūdžiais, gabumais ir patirtimi kokioje nors srityje: profesinėje, kokybės ar personalo valdyme, finansuose ir kt.

Komandinis vaidmuo – tai vaidmuo, kurį narys prisiima, išreiškdamas savo įnašą ir santykius su kitais nariais. Komandinis vaidmuo siejamas su asmenybe ir išmoktu elgesiu, o ne su patirtimi ar žiniomis. B.Everard, G.Morris (Everard, B., Morris, G., 1997, p.178), nagrinėdami komandos sėkmę lemiančius veiksnius, pažymi, kad viena iš problemų, su kuria nuolatos susiduria organizacijos, siekdamos produktyvios komandos veiklos yra netinkamas narių parinkimas. Todėl pirmas žingsnis, sudarant komandą yra tinkamų žmonių parinkimas.

Teigtina, jog tinkamai suprastas ir realizuotas individo vaidmuo ir jam suteiktas statusas, kuris siejamas su pagarba asmenybei, ir jos autoritetu komandoje bei organizacijoje, gali tapti jo veiklos motyvu. Statuso praradimas ar jo susilpnėjimas gali sukelti asmenybei neigiamas emocijas, o jo paaukštėjimas gali motyvuoti siekti užsibrėžtų veiklos tikslų bei rezultatų.

R.Heller (Heller, R., 2000, p.46-49), kalbėdamas apie komandos darbo našumo didinimą bei organizacijos vystymą kaip „darbą ateičiai“, iškelia šias esmines, papildančias anksčiau įvardintų autorių, problemas:

- kolektyviškumo ugdymas,
 - problemų sprendimas,
 - darbo vertinimas,
 - kvalifikacijos kėlimas,
 - užduočių planavimas,
 - atpildas už darbą, permainų numatymas,
 - prisitaikymas prie jų bei ateities tikslų numatymas.
- **Vadovo vaidmuo komandos ir organizacijos vystymui.** Atsižvelgiant į tai, kad darnios komandos sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti, vadovo vaidmuo tampa vienu iš esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksmų. P.Jucevičienės (Jucevičienės, P., 1994, p.94), teigimu, vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Todėl labai svarbu išmokti vadovauti komandai. Vadovavimas komandai yra tokia veikla, kuri padeda pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius. Suburti grupę iki efektyviai veikiančios komandos yra pagrindinis vadovo uždavinys ir tuo pačiu visoms komandoms būdingas bruožas – stiprus ir veiklus vadovas, galintis vadovauti kritiškose situacijose. Vadovavimas žmogiškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Tinkamas vadovavimas transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina komandos sutelktumą.

Sutelktumo sąvoką J.Stoner, R.Freeman (Stoner, J., Freeman, R., 1999, p.499) apibūdina kaip solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu.

Minėti autoriai nurodė būdus, kuriais vadovai gali padidinti komandos sutelktumą, t. y. skatinti konkurenciją tarp kitų komandų, didinti tarpasmeninį patrauklumą, (tapatinti save su tais, kuriais žavisi), stiprinti tarpusavio sąveiką, (sudaryti galimybes draugiškai bendrauti), kelti nariams bendrus tikslus ir kurti bendrus likimus. J.Stoner, R.Freeman pabrėžia, kad komandos sutelktumas arba solidarumas yra labai svarbus rodiklis, rodantis, kokią įtaką komanda gali daryti savo kiekvienam nariui. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučia priklausomybę jai, tuo jos įtaka didesnė. Jei nariai jaučia stiprų tarpusavio ryšį, jie nebus linkę pažeidinėti komandos normų. Pastebėta, kad komandos tarpusavio sąsaja labai svarbi ir ji padeda pavieniams asmenims gerai jaustis dėl savo indėlio. Labai sutelktose komandose įtampa ir priešiškas yra reti reiškiniai, jose iškyla mažiau nesusipratimų.

Organizacijos vadovas turėtų ieškoti galimybių nuosekliai gerinti tiek organizacijos, tiek komandos darbą. Komandos našumo didinimas priklauso nuo jos noro tobulėti, susidoroti su sunkumais bei noro įgyvendinti savo sprendimus.

Organizacijos veiklos kokybei įtakos turi *darbo praturtinimas*, t.y. žmogaus tobulėjimo, saviaktualizacijos galimybės, suteikiant jam daugiau atsakomybės ir pripažinimo už atliekamą darbą. Herzberg (1996) nurodo, jog vadovai, norėdami pozityvios organizacijos kaitos, turėtų imtis darbo praturtinimo veiksmų. Visos komandos ir organizacijos kaip sociotechninės sistemos darbo praturtinimo reikšmę pabrėžė P.Jucevičienė (Jucevičienė, P., 1994, p.53-56), pateikusi pilno darbo praturtinimo proceso modelį. Argyris (1957) išplėtojo asmenybės brendimo koncepciją. Jis teigia, jog žmogui neužtenka vien noro ir sugebėjimo įvaldyti darbą, susidoroti su juo. Analogiškai yra ir su komandų vystymusi. Vadovavimas įvairiose stadijose labai skiriasi.

Pažymėtina, kad pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti.

Vadovui labai svarbu atkreipti dėmesį į organizacijos elgsenos modelių dinamiką ir psichologiškai neužsisklęsti kuriame nors viename. R.Jucevičius (Jucevičius, R., 1996, p.147-148), nagrinėdamas organizacijų antreprenerystės problemą, išskiria penkis bendruosius bruožus:

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

Ypač reikia atkreipti dėmesį į organizacijos komandos narių motyvaciją. Kiekvienas žmogus yra individas, jis savitai reaguoja į įvairius motyvus. Tai priklauso nuo įvairių veiksnių (vertybių, nuostatų ir kt.), vadinamų motyvacijos modeliais. P.Jucevičienė (Jucevičienė, P., 1994, p. 62) tvirtina, kad motyvacijos modelių žinojimas padeda ne tik suprasti individo požiūrį į darbą, bet ir sudaro galimybę išmintingam vadovui sudaryti organizacijos ir jos komandų nariams individualizuoto motyvavimo sąlygas. Motyvaciją sudaro valentingumas (žmogaus siekis savo darbą atitinkančio atlyginimo), lūkesčiai (žmogaus įvertinimas to, kad jo pastangos duoda sėkmingą darbo rezultata) ir instrumentalumas (žmogus įvertina, ar darbo atlikimas leis gauti atlygį, kurio jis tikisi). Įvertinus motyvacijos komponentus, tikslinga ją susieti su lūkesčių modeliu ar lūkesčių teorija.

• ***Neformalių struktūrų įtaka organizacijos veiklos kokybei.*** Organizaciją gali sudaryti formalios ir neformalios grupės arba komandos. Neformalių junginių įtaka organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui yra didelė. Nepaisant to, neformalios grupės, susikūrusios ne vadovo

iniciatyva, susiklosčius atitinkamoms sąlygoms gali tapti dominuojančiomis organizacijoje ir paversti niekais visas vadovų pastangas. Antra vertus, jei neformalios grupės suinteresuotos įgyvendinti organizacijos tikslus, jos gali didinti efektyvumą. Pažymėtina, kad neformalūs santykiai sustiprina formalią struktūrą ir nesipriešina jai, tokiu atveju vadovas turi darnią komandą, galinčią netgi užpildyti vadovavimo spragas bei kuriančią palankų darbo klimatą. Neformali organizacija gali užtikrinti gerus asmeninius kontaktus komandoje, padėti darbuotojams spręsti psichologinio ir dalykinio pobūdžio problemas. Tačiau jeigu neformalios organizacijos veiklos nuostatų kryptis nesutampa su formalios organizacijos kryptimi, gali kilti nemažai problemų. Neformali organizacija, gali ignoruoti formalųjį vadovą, gali atstumti kitus formalios organizacijos narius, tuo sukeldama problemų ir dalykiniuose santykiuose.

1.4.1. Odos apdirbimo įmonės specifika ir jos komandos

Organizacijos apima gana didelių žmonių grupių, komandų tarpusavio santykius ir sąveiką, nuo kurios priklauso ar organizacijai pavyksta pasiekti savo tikslus.

D.Hopkins (Hopkins, 1998, p. 231) pabrėžia, kad siekiant organizacijos efektyvumo, jos koordinacijos pagrindu turi tapti tarpusavio santykiai, paremti ne individualizmu ar rungtyniavimu, bet bendradarbiavimu. Organizacija, kurioje bendradarbiaujama, paprastai mokama pasinaudoti visų savo darbuotojų patirtimi ir išmanymu, skatinama tobulėti profesijoje. Darbuotojams būtina autonomija, kad jie galėtų priimti sprendimus, atsižvelgdami į darbo individualumą ir situacijos savitumą. Vadinasi, svarbus darbuotojų veiklos aspektas yra gerai koordinuojamas, komandinio darbo principais grindžiamas darbo stilius, kad kiekvienas darbuotojas galėtų drąsiai improvizuoti ieškodamas būdų tinkamai elgtis, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms.

Nagrinėjama odų apdirbimo įmonė yra viena iš didžiausių ir seniausių Lietuvos odos gamyklų, kurios istorija prasidėjo 1898 m. broliams Norukams Šiauliuose įkūrus odų fabriką. Pradėjusi veiklą kaip nedidelė dirbtuvė, įmonė gamino kietą odą, o 1926 metais pradėta specializuotis minkštos bei kitų rūšių odų gamyboje. Tai priklausė nuo atsiradusios paklausos, ypač nuo Lietuvoje besikuriančios avalynės pramonės. Minkšta oda pradėta gaminti ir kitoms valstybėms. 1940 metais odos gamykla buvo nacionalizuota ir suvalstybinta. Tuo metu įmonė dirbo vokiečių armijos reikmėms. Po II-ojo pasaulinio karo gamykloje gamintas chromas (minkšta oda), juchas (speciali apdirbta oda) kariškai avalynei, pamušalinė oda iš kiaulių žaliavos.

Naujas įmonės gyvavimo laikas prasidėjo 1944 metais, kai įmonė buvo privatizuota ir gegužės 28 dieną užregistruota kaip valstybinė įmonė.

Nuo to laiko iki dabar įmonėje investuota daugiau nei 9 mln. USD. Šių investicijų dėka buvo pastatyti ir atiduoti į eksploataciją modernūs, visus šiuolaikinius standartus atitinkantys vandens valymo įrenginiai, nupirkta naujausia Italijos ir Šveicarijos geriausių gamintojų technologinė įranga, atnaujintos inžinerinės komunikacijos ir pastatai.

Šiuo metu odų apdirbimo įmonėje dirba beveik visi geriausi odos gamybos specialistai Lietuvoje. Didžiulės lėšos įmonėje skiriamos odos gamybos technologijų tyrimui ir vystymui, bei specialistų nuolatiniam kvalifikacijos kėlimui.

Pradėjusi savo istorijos paskutinio dešimtmečio veiklą kaip niekam nežinoma mažutė odos gamykla iš Rytų Europos, šiandien ši įmonė yra viena iš labiausiai žinomų ir didžiausių odos gamyklų Vidurio ir Rytų Europoje. Gamyklos ekspoziciją jau 8 metai pastoviai 2 kartus per metus galima rasti didžiausiose pasaulyje odos gamintojų LINEAPELLE parodose Bolonijoje. Įmonės atstovus galima visada sutikti visose svarbiausiose pasaulio odininkų parodose – Honkonge, Paryžiuje, Majamyje, Maskvoje, Lodzėje, Brno.

Nuo to laiko, kai 1944 metais gamykla buvo privatizuota, ji specializuojasi odos avalynės viršui gamyboje ir jau yra pasiekusi visos Europos avalynės gamintojų pripažinimą. Ko geriausias patvirtinimas yra tai, kad keletą pastarųjų metų daugiau nei 90 % odų apdirbimo įmonės produkcijos yra eksportuojama. Didžiausi pirkėjai – geriausi Portugalijos, Olandijos, Anglijos, Prancūzijos, Vokietijos, Lenkijos, Čekijos, Baltarusijos, Rusijos, Skandinavijos ir Pabaltijo šalių avalynės gamintojai. Visos šios pastangos ir investicijos, paslaugiai agresyvi darbo su pirkėjais politika leido gamyklai padidinti savo apyvartą beveik 12 kartų nuo 5,4 mln.Lt 1993 metai iki 63,7 mln.Lt 2001 metais.

Odų gamybos procese daugiausia naudojamos žaliavos iš Lietuvos, ko trūksta – perkama Latvijoje, Ukrainoje, Rusijoje, Anglijoje bei Prancūzijoje.

Šiuo metu gamykla stabiliai perdirba daugiau nei 600 000 kg žaliavos per mėnesį bei per tą patį laiką pagamina daugiau 90 000 m² krasto ir gatavos odos. Šį darbą atlieka 200 žmonių. Metinė apyvarta siekia 2 000000 Lt.

Įmonėje 2000 metais pradėta diegti kokybės valdymo sistema pagal ISO 9001 standartą. Nagrinėjama odų apdirbimo įmonė specializuojasi natūralios odos avalynės viršui gamyboje iš galvijų odų žaliavos. Gamykloje yra gaminamos praktiškai visų tipų ir charakteristikų odos avalynės viršui:

- Natūraliu veidiniu paviršiumi ir šlifotos;
- Lygios ir nuspaustos įvairaus dydžio ir dizaino velenais ir plytomis;
- Išmuštos būgne ir lygios;
- Su pilna, daline arba riebaline apdaila;

- Karinės, darbinės ir civilinės paskirties;
- Hidrofobinės ir įprastų savybių.

Pagrindinė technologinių chemikalų tiekėja yra „TFL“ (Vokietijos firma). Šios firmos technologijų pagrindu yra sukurtos gamykloje naudojamos odų gamybos metodikos.

Kai kurių produktų gamybai reikalingas technologijas ir chemikalus tiekia firmos „BASF“, „Lagro chemie“, „Bayer“ (Vokietija), „Deacolor“, „Fenice“ (Italija).

Pagrindinį mašinų parką sudaro 1 - 4 metų amžiaus geriausių Europos gamintojų – „Rizzi“, „Hüni“, „Mostardini“, „Bergi“, „Cartigliano“, „Incoma“, „Flamar“, „Poletto“ – pagaminti įrengimai.

Šiuo metu, t.y. 2005m. odos apdirbimo įmonėje dirba 199 darbuotojai, iš jų 55 dirba administracinį darbą. Darbuotojų skaičiaus kitimas pateiktas 1.4.1.1. lentelėje.

1.4.1.1. lentelė

Darbuotojų skaičiaus kitimas odos apdirbimo įmonėje

METAI	Samdomų darbuotojų skaičius
2000	315
2001	294
2002	276
2003	210
2004	198

Minėtoje organizacijoje buvo apklausta 11 komandų:

1. Chromuoto pusfabrikačio gamybinė komanda (I pamaina);
2. Chromuoto pusfabrikačio gamybinė komanda (II pamaina);
3. Dažymo cecho komanda (I komanda);
4. Dažymo cecho komanda (II komanda);
5. Apdailos cecho komanda (I pamaina);
6. Apdailos cecho komanda (II pamaina);
7. Apdailos cecho komanda;
8. Kokybės tikrinimo komanda;
9. Vandens tiekimo ir valymo komanda;
10. Techninio aptarnavimo tarnybos komanda;
11. Administracijos komanda.

Pateiksime detalesnę komandų veiklos apibūdinimą:

Chromuoto pusfabrikačio gamybinės komandos – I pamainos komandoje dirba 9 darbuotojai, o II-oje komandoje – 8.

Šių komandų pagrindinis tikslas – paruošti odų pusfabrikačius tolimesniems gamybos etapams. Šiuose gamybiniuose skyriuose atliekami pirminiai odos apdirbimo darbai, t.y. oda nuplaukinama ir nuvaloma. Tolesnis apdirbimas atliekamas specialiais chemikalais – sieros rūgštimi ir chromo druskomis. Gaunamas odos pusfabrikatis, kuris turi tarptautinį pavadinimą „Wett – blue“.

Dažymo cecho komandos. Šiame ceche dirba 2 komandos: I pamainos 15 ir II pamainos 16 darbuotojų.

Komandos, gavusios konkretų užsakymą(odos spalva, storis), vykdo tolimesnį chromuoto pusfabrikačio apdorojimą: pusfabrikatis skeliamas, drožiamas ir dažomas reikiama spalva (anilininis dažymas). Skėlimo ir drožimo procesai atliekami vandens terpėje – specialiuose mediniuose būgnuose. Su dažymo operacijomis baigiasi šlapiasis odos apdirbimas. Atliekant skėlimo ir drožimo operacijas, 1 kg odos sunaudojama 50-90 litrų vandens. Toliau atliekamas odų džiovinimas, kuris vykdomas dviem etapais. Pirmiausia atliekamas vakuuminis džiovinimas, kurio metu odos klojamos ant 20-60 laipsnių įkaitinto stalo ir apdžiovinamos. Vėliau jos pilnai išdžiovinamos tunelinėje džiovykloje arba laisvoje būklėje. Tokiu būdu gaunamas pusfabrikatis, turintis tarptautinį pavadinimą „KRUST“.

Apdailos cecho komandos. I ir II pamainos komandose dirba po 14 žmonių, o trečioje, pagalbinėje komandoje – 4 asmenys.

Šios komandos atlieka tolimesnį dažyto pusfabrikačio apdorojimą, t.y. odos minkštinimas, šlifavimas ir odos padengimas atitinkama spalva, kad būtų gaunamas galutinis produktas pagal užsakovo reikalavimus(pvz.: avalynei, drabužiams, galanterijai, baldams ir kt.).

Kokybės tikrinimo skyriaus komanda (6 žmonės). Šis skyrius atlieka duomenų kontrolę visuose technologinio produkto etapuose. Žaliavos, pusfabrikačio, gatavos produkcijos, cheminių medžiagų, nuotėkų atitinkančių rodiklių nustatymas ir jų atitikimas nustatytiems standartams arba normoms. Gaunami duomenys apibendrinami ir pateikiami aukštesnio lygio vadovams.

Vandens tiekimo ir valymo skyriaus komanda (10 žmonių). Kaip jau buvo minėta, odos apdailai reikalingas gana didelis kiekis vandens, o geriamas vanduo labai brangus ir „kietas“. Todėl odos apdirbimo įmonė turi savo vandentiekį, kuriam naudoja Šiaulių tvenkinio vandenį, kuris yra 4 kartus minkštesnis už geriamą vandenį. Priklausomai nuo gamybos apimties įmonė per parą sunaudoja ~1000m³ vandens, kuris gamybos procese užteršiamas įvairiomis cheminėmis medžiagomis, dažais, rūgštimis, odos atplaišomis. Įmonė norėdama sumažinti teršalų išmetimą į miesto kanalizacinius tinklus, vandens valymą atlieka mechaniniu ir cheminiu būdu.

Techninio aptarnavimo tarnybos komanda (7 žmonės). Per visą technologinį ciklą yra naudojama iki 60 pavadinimų įrengimų (pvz.: dažymo būgnai, džiovinimo įranga, dažų purškimo linija, odos minkštinimo įranga, odos šlifavimo ir matavimo mašinos ir kt.). Už šių įrengimų

pastatymą, priežiūrą ir veikimo užtikrinimą atsakinga techninio aptarnavimo komanda (pvz.: šaltkalviai, santechnikai, elektrikai).

Administracija (12 žmonių). Šioje komandoje daugiausia darbuotojų atsakingų už įmonės buhalterinės apskaitos vedimą, asmenys atsakingi už personalo valdymą. Pagrindiniai šios komandos darbai: kokybiškas įmonės buhalterinės apskaitos vedimas, ekonominė analizė, įsakymų rašymas, personalo kortelių vedimas, įstatymų sekimas ir pan.

Vadybos standartuose (Vadybos standartai, 2001 – 9, p.5-6) pažymima, jog siekiant geresnių rodiklių, svarbu tobulinti komandas, kelti darbuotojų bei asmeninę kvalifikaciją. Aukštesnių rodiklių pasiekimui įtakos turi komandų mokymai, priemonės, skirtos darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, savo paties pareigų atlikimas, personalo ugdymo metodai. Norint tobulinti komandą, reikia laikytis šių reikalavimų:

- Planuoti, skirstyti bei 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 vertinti komandų, darbuotojų bei savo paties darbą, lyginant laimėjimus su tikslais.
- Suteikti komandoms ir darbuotojams grįžtamąjį ryšį dėl jų darbo kokybės.

Apibendrinant galima teigti, jog gebėjimas dirbti komandomis ir mokymasis iš komandų yra labai svarbūs visai organizacijai. Kruopščiai suburtos komandos, gali padėti suvokti kokybiškai svarbius dalykus organizacijoje. Tačiau norint, kad tokia strategija būtų vaisinga, reikia ją palaikyti ir jai vadovauti.

2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOZAVIMAS SPECIALIZUOTAIS TESTAIS

2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos Vokietijoje

Komandinio darbo testą 1997-1999 m sukūrė ir išbandė dvi tarpusavyje bendradarbiaujančios institucijos. Viena iš jų mokslinė – Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas⁶ Drezdeno technikos universitete. Kita institucija yra praktinė. Tai – rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga – Drezdeno inovacijų vadyba⁷. 1998 m. Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene „Team – Puls“ testas buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas. Kauno technologijos universiteto profesorius G. Merkiui duotas testo autorių sutikimas atlikti „Team – Puls“ transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje.

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

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

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

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

⁶ Institut für Arbeits- Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen universität Dresden.

⁷ Management Innovation Dresden

pateikiami komandos nariams, skaičių. 6 dimensijos (subskalės) X 11 klausimų = 66 testo klausimai. Testo dimensijos (subskalės) ir jų aptarimas pateikti 4 priede.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai⁸, 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 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. 5 priede testo pavyzdį). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų:

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

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

„Team - Puls“ autoriai Wiedemann J., Watzdorf von E., Richter P. (2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą naudojo labai populiarų⁹ 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.

⁸ Tik penkių testo klausimų (teiginių) formuluotės yra neigatyvios. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami neigatyviai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei, siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

⁹ 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).

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

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

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

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

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

Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (Anastasi, 2000; Jovaiša, 1971; Lienert, Raatz, 1993; Merkys 1999). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Iš „Team Pulls“ 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 (Žydžiūnaitė, 2003) ir magistro darbuose (Survilienė&Griniene, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003, Steponaitienė&Vilimaitė ir kt.).

Šiandien Lietuvoje jau sukaupą testą 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 departamento įstaigos • Vidaus kariuomenės kariškiai • Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos • Policijos komisariatai • Policijos nuovados • Teritoriniai muitinių skyriai

Suformuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autoriai. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmoniškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais odos apdirbimo įmonėje. Konkrečiai buvo testuoti 115 darbuotojai, atstovaujantys 11 organizacijos darbinių 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 (Anastazi&Urbina, 2001; Bortz, 1993).

Tokiu būdu z-skalėje neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio “į apačią”, artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse (mūsų atveju komandose) skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus.

Dėl labai didelio statistinio stebinių skaičiaus matavimas ir normavimas natūraliai pasidaro labai preciziškas. Antai normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje šiuo metu jau yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z-skalėje svyruoja nuo -0,07 iki +0,07.

Nors testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė. Visgi tenka pripažinti, jog dar trūksta kai kurių tipų organizacijų, kurių veiklai komandinis darbas yra svarbus. Pavyzdžiui, kol kas nėra nei vienos teisines paslaugas privačiai teikiančios institucijos (notarų arba antstolių biuro), architektų biuro. Nepakankamai atstovaujamos statybinės organizacijos. Ateityje tikslinga būtų apimti ne tik darbo organizacijas, bet ir kitokio tipo organizacijas, kurioms komandinis darbas iš principo yra aktualus, pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos, 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 detalčiai 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 et.al. 2003, Steponaitienė&Vilimaitė ir kt.). Taigi galima daryti išvadą, jog svetimoje kultūroje sukurtas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmoniškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

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

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

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

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

Taigi, testas yra trumpinamas, o pilnoji testo versija yra koreliuojama su atitinkamomis patrupintomis testo versijomis. Jei koreliacijos koeficientai yra pakankamai aukšti, tai sutrumpintos testo versijos pagrįstai laikomos patikimomis ir naudotinomis. Testą galima trumpinti atsitiktine tvarka išmetant dalį klausimų. Tačiau galima veikti ir kryptingai. Pavyzdžiui, iš kiekvienos testo dimensijos į sutrumpintą versiją atrinkti tik tuos uždavinius, kurie tenkina bent du kriterijus: 1) labai tinka turinio prasme (loginio validumo kriterijus); 2) uždaviniai pasižymi pačiais aukščiausiais faktoriniais svoriais ir skiriamąja geba (faktorinės validacijos kriterijus). Tokiu būdu iš 66 uždavinius turinčio komandinio darbo testo buvo sudaryta „Vidutinė testo versija“, susidedanti iš 27 klausimų ir galiausiai buvo sudaryta „Trumpoji versija“ susidedanti tik iš 15 klausimų. Kaip matyti, ilgainiui testas buvo sutrumpintas daugiau nei 4 kartus.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai jungtinėje imtyje atspindėti 2.1.2.2 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 išpūdingi $r=0,82$; $r=0,67$ (67%) ir $r=0,95$; $r=0,90$ (90%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70-90 procentų. 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 6 priede. Kaip matyti, pagal pavienės 6 dimensijas testas taip pat yra stabilus.

Toliau prasminga patyrinti 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	Faktori ų 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	Faktori ų 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
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

e													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2.1.2.5 lentelė

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

	N items	Cronbach α	Faktori ų 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	–	–
Komunikacij a komandoje	3	0,74	1	65,69	0,49	0,4 5	0,5 1	0,81	0,8 0	0,8 3	0,56	0,5 5	0,5 9
Vadovavimas komandai	3	0,86	1	78	0,67	0,6 0	0,7 2	0,88	0,8 6	0,9 1	0,76	0,7 0	0,7 9
Komandos organizavima s	3	0,7	1	62,46	0,44	0,4 1	0,4 5	0,79	0,7 8	0,8 1	0,53	0,5 1	0,5 4
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoj e	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, sistemiskai 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 ilgai patekti į krizę, išsisemti, pakrikti, gali patirti raidos pakilimus ir nuopoličius. Realybėje sunku įsivaizduoti nuolat tobulai (arba labai ydingai) funkcionuojantį komandinį darbą. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį komandinis darbas yra daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas. Galima daryti hipotetinę prielaidą, kad stabilaus savybinio konstrukto bruožų veiksmingas komandinis darbas gali įgauti nebent tik vadybos požiūriu efektyviose organizacijose, turinčiose atitinkamos patirties, komandinio darbo tradicijų. Aukštas ir stipriai išreikštas komandinio darbo stabilumas vadybos požiūriu yra didelė siekiamybė (tikslas) ir labai teigiamas momentas. Organizacijų vadovai idealiu atveju turėtų siekti komandinio darbo veiksmingumo kaip stabilios organizacijos savybės ir kokybės. Šiame kontekste mūsų atlikti komandinio darbo stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik formalia metodologine testo kokybės prasme bet ir paties nagrinėjamo fenomeno gilesnio pažinimo požiūriu. Ateityje tikslinga būtų atlikti ilgalaikius komandinio darbo ir darbinių komandų raidos tyrimus.

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

Pasiremiant teorinėmis žiniomis apie organizacijos klimatą bei savarankiškomis mokslinėms grupėms, kuriai priklausė ir šio magistrinio darbo autoriai, išvalgomis, buvo formuluojama darbinės hipotezės apie tai, kad klimatui yra priskirtinos šios dimensijos:

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

Ši darbinė hipotezė pasiteisino. Taikant faktorinės validacijos principus 149 pirminiai organizacijos klimato požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 18 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 2.2.1 lentelėje. Minėtos dimensijos ir psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 810 darbuotojų, atstovaujančių 110 padalinių (darbinių komandų) iš 9 organizacijų. Tos organizacijos buvo gana įvairios – policijos komisariatas, muitinė, mokykla, universitetas, reklamos agentūra, sveikatos priežiūros įstaiga, stambi baldų gamybos įmonė, odos apdirbimo įmonė, savivaldybė.

2.2.1 lentelė

Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos

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

Kaip matyti iš 2.2.1 lentelės duomenų sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,71 iki 0,93. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10% (Bitinas, 1998). Tuo tarpu šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 50-60%. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristu žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami. Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas organizacijos klimato testas, kuriuo paremtas šis magistro darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Žinoma, ateityje šio testo patikimumą, kaip ir komandinio darbo testo atveju, reikėtų patikrinti retesto (pakartotinių matavimų) metodu.

Organizacijų klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert&Raatz, 1993; Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai 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 kokiame nors padalinyje komandinis darbas yra tikrai sklandus ir veiksmingas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas neblogu komandos psichologiniu klimatu. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų korelacijų. Kita vertus, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi komandinis darbas organizacijoje ir organizacijos klimatas nėra visai tapatūs dalykai.

2.3. Komandinio darbo ir organizacijos klimato statistiniai sąryšiai

Interkorelacijų matrica pateikta 2.3.1 lentelėje, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 18 organizacijos klimato dimensijų ir 6 komandinio darbo dimensijų. Visi korelacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistikai

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

2.3.1 lentelė

Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius

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

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
	0,5 < x <= 0,35					
	0,35 < x <= 0,2					
Vertybės ir kultūra	-0,37 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,38 ***	-0,38 ***
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	-0,36 ***	-0,35 ***	-0,38 ***	-0,34 ***	-0,39 ***	-0,41 ***
Konfliktai	-0,34 ***	-0,37 ***	-0,36 ***	-0,29 ***	-0,39 ***	-0,37 ***
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,33 ***	-0,35 ***	-0,35 ***	-0,33 ***	-0,37 ***	-0,37 ***
Tarpusavio santykiai	-0,34 ***	-0,41 ***	-0,36 ***	-0,28 ***	-0,37 ***	-0,34 ***
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,35 ***	-0,33 ***	-0,34 ***	-0,36 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Santykiai su vadovais	-0,32 ***	-0,31 ***	-0,34 ***	-0,35 ***	-0,36 ***	-0,38 ***
Kontrolė	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,35 ***	-0,37 ***	-0,38 ***
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,34 ***	-0,37 ***	-0,37 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,34 ***
Informacija/ komunikacija	-0,33 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,34 ***	-0,29 ***	-0,35 ***	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,40 ***
Neverbalinė komunikacija	-0,32 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,26 ***	-0,34 ***	-0,33 ***
Kartų santykiai	-0,25 ***	-0,27 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,26 ***	-0,22 ***
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,30 ***	-0,21 ***	-0,31 ***	-0,31 ***
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,22 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,21 ***	-0,25 ***	-0,28 ***
Saugumo/ apibrėžtumo	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,33 ***	-0,27 ***	-0,33 ***	-0,34 ***

pojūtis, psichologinis komfortas	***	***	***	***	***	***
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 autoriai, sukurtas lietuviškas organizacinio klimato testas psichometriniu požiūriu yra labai kokybiškas.

Toliau statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo buvo patikrinti pasitelkus daugiamatę regresiją. Tokia procedūra įgalina sužinoti, ar organizacinis klimatas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis komandinio darbo veiksmingumą. Visos 18 klimato dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju, o konkreči komandinio darbo dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis. Apibendrinta forma regresinės analizės rezultatai atspindėti 2.3.2 lentelėje.

2.3.2 lentelė

Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija

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

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

Paaiškėjo, jog organizacinio klimato būklė tikrai gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) komandinio darbo priežastis. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Iš determinacijos koeficiento r^2 reikšmių matyti, kad organizacinis klimatas komandinio darbo veiksmingumą apsprendžia (paveikia) vidutiniškai maždaug dvidešimčia procentų. Tai yra labai daug, turint galvoje, kad komandinio darbo veiksmingumą potencialiai gali įtakoti labai daugelis kitų priežasčių – darbuotojų dalykinė kompetencija; iškilusio darbinio uždavinio sudėtingumas; laiko ištekliai, skirti užduočiai atlikti; darbinis stresas; darbuotojų

motyvavimas materialiniu atlygiu; uždavinio, kuriam atlikti sutelkta komanda, svarbos ir prasmės suvokimas ir pan. Vadinasi net 20% siekiantis lyginamasis poveikumo svoris, kuris tenka vien tik organizaciniam klimatui, iš tiesų yra labai ženklus. Iš čia išplaukia praktinė vadybinė išvada, jei norima organizacijos padaliniuose pasiekti funkcionalaus komandinio darbo, kartu reikia puoselėti ir organizacinį klimatą.

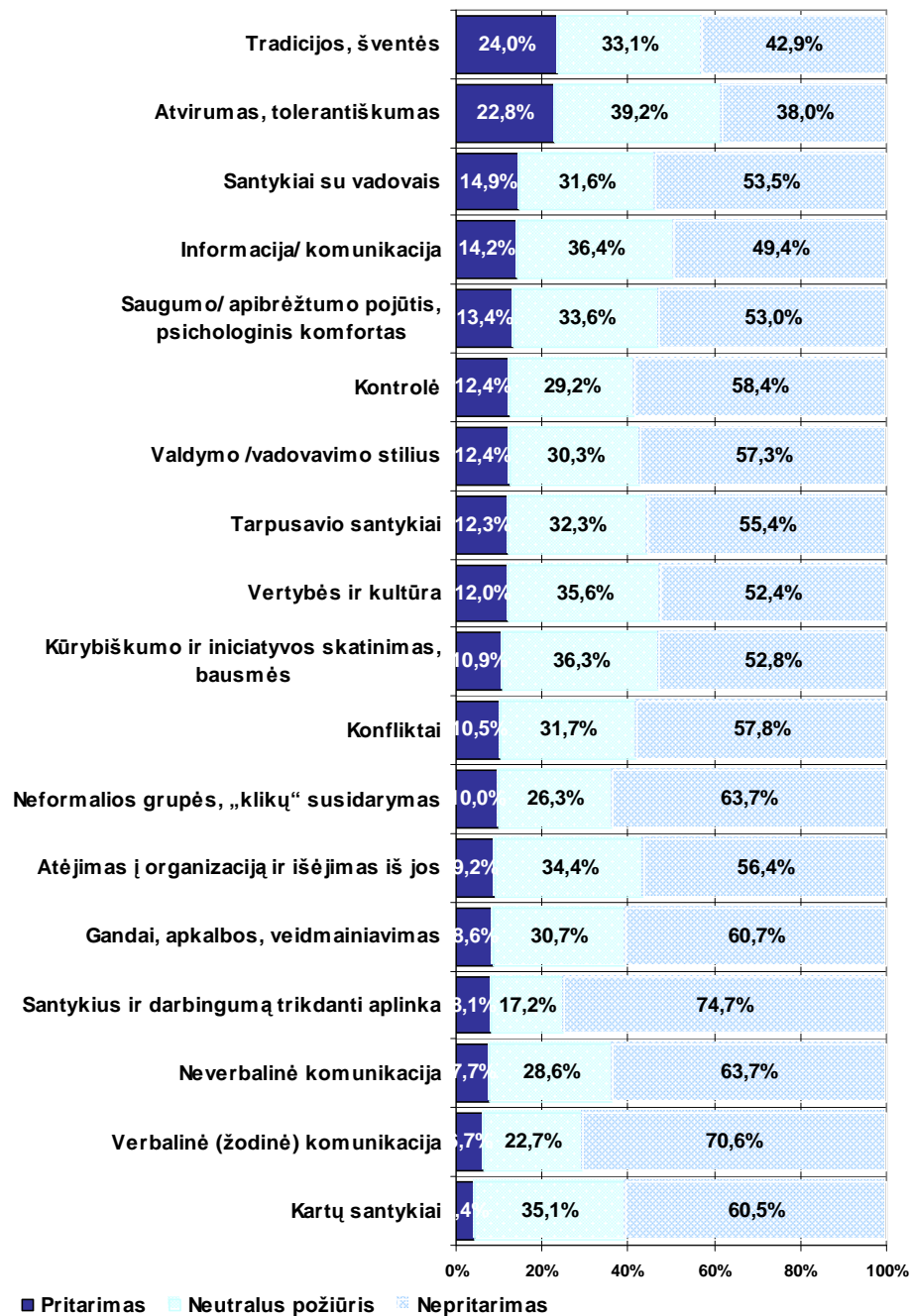
Greta statistinių sąryšių analizės prasminga patyrinėti ir paties nagrinėjamo požymio raišką, jos kryptingumą. Kitaip tariant, tikslinga formuluoti klausimą (konkuruojančias hipotezes) apie tai, ar tirtoms darbo organizacijoms yra būdingos (nėra būdingos) organizacinio klimato krizės apraiškos. Didžioji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

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

Todėl tikslinga buvo kuriamąją testą pavadinti „organizacinio *klimato krizės* testu“. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį, o tai kas matuojama apsprendžia pavienių klausimų, iš kurių testas sudarytas, turinį. Tokiu būdu aukštas komentuojamo testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraišką. Ir, žinoma, priešingai - žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Norint įvertinti klimato raišką, greta testo įverčių standartizuotoje Z-skaleje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skaleje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 18 testo dimensijų. Vidutiniai pritarimo organizacinio klimato krizės požymiams procentai 2.3.1. pav. yra pažymėti tamsiai mėlyna spalva.

Testo buvo ir teigiamų klausimų formuluočių., pavyzdžiui:

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



2.3.1 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams

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

Kaip matyti iš struktūrinės reitingo diagramos (žr. 2.3.1. pav.) tirtose organizacijose klimato krizės požymiai ženkliau nepasireiškia. Nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 40 iki 70% dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės požymių įverčiai tesiekia apie 20%.

2.4 Diagnozuojamų odos apdirbimo įmonės komandų kokybinės charakteristikos

Šio skyrelio tikslas – pristatyti imtį, įvardinti konkrečias komandas, kuriuose buvo atliekama diagnozė, taip pat apibūdinti esmines diagnostinio tyrimo procedūras bei etapus. Diagnostiniam tyrimui buvo pasirinkta odos apdirbimo įmonė.

Siekiant empiriškai pagrįsti komandinio darbo ir organizacinio klimato raišką odos apdirbimo įmonėje ir atlikti statistinę psichometrinę analizę, tyrimas buvo atliktas vokiečių adaptuoto „Team – pulls“ testo pagalba ir prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtu organizacijos klimato krizės testu.



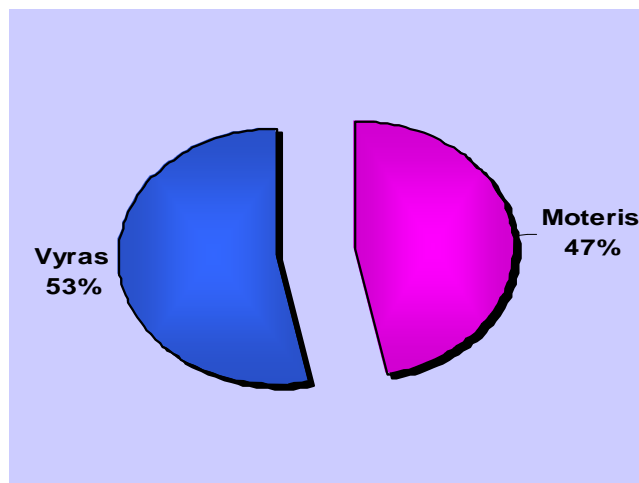
2.4.1 pav. Respondentų skaičius komandose. (N = 115)

Vykdamas tyrimą buvo apklausta 115 atsitiktinai atrinktų respondentų, tai sudarė 11 komandų (žr. 2.4.1 pav.). Pažymėtina, kad testavimas buvo anoniminis. Tyrimo organizatoriai

galėjo identifikuoti konkrečią komandą, tačiau negalėjo nustatyti konkrečios testą (klausimyną) pildžiusios asmenybės. Anonimiškumo – esminio socialinių tyrimų etikos principo – buvo laikomasi siekiant respondentų atsakymų nuoširdumo ir diagnostinio tyrimo patikimumo

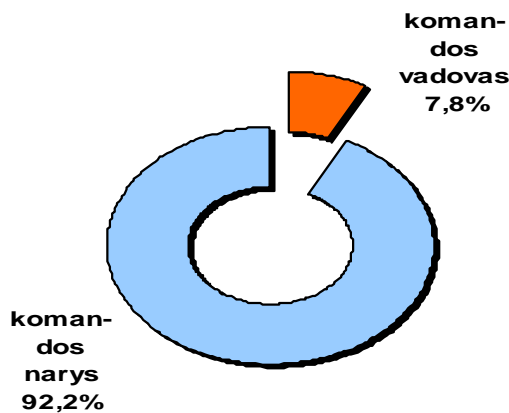
Toliau šiame skyriuje aptarsime įvairias tiriamųjų charakteristikas kaip: demografines, darbo stažo, respondentų statuso, bei kitą statistinę informaciją, turėjusią įtakos šio tyrimo imčiai.

Visi tyrime dalyvavę 115 respondentų nurodė savo lytį, taigi tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį: 61 vyrų (53%) ir 54 (47%) moterys (žr. 2.4.2 pav.).



2.4.2 pav. Respondentų lytis. (N = 115)

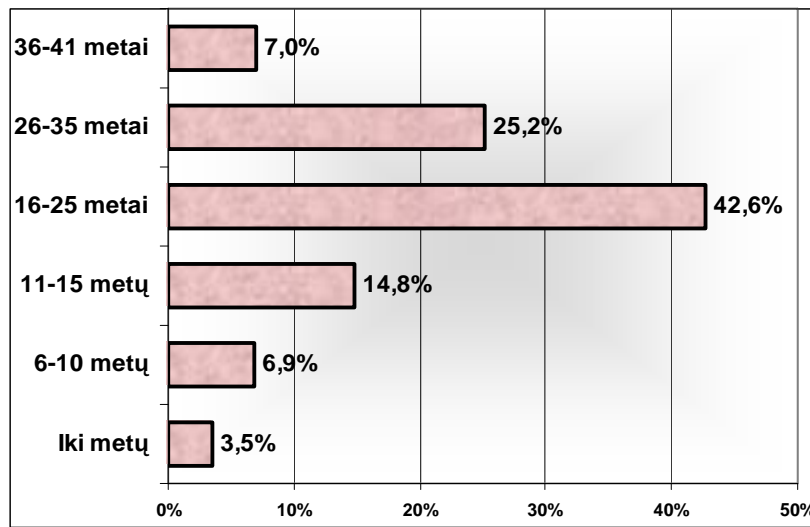
Sekantys duomenys apie odos apdirbimo įmonės apklaustų respondentų statusą pateikti 2.4.3 paveiksle.



2.4.3 pav. Respondentų statusas. (N = 115)

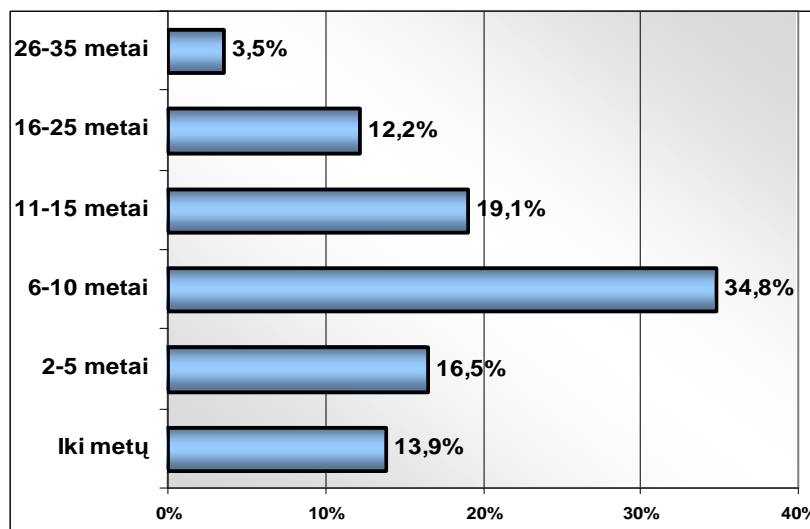
Iš pateiktų duomenų matyti, kad vadovo pareigas užima tik 7,8%, o darbuotojų, kita dalis – 92,2% komandos nariai.

Šiame tyrime taip pat reikšminga tokia tiriamųjų charakteristika, kaip darbo stažas. Kaip matyti iš 2.4.4 paveikslo bendras darbuotojų stažas organizacijoje svyruoja nuo nepilnų metų iki 41 metų. Atkreiptinas dėmesys, kad daugumos darbuotojų, t.y. 42,6% stažas 16-25 metai. Didžiausią darbo stažą t.y. 36-41 metai, turintys darbuotojai sudaro 7%.



2.4.4 pav. Odos apdirbimo įmonės darbuotojų bendro darbo stažo pasiskirstymas, %.

Vyraujantis, 40(34,8%) respondentų darbo stažas esamoje organizacijoje yra 6-10 metų, 22 (19,1%) respondentų darbo stažas yra 11-15 metų. Iš 2.4.5 lentelės matyti, kad nemažas skaičius



2.4.5 pav. Darbo stažas nagrinėjamoje organizacijoje, %

dirbančiųjų, odos apdirbimo įmonėje dirba gana ilgą laiką.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai tirtuose odos apdirbimo įmonės padaliniuose

Komandinio darbo testas, kaip rodo minėti visos lietuviškos normavimo imties duomenys, yra validus ir labai aptikimas. Visgi verta patikrinti, ar jis yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – Odos perdirbimo įmonės imtyje. Kadangi dalinė imtis yra keliolika kartų mažesnė už visą normavimo imtį, tai joje galima, atskirais atvejais, tikėtis prastesnių rodiklių. Tai reikštų, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas iki galo nesuveikė, neparodė savo gerųjų darbinių savybių, vadinasi, jo rezultatus konkrečioje imtyje reikėtų vertinti atsargiau. Teoriškai samprotaujant taip gali atsitikti dėl daugelio priežasčių, pavyzdžiui, dėl prastesnio testuojamų darbuotojų kooperatyvumo tyrimui, nenuoširdžių atsakymų, kurie pasidaro labai tikėti, jei neužtikrinamas atsakymų anonimiškumas ir pan. 3.1.1 lentelėje yra pateikti testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai. Jie nėra tokie išpūdingi, kaip didžiojoje normavimo imtyje, tačiau jie yra pakankamai aukšti ar bent jau toleruoti. Visiškai nematyti artimų nuliui ir statistiškai nepatikimų koreliacijų. Vidutinės koreliacijų reikšmės praktiškai nenukrenta žemiau 0,52 ribos, maksimali retesto koreliacija siekia net 0,94.

3.1.1 lentelė

Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai

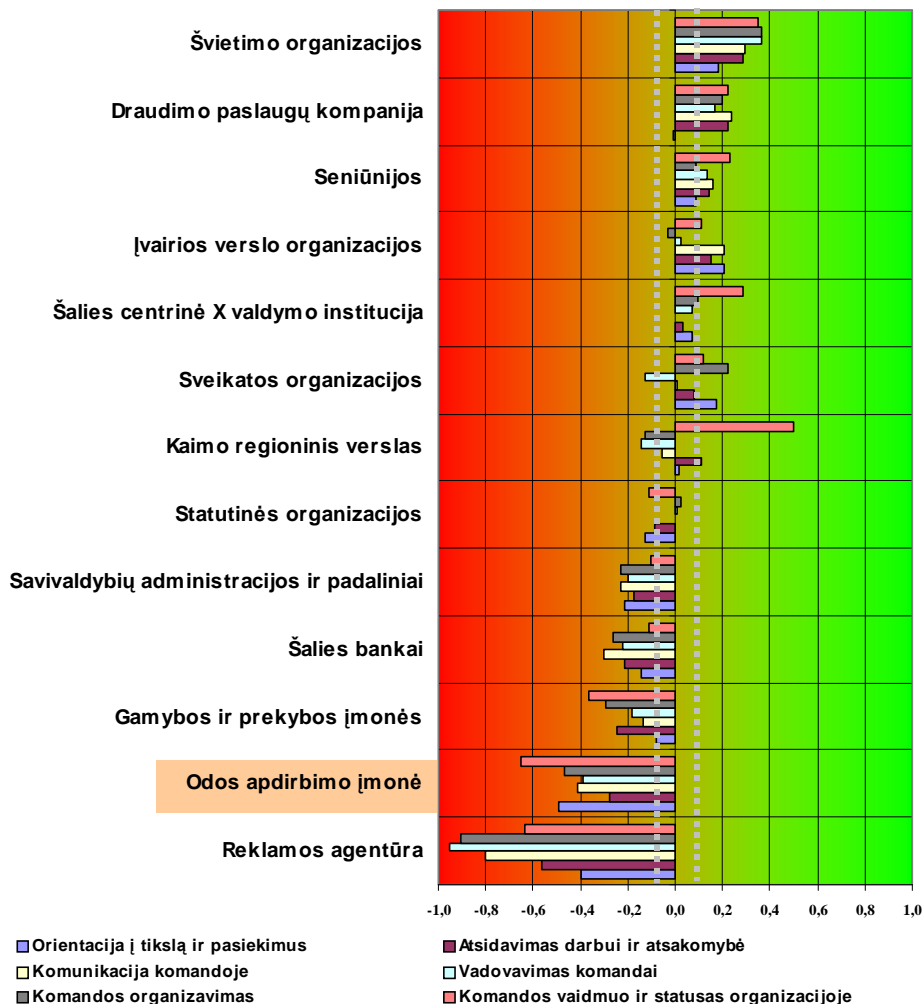
	Pilnoji versija (1)				Vidutinė versija				Trumpoji versija			
	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N
Pilnoji versija (1)	0,69 ***	0,48 ***	0,85 ***	115	0,58 ***	0,39 ***	0,83 ***	115	0,52 ***	0,33 ***	0,77 ***	115
Vidutinė versija					0,65 ***	0,54 ***	0,74 ***	115	0,63 ***	0,41 ***	0,94 ***	115
Trumpoji versija									0,52 ***	0,36 ***	0,65 ***	115

 Retestas
 Interkoreliacija

Išdėstyti argumentai rodo, jog testavimo duomenys yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir Odos apdirbimo įmonės imtyje.

Tikslinga įvertinti, kaip komandinio darbo raiška tirtoje Odos apdirbimo įmonėje atrodo visos normavimo imties kontekste. 3.1.1 paveiksle aiškiai matyti, kad komandinis darbas nagrinėjamoje įmonėje yra silpnai išplėtotas ir mažai veiksmingas. Odos perdirbimo įmonė šiuo požiūriu bendrame organizacijų tipų reitinge užima bemaž paskutinę vietą. Jos komandinio darbo įverčiai nukrinta žemiau normavimo imties vidurkio vidutiniškai per 0,4 – 0,6 standartizuoto normaliojo

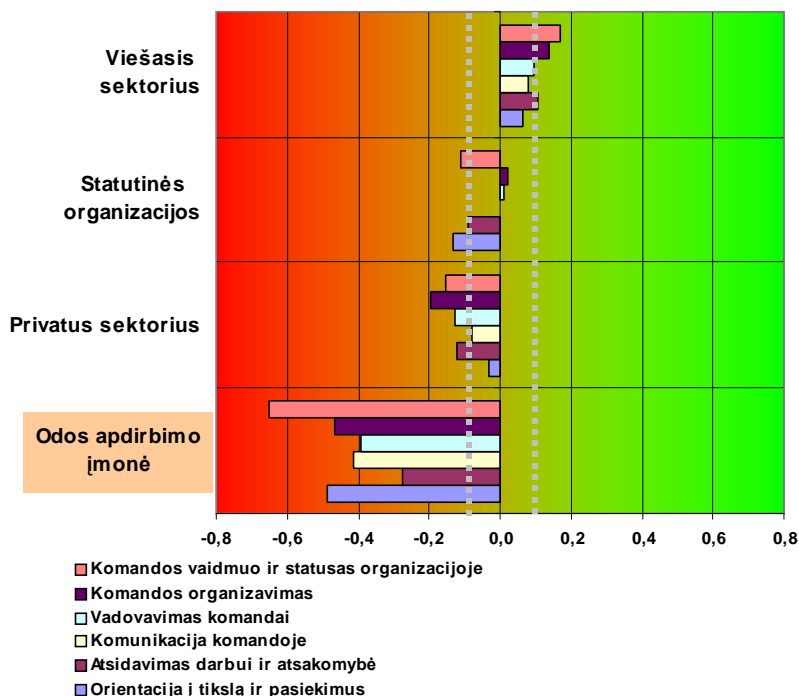
skirstinio Z-skalės punktus. Toks nuotolis nuo vidurkio siekia apie pusę (0,5) standartinio nuokrypio ir gali būti apibrėžtas kaip labai ryškus. Nuo pirmaujančių organizacijų (konkrečiai švietimo organizacijų), odos apdirbimo įmonės komandinio darbo įverčiai skiriasi bemaž per vieną



standartinį nuokrypį.

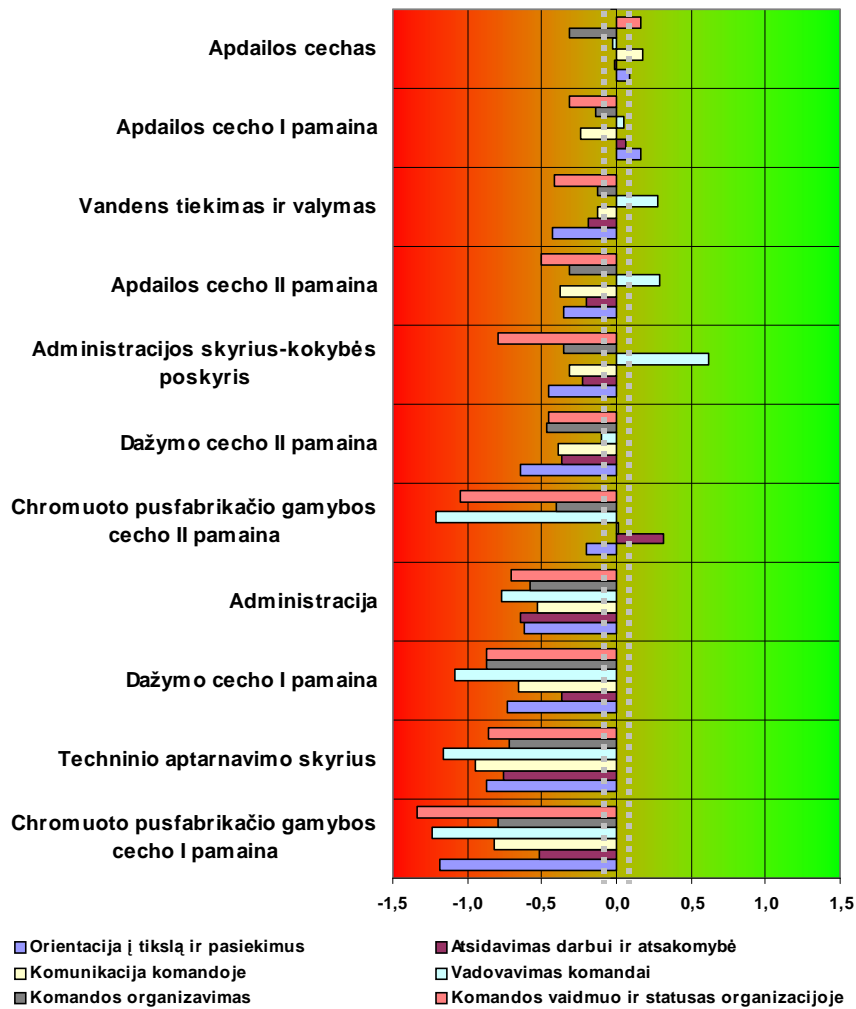
3.1.1pav. Bendras organizacijų tipų reitingas

Toliau tikslinga pažvelgti į komandinio darbo raišką odos įmonėje apibendrintame kontekste. 3.1.2 paveiksle normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos į pagrindinius organizacijų tipus. Kaip matyti, išryškėja statistinis dėsningumas: sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį atsilieka. Matyti ir tai, kad konkrečiai odos įmonės komandinio darbo įverčiai nukrinta gerokai žemiau privataus sektoriaus apibendrintų įverčių. Išdėstyti faktai ir argumentai leidžia daryti išvadą, kad komandinis darbas tirtoje odos įmonėje yra tikrai prastas.



3.1.2 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

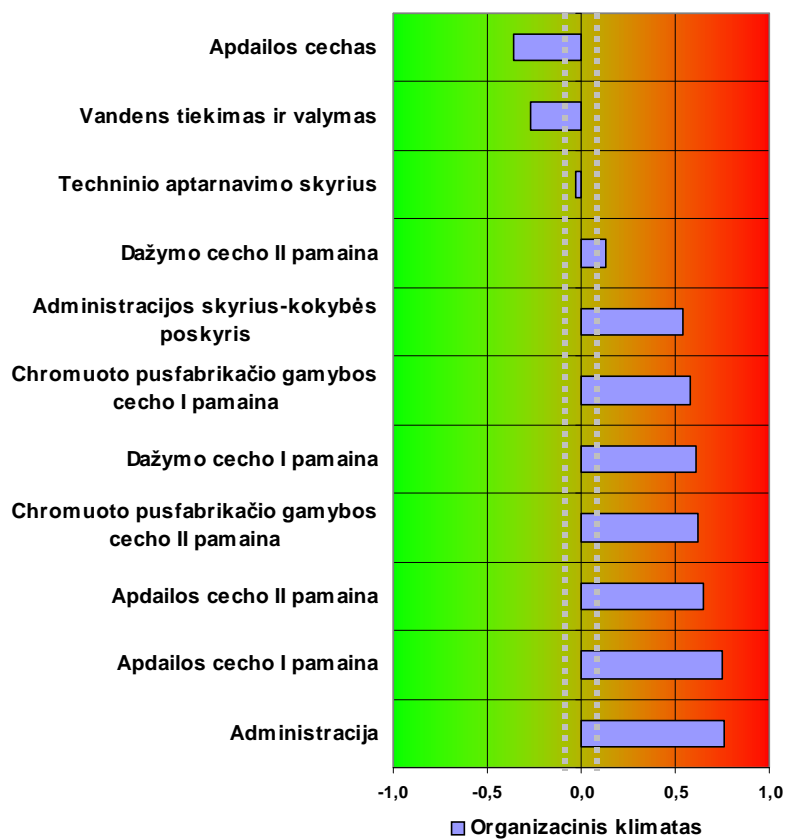
Savaime suprantama, kad didelės įmonės vienuose padaliniuose komandinis darbas gali funkcionuoti palankiau, o kitose prasčiau. Labai svarbu šiuo požiūriu žinoti konkrečių padalinių būklę. Kaip matyti iš 3.1.3 paveikslo komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose skiriasi labai ženkliai. Nepaisant to, kad tiriamu klausimu odos įmonė yra akivaizdi autsaiderė, kai kuriuose jos padaliniuose, pvz., apdailos ceche, vandens tiekimo ir valymo padalinyje komandinis darbas funkcionuoja sąlyginai neblogai. Apie tai byloja testo įverčiai, besitelkiantys apie normavimo imties vidurkį. Deja kai kurie padalinių, kaip antai Techninio aptarnavimo skyriaus, Administracijos ir kt. įverčiai nutolsta žemiau normavimo imties vidurkio maždaug per 1 standartinį nuokrypį, o atskirais atvejais netgi dar daugiau.



3.1.3 pav. Komandinis darbas atskiruose Odos apdirbimo įmonės padaliniuose

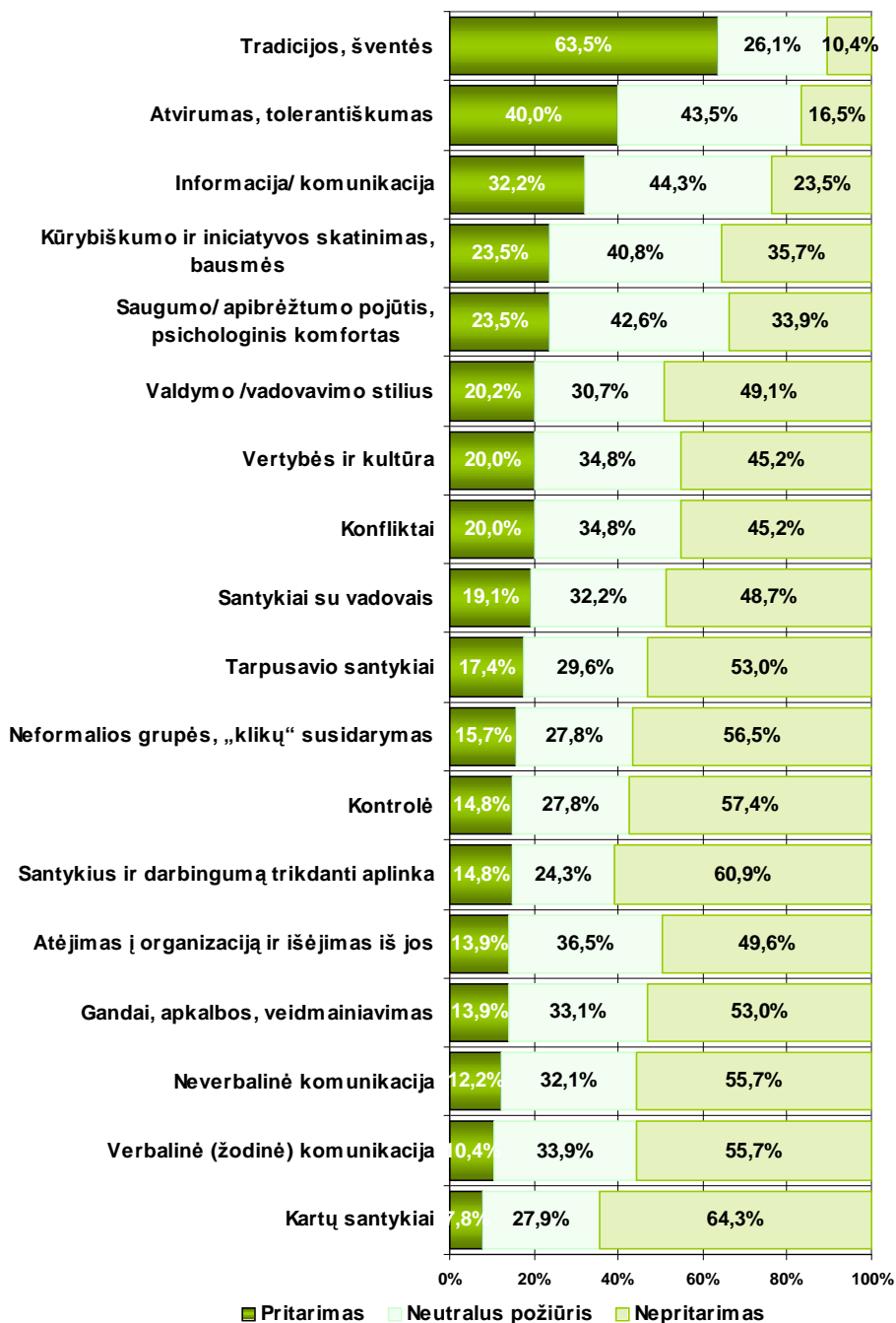
Apibendrintai galima teigti, kad žmoniškųjų išteklių vadyba odos įmonėje pagal tokį svarbų kriterijų kaip komandinio darbo veiksmingumas reikalauja vadybinės intervencijos.

Greta komandinio darbo tikslinga panagrinti, kokia tirtų įmonės padalinių būklė pagal tokį komandiniam darbui artimą požymį kaip organizacinis klimatas. Atitinkamo patikrinimo rezultatai atspindėti 3.1.4 paveiksle. Čia verta prisiminti, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti kitaip nei komandinio darbo testo. Pastarojo testo raktas toks – aukštesnis įvertis atitinka geresnį komandinį darbą, tuo tarpu pirmojo paminėto testo atžvilgiu galioja taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Kaip matyti, atskiruose padaliniuose minėto testo jungtinis balas nukrypsta į neigiamų įverčių sritį per pusę standartinio nuokrypio. Simptomiška, kad tiek pagal komandinį darbą, tiek pagal organizacinį klimatą sistemingai pirmauja ir/arba atsilieka tie patys padaliniai. Tai rodo, kad abu minėti dydžiai yra susiję.



3.1.4 pav. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose

Verta panagrinėti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi pagal visas 18 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 18 dimensijų (žr. 3.1.5 pav.).



3.1.5 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių

Daugeliu atveju pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir vidutiniškai tesiekia apie 10-20%. Visgi pavieniai organizacinio klimato požymiai darbuotojų buvo įvertinti kritiškai. Daugiau nei 60% darbuotojų neigiamai klimatą vertino pagal tokią dimensiją kaip tradicijos ir šventės. Iš teorijos ir praktikos žinoma, kad: a) organizacijos vertybės, tradicijos ir šventės yra esminė organizacijos kultūros dedamoji; b) organizacijos tradicijos ir šventės yra efektyvus žmoniškųjų išteklių organizacijoje ugdymo instrumentas, įgalinantis tobulinti tarpusavio

santykius, sutelkti kolektyvą (kohesija), motyvuoti darbuotojus, puoselėti jų lojalumą organizacijai ir kt.

Šių argumentų kontekste tikslinga patikrinti, koks organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos įmonės padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 3.1.2 lentelėje.

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

Akivaizdžiai matyti, kad tikrai palankus organizacinis klimatas yra susiklostęs Apdailos ceche, Vandens tiekimo ir valymo padalinyje. Toliau matyti, kad kai kuriuose padaliniuose pagal pavienius požymius organizacinis klimatas yra vertinamas labai nepalankiai. Kai kurie įverčiai nutolsta nuo vidurkio daugiau nei per 1 standartinį nuokrypį. Antai, Administracijos padalinyje bei Chromuotų pufabrikačių cecho II-oje pamainoje labai stinga atvirumo ir tolerantiškumo.

Visumoje lentelėje sistemingai pasireiškia stochastikos (atsitiktinumo) elementas. Kartais tas pats padalinys pagal vienus kriterijus atrodo teigiamai, pagal kitus neigiamai. Visgi pagal tokių kriterijų kaip tradicijos ir šventės praktiškai visi tirti padaliniai gali būti vertinami nepalankiai. Tai rodo, kad odos įmonėje tikrai pribrendo laikas rimtai pagalvoti apie organizacijos tradicijų puoselėjimą ir šventes. Tyrimas rodo, kad šioje srityje įmonėje yra neišnaudotų galimybių ugdyti ir telkti žmoniškuosius išteklius ir tuo prisidėti prie organizacijos stiprinimo.

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

Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių)

	Apdailos cecho I pamaina	Apdailos cecho II pamaina	Apdailos cechas	Techninio aptarnavimo skyrius	Administracijos skyrius-kokybės poskyris	Vandens tiekimas ir valymas	Administracija	Dažymo cecho I pamaina	Chromuoto pusfabrikačio gamybos cecho I pamaina	Chromuoto pusfabrikačio gamybos cecho II pamaina	Dažymo cecho II pamaina
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,89	0,64	0,11	-0,08	0,93	-0,37	0,63	0,54	0,07	0,51	0,24
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,64	0,14	0,25	-0,08	0,11	0,01	0,48	0,92	0,60	0,44	0,10
Neverbalinė komunikacija	0,45	0,24	-0,13	-0,28	0,72	-0,54	0,56	0,48	0,54	-0,16	0,14
Konfliktai	0,78	0,60	-0,61	-0,10	0,63	-0,56	0,45	0,41	0,35	0,25	0,07
Santykiai su vadovais	0,40	0,43	-0,65	-0,34	-0,04	-0,30	0,30	0,30	0,18	0,57	0,00
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baumės	0,74	0,62	0,09	0,08	1,01	-0,32	0,90	0,60	0,55	0,60	0,07
Informacija/ komunikacija	0,83	1,03	-0,15	-0,09	0,60	0,44	0,90	0,66	0,59	0,80	0,36
Atvirumas, tolerantiškumas	0,80	0,75	0,05	0,00	0,80	-0,34	1,14	0,50	0,67	1,02	0,06
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,56	0,50	-0,66	-0,32	0,55	-0,46	0,39	0,28	0,09	0,49	0,04
Kartų santykiai	0,06	0,53	-0,60	-0,48	0,27	-0,50	0,11	0,35	0,31	0,01	-0,30
Tarpusavio santykiai	0,37	0,47	-0,59	-0,14	0,60	-0,59	0,67	0,15	0,07	0,08	-0,17
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,53	0,30	-0,85	-0,40	0,34	-0,28	0,44	0,65	0,18	0,49	0,09
Valdymo /vadovavimo stilius	0,64	0,48	-0,57	-0,25	0,40	-0,27	0,42	0,54	0,54	0,51	0,09
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,76	0,44	-0,71	0,28	-0,06	0,07	0,03	0,65	0,87	0,72	0,07
Kontrolė	0,44	0,20	-0,94	-0,14	-0,44	-0,58	0,39	0,12	0,52	0,27	-0,11
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,42	0,26	-0,03	0,04	0,17	-0,17	0,64	0,59	0,26	0,31	0,04
Vertybės ir kultūra	0,44	0,38	-0,76	-0,15	0,21	-0,06	0,66	0,48	0,34	0,63	-0,01
Tradicijos, šventės	0,83	1,03	1,26	1,46	0,92	0,79	1,44	0,53	1,23	0,90	0,80

Jau buvo minėta, kad organizacinio klimato testo psichometrinė kokybė yra labai aukšta. Atitinkami skaičiavimai buvo atlikti didžiojoje norminėje imtyje ir šiame darbe jau pakomentuoti. Savaimė aišku, labai svarbu patikrinti, ar minimas testas metrologine prasme pakankamai gerai veikia ne tik normavimo imtyje, bet ir dalinėje Odos apdirbimo įmonės imtyje.

Kontrolei buvo paimtos kelios skalės, kurių psichometriniai rodikliai normavimo imtyje buvo kraštutiniai. Tokiomis skalėmis pasirodė „Vadovavimo stiliaus“ ir „Tarpusavio santykių“ skalės, kurių vidinė konsistencija normavimo imtyje buvo ekstremaliai aukšta. Šis statistinis dėsniumas pasikartojo ir dalinėje imtyje. Testo vidinės konsistencijos koeficientai Cronbach alfa vadovavimo stiliaus skalėje atitinkamai siekė 0,93, o vidutinė testo žingsnių interkoreliacija 0,53. Analogiški rodikliai „Tarpusavio santykių“ skalėje buvo 0,92 ir 0,49.

Sąlyginai psichometriniu požiūriu prastesnė skalė normavimo imtyje buvo „Verbalinės komunikacijos“ skalė. Jos alfa koeficientas siekė 0,62. Tokia koeficiento reikšmė nėra labai aukšta, tačiau ji yra tikrai priimtina. Analogiškas testo konsistencijos rodiklis odos apdirbimo įmonės imtyje buvo 0,56.

Atsižvelgiant į pateiktus argumentus galima teigti, kad buvo dirbama iš tiesu su metodologiškais kokybiškais instrumentais.

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

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

Simptomiška, kad rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir klimato dėsniumas buvo konstatuotas ir Odos apdirbimo įmonės imtyje (žr. 3.2.1 lentelę). Dominuoja neigiamas ir nestiprus, tačiau statistikai patikimas ryšys. Neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai prasmingi, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai, o klimato testo – neigiamai.

Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsningumai

$N_{\min} = 114; N_{\max} = 115$

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,24 **	-0,34 ***	-0,30 ***	-0,23 **	-0,36 ***	-0,37 ***
Informacija/ komunikacija	-0,21 *	-0,25 **	-0,30 ***	-0,22 *	-0,29 ***	-0,37 ***
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,18 *	-0,21 *	-0,25 **	-0,21 *	-0,24 **	-0,40 ***
Vertybės ir kultūra	-0,29 ***	-0,31 ***	-0,32 ***	-0,17 *	-0,30 ***	-0,38 ***
Santykiai su vadovais	-0,18 *	-0,18 *	-0,25 **	-0,22 *	-0,22 *	-0,35 ***
Tarpusavio santykiai	-0,23 **	-0,39 ***	-0,37 ***	-0,07	-0,30 ***	-0,33 ***
Kontrolė	-0,21 *	-0,23 **	-0,28 ***	-0,23 **	-0,25 **	-0,33 ***
Konfliktai	-0,17	-0,25 **	-0,33 ***	-0,11	-0,27 ***	-0,33 ***
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,17 *	-0,25 **	-0,29 ***	-0,19 *	-0,28 ***	-0,34 ***
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,16	-0,26 **	-0,29 ***	-0,13	-0,22 *	-0,31 ***
Kartų santykiai	-0,17	-0,27 ***	-0,29 ***	-0,14	-0,20 *	-0,21 *

3.2.1. lentelės tęsinys

Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,16	-0,28 ***	-0,31 ***	-0,16	-0,26 **	-0,27 ***
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,15	-0,24 **	-0,25 **	-0,10	-0,20 *	-0,26 **
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,20 *	-0,25 **	-0,20 *	-0,04	-0,21 *	-0,20 *
Neverbalinė komunikacija	-0,19 *	-0,31 ***	-0,26 **	-0,05	-0,23 **	-0,26 **
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,15	-0,28 ***	-0,31 ***	-0,09	-0,25 **	-0,25 **
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,17	-0,21 *	-0,22 *	-0,15	-0,19 *	-0,32 ***
Tradicijos, šventės	-0,18 *	-0,12	-0,09	0,01	-0,12	-0,18 *

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

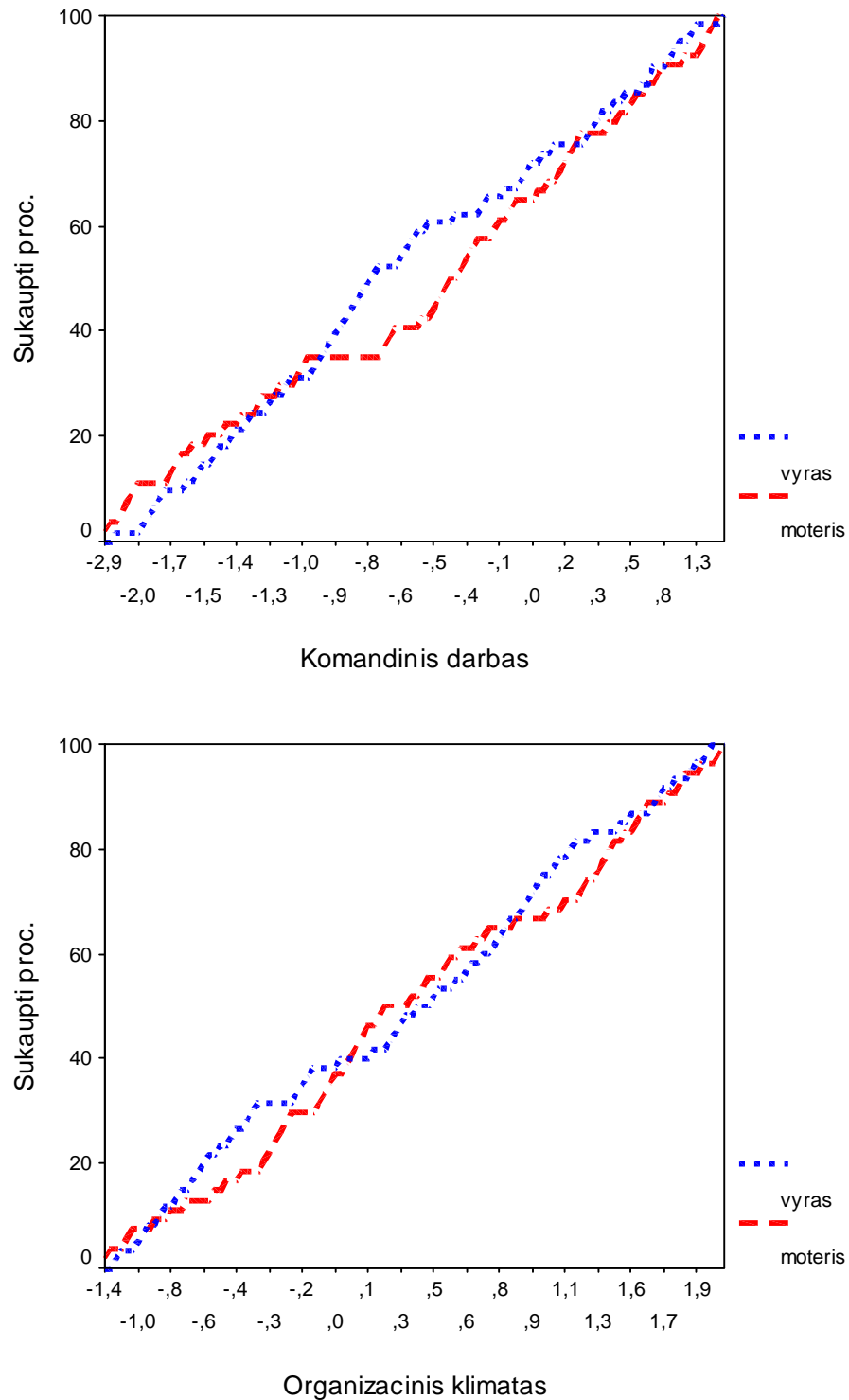
Moksliniu požiūriu svarbus klausimas yra tai, ar komandinio darbo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)?

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

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

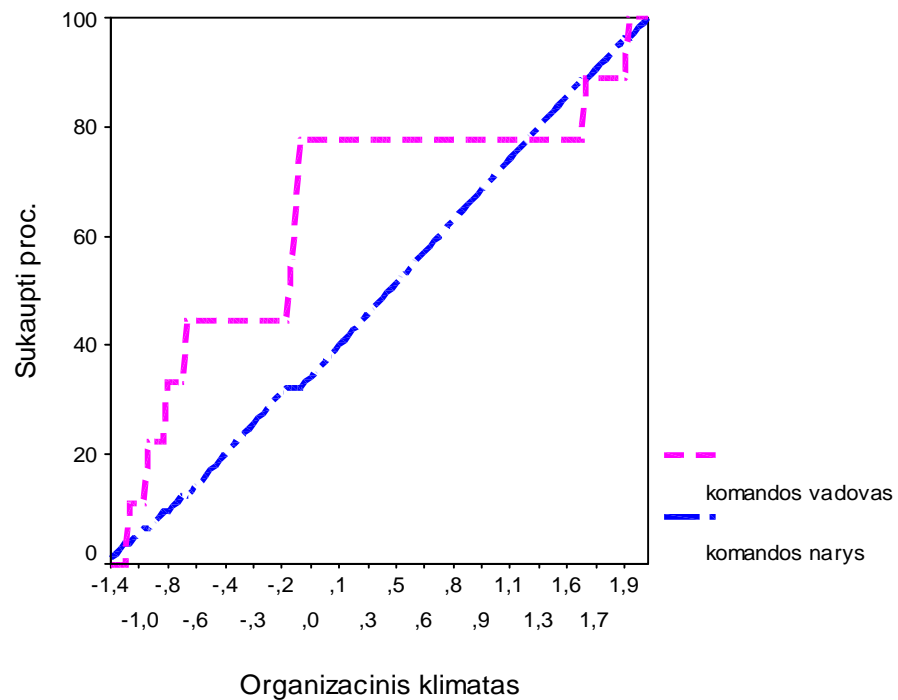
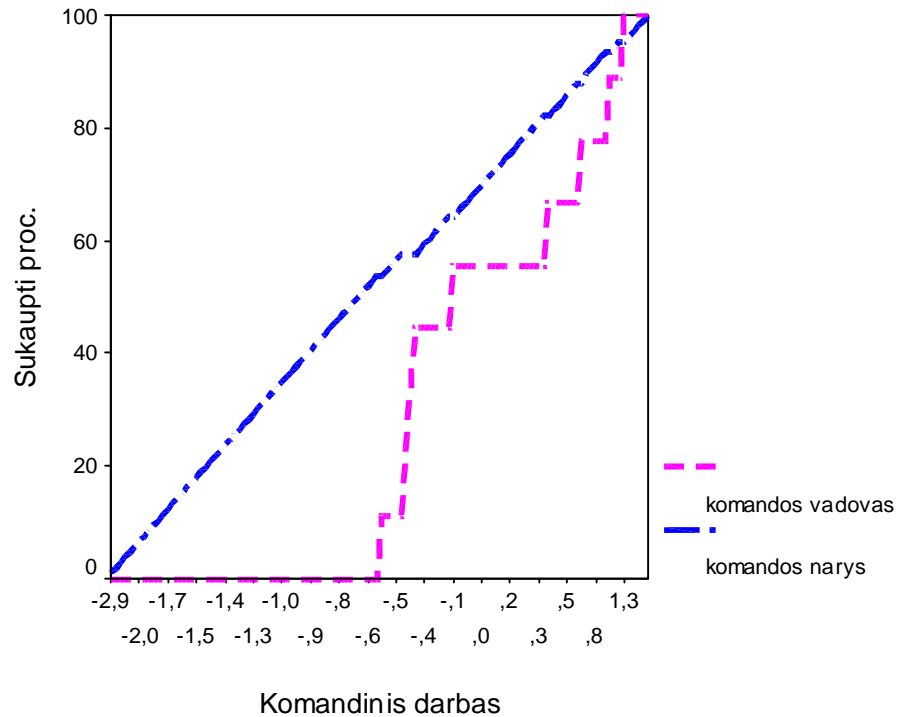
Taip pat paaškėjo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau, nei mažesnę darbo stažą turintys, koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra visai nedidelis ($r=0,13$), tačiau statistiškai labai patikimas ($p=0,000$, kai $N=1835$). Organizacinio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

Simptomiška, kad kai kurie didžiosios normavimo imties dėšningumai atsikartojo dalinėje odos įmonės imtyje (žr. 3.2.1 pav.). Paaškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $p=0,712$, $df=113$ (komandinis darbas) ir atitinkamai $p=0,648$, $df=112$ (organizacinis klimatas).



3.2.1 pav. Komandinio darbo ir organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus Odos įmonės imtyje (tik devyni) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komandinio darbo bei mikroklimato vertinimo sąryšio. Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 3.2.2 pav.). Visgi, galima daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.



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

Dalinėje odos įmonės imtyje atsikartojo sąryšis tarp komandinio darbo vertinimo ir stažo. Ilgiau dirbantys yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau nei trumpiau dirbantys ($r=0,19$, o $p=0,042$).

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

IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, PASIŪLYMAI

1. Išvados ir pasiūlymai, išplaukiantys iš literatūrinių šaltinių analizės

1. Vadybos mokslų ir organizacijų psichologijos literatūroje „komandinis darbas“ ir „organizacinis klimatas“ apibrėžiami kaip reikšmingi organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai;
2. Literatūroje tyrinėtojai linkę nediferencijuoti „grupės“ ir „komandos“ sąvokos, t.y. tapatina šių sąvokų traktuotes. Esminė „grupės“ ir „komandos“ prielaida, yra ta kad „komanda“ atspindi aukštesnę darbuotojų organizacinės sąveikos kokybę nei „grupė“. Kitaip tariant, kiekviena „komanda“ yra „grupė“, bet ne kiekviena „grupė“ kokybine prasme gali būti traktuojama kaip „komanda“.
3. Remiantis „organizacinės kultūros“ ir „organizacinio klimato“ sąvokų apibrėžtimis pastebima, kad mokslinėje literatūroje autoriai linkę išskirti šių sąvokų kompleksiskumą ir multidiscipliniškumą. „Organizacinė kultūra“ apibrėžiama, kaip labiau teorinio plano sąvoka, o „organizacinis klimatas“ kaip empirinio plano sąvoka, t.y. organizacinis klimatas yra viena iš esminių dimensijų, nusakančių organizacijos kultūrą.
4. Literatūrinių šaltinių analizė parodė, kad Lietuvoje trūksta mokslinės literatūros apie tai, kaip „komandinis darbas“ ir „organizacinis klimatas“ žmogiškųjų išteklių vadyboje ir praktikoje turėtų ir galėtų būti diagnozuojami. Vakarų šalyse egzistuoja daug „komandinio darbo“ ir „organizacinio klimato“ testų, kurių mūsų šalyje pasigendama arba jie tik pradedami konstruojami. Išdėstyti argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas ir/arba adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.

2. Metodologinio pobūdžio išvados ir apibendrinimai

1. Tyrimo duomenys pagrįsti didžiąja normavimo imtimi rodo, kad tiek adaptuojamas „komandinio darbo“ testas, tiek naujai kuriamas „organizacinio klimato“ testas gali pretenduoti į pačius aukščiausius jų psichometrinės kokybės vertinimus. Lietuvos darbo organizacijų

sąlygomis jie akceptuoti, kaip validūs ir patikimi testavimo ir vertinimo instrumentai. Nustatyta, kad abu instrumentai - „komandinio darbo“ ir „organizacinio klimato“ krizės testai validūs ir patikimi dalinėje Odos apdirbimo įmonės imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (ištirta 11 komandų, 115 darbuotojų), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi. Tai rodo, kad testuojamieji atsakinėjo nuoširdžiai, sąžiningai, o testavimo duomenys gauti iš Odos apdirbimo įmonės yra patikimi ir tikslūs. Tai atveria galimybę tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą Odos apdirbimo įmonės padaliniuose.

2. Iki šiol komandinio darbo ir organizacinio 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) diagnostine validacija. Privačiose verslo organizacijose išoriniu kriterijumi, su kuriuo būtų koreliuojami abiejų testų įverčiai, tikslinga būtų išskirti ekonometrinius įmonės rodiklius – pelno, apyvartos, našumo rodiklius ir ect.

3. Diagnostinio pobūdžio išvados ir apibendrinimai

1. Atlikus tyrimo rezultatų palyginamąją analizę skirtingų tipų (viešojo sektoriaus, statutinės organizacijos, privatus sektorius) organizacijose akcentuotina, kad sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose (švietimo), statutinės organizacijos (muitinėje) komandinis darbas užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį atsilieka. Konkrečiai odos apdirbimo įmonės komandinio darbo įverčiai yra gerokai žemiau privataus sektoriaus apibendrintų įverčių. Išdėstyti faktai ir argumentai leidžia daryti išvadą, kad komandinis darbas tirtoje odos apdirbimo įmonėje yra tikrai prastas. Nuo pirmaujančių organizacijų (konkrečiai švietimo organizacijų), odos apdirbimo įmonės komandinio darbo įverčiai skiriasi bemaž per 1 standartinį nuokrypį.
2. Odos apdirbimo įmonės padaliniuose komandinio darbo veiksmingumas skiriasi labai ženkliai. Pvz.: apdailos ceche, vandens tiekimo ir valymo padaliniuose komandinis darbas funkcionuoja sąlyginai neblogai. Deja, kai kuriuose padaliniuose, t.y. techninio aptarnavimo skyrius, administracijos ir kt., komandinis darbas organizuojamas ypač prastai. Žmogiškųjų išteklių vadyba odos apdirbimo įmonėje pagal tokį svarbų kriterijų, kaip komandinio darbo veiksmingumas, reikalauja vadybinės intervencijos.

3. Komandinio darbo efektyvūs rodikliai pastebimi tik tuose padaliniuose, kuriuose vyrauja palankus organizacinis klimatas, o neefektyvūs komandinio darbo rodikliai siejami su nepalankiu organizaciniu klimatu.
4. Paaiškėjo, kad daugeliu atveju pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir vidutiniškai tesiekia apie 10-20%. Visgi pavieniai organizacinio klimato požymiai darbuotojų buvo įvertinti kritiškai. Daugiau nei 60% darbuotojų neigiamai klimata vertino pagal tokią dimensiją kaip tradicijos ir šventės. Pagal šį kriterijų (tradicijos ir šventės) praktiškai visi tirti padaliniai vertinami nepalankiai. Interpretuojant testo duomenis, svarbu suvokti, jog testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto atitinkama organizacinio klimato būklė. Ateityje būtų tikslinga atlikti kokybinius tyrimus.
5. Tiek didžiojoje normavimo imtyje, tiek Odos apdirbimo įmonės imtyje paaiškėjo teoriškai prasmingi ir statistiškai reikšmingi sąryšiai tarp „organizacinio klimato“ ir „komandinio darbo“ dimensijų. Akcentuotina, kad šie žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai yra tarpusavyje susiję. Palankų „organizacinį klimata“ atitinka veiksmingas „komandinis darbas“ ir atvirkščiai. Galima formuluoti teorinį teiginį, kad palankus „organizacinis klimatas“ yra veiksmingo „komandinio darbo“ prielaida. Jei „organizacinis klimatas“ padaliniuose yra krizinis, tai veiksmingas darbas yra mažai tikėtinas.
6. Nagrinėjant duomenis didžiosios normavimo imties lygiu bei dalinėje Odos apdirbimo įmonės imtyje, paaiškėjo jog darbuotojų lytis įtakos „komandinio darbo“ veiksmingumo ir „organizacinio klimato“ krizės vertinimui neturi, t.y. vyrai ir moterys komandinį darbą ir organizacinį klimata vertina vienodai.
7. Paaiškėjo, kad padalinių vadovai, tiek „komandinį darbą“, tiek „organizacinį klimata“ yra linkę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Ateityje tikslinga būtų atlikti tyrimus, kurie atskleistų, kiek nustatytas statistinis dėsniumas yra universalus. 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, darbiniai stresai ir nuovargis) sistemingai yra linkę vertinti palankiau. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos arba padalinio vadovas emociškai yra tampriau susijęs su organizacija nei eilinis darbuotojas.
8. Egzistuoja tendencija, kad ilgiau dirbantys darbuotojai linkę komandinį darbą vertinti palankiau nei trumpiau dirbantys. Ši tendencija nėra stipriai išreikšta, bet statistiškai patikima.

9. Pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad komandinio darbo testas pasižymi aukštomis ir/arba labai aukštomis stabilumo charakteristikomis. Šį faktą galima interpretuoti dvejopai:
 - viena vertus jis rodo, kad testas yra stabilus ir matuoja patikimai;
 - kita vertus, jis rodo, kad pats komandinio darbo veiksmingumas gali pasireikšti kaip sąlyginai stabili charakteristika.
10. Visgi labai aukšti komandinio darbo testo stabilumo rodikliai, nepaisant situacinės ir konceptualios komandinio darbo kaip reiškinio prigimties, rodo, kad bent jau teorine prasme galima siekti veiksmingo komandinio darbo sąlyginio ilgalaikiškumo.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (1999). Žmogiškųjų išteklių kokybiniai ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje//*Regionų ekonomika ir plėtra*. Kaunas. p. 7-8.
2. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. Санкт-Петербург: Питер, с. 686.
3. Andriuščenka, J. (2001). Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.20 p. 25-39.
4. Anikejeva, N. (1998). Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje. Kaunas: Šviesa.
5. Avelino, J., Lifton, H. J. How to develop a group into an effective work team // http://www.aednet.org/ced/feb99/people_points.htm, [2005 01 20].
6. Bagdonavičius, J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas: mokymo metodinė priemonė*. Vilnius. p. 111.
7. Bakanauskienė, I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 3, p. 7-24.
8. Bakanauskienė, I.(1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 8, p. 17-30.
9. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija, p. 387
10. Barvydienė, V. (1998). *Vadovavimo psichologija*.
11. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai : atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė, p. 239.
12. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara, p. 245.
13. Батьковский, А., Попов, С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций)// Проблемы теории и практики управления.- 1999.- №1. [http://eup.ru/Catalog/15-0.asp\(2005.01.28\)](http://eup.ru/Catalog/15-0.asp(2005.01.28))
14. Бурлачук, Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). *Словарь - справочник по психодиагностике*. – Санкт-Петербург
15. Bortz, J. Lienert, A.G., Boehnke, K. (1990). *Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik*.- Berlin ; Heidelberg ; New york ; Tokyo.
16. (a)Butkus, S. F. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius : Alma Littera, p. 159.

17. (b)Butkus, S.F. (1996). Linijinė ir funkcinė organizacijos vadybinės struktūros dedamosios // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 2, p. 23-33.
18. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma Littera, p. 397.
19. Chmieliauskas, A. (2000). Laiku. Gerai. Kuo pigiau // *Vadovo pasaulis*, Nr.5, p. 6-8.
20. Cole, G. A. (1990). *Management: Theory and Practice*. London: DP Publication Ltd., p. 582.
21. Čepinskis J. (1999). Relavantinė jaunų organizacijų vadybos kryptis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.12, p. 25-34.
22. Dagtė, I. (2004).Gandas kaip komunikacinis vienetas ir jo vaidmuo personalo vadyboje// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 70-73.
23. Darulis, R. (1997). Įmonių reformos reikšmė socialinės ekonominės transformacijos procese // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 5, p. 15-26.
24. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika, p. 344.
25. Dromantas, M. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių specifika.
26. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose// *Viešoji politika ir administravimas*, nr.8, p. 89-98.
27. Джуэлл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. - Санкт-Петербург: Питер, с.709.
28. Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
29. Fey, C.F. & Beamish, P.W. 2001. The importance of organizational climate similarity between parent firms and the JV: The case of IJVs in Russia. *Organization Studies*, 22(5):853-882
30. Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. p. 707.
31. Garalis, A. (1998). Organizacijų raidos tendencijos ir šiuolaikinio naujo tipo vadovo parengimo koncepcijos pagrindimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 7, p. 25-43.
32. Ginevičius, R. (1996). Įmonių sisteminio struktūrizavimo problemos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 2, p. 45-52.
33. Grėbliauskas, A. (1996). Organizacijų ir jų valdymo struktūrų projektavimas ir formavimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 2, p. 53-68.

34. Grigas, R. (1998). Socialinių įtampų laukai kaip organizacijų funkcionavimo sąlyga // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 2, p. 69-81.
35. Gregory, P. Shea ir Richard, A. Guzzo, I. (1987). *Group effectiveness: What Really Matters?*, Sloan Management Review, p.26.
36. Gubicaitė-Šilingienė, V. (1998). *Kolektyvinis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 101.
37. Hacker, H. Et.al. (1998). *Standards fuer paedagogisches und psychologisches Testen*. Hogrefe Verlag, Hans Huber Verlag. Bern, Toronto, Seatl.
38. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera, p.72.
39. Ivaškevičius, D., Sakalas, A. (1997). *Bankų vadyba*. Kaunas: Technologija, p.239.
40. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas, p. 104.
41. James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
42. Jazdauskaitė, V.(2004). Gandai – efektyvi priemonė ar uždelsto veikimo bomba?// *Biuro administravimas*, nr. 10, p. 53-55.
43. Jovaiša L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa, p. 198.
44. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija, p.284.
45. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 1, p. 47-60.
46. (a) Jucevičius, R. (1996). Organizacijos vystymas jos strateginės architektūros pagrindu // *Socialiniai mokslai*, nr. 4(8), p. 19-26.
47. (b) Jucevičius, R. (1996). Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 3, p. 61-7.
48. c) Jucevičius, R. (1997). The main Ideas of the concept of Strategic Development of Organizations// *Socialiniai mokslai*, nr. 2(11), p. 23-28.
49. Juščius, V. (2001). Įmonių restruktūrizavimo samprata ir vertinimo problemos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 20, p. 101-107.
50. Ingenkamp, K. (1989). *Diagnostik in der Schule: Beitrage zu Schluesselfragen der Schuelerbeurteilung*. Weinheim-Basel: Beltz Verlag,.
51. Kalinauskas, R.(1999). Struktūra – vadybos objektas ir kibernetikos dalykas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 10, p. 73-83.

52. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, p.400.
53. Kasiulis, J., Barvydienė, V.(2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p.328.
54. Klein, G., Lambert, J. (1987). *The business of banking*. Great Britain: Biddles Ltd., p. 238.
55. Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
56. Krajevskaja-Binzyk, E (1999). Management of Reengineering Projects // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 11, p. 135-141.
57. Kumpikaitė, V., Sakalas, A. (2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje// *Inžinerinė ekonomika*, nr. 6(26), p. 53-57.
58. Kvedaravičius, J. (1995). Vadybos turinys ir Lietuvos vadybinė situacija // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 1, p. 61-76.
59. Kvedaravičius, J. (1997). Organizacijų vystymosi sampratos metmenys// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 2, p. 63-73.
60. Kvedaravičius, J. ir Augustauskas, T. (1999). Nuo planavimo prie programavimo siekiant užtikrinti organizacijos vystymąsi // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 10, p. 84-94.
61. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija*. Vilnius: Mokslas, p.222.
62. Laužackas, R. (1995). Profesinis rengimas ir jo valdymo dimensijos Lietuvoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 2, p. 107-118.
63. Leonavičius, V. (2004). *Sociologija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 288.
64. Lesauskis, P. (2000). Organizacijos pradai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 15, p. 107-112.
65. Lienert, G.A. Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim,.
66. Lydeka, Z. (1999). Transformacijos proceso organizacinis aspektas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 11, p. 152-162.
67. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui // *Vadovo pasaulis*, nr. 11(49), p. 24-26.
68. Makštutis, A. (1998). Organizacijos veikla, aplinka ir nacionalinio ūkio vadyba // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.7, p. 89-98.
69. Mažeikienė, N, Merkys G. (2000). Makevializmas, kaip psichosocialinis reiškinys ir edukacinės diagnostikos objektas // *Socialiniai mokslai*, nr. 1 (22), p. 62-67.

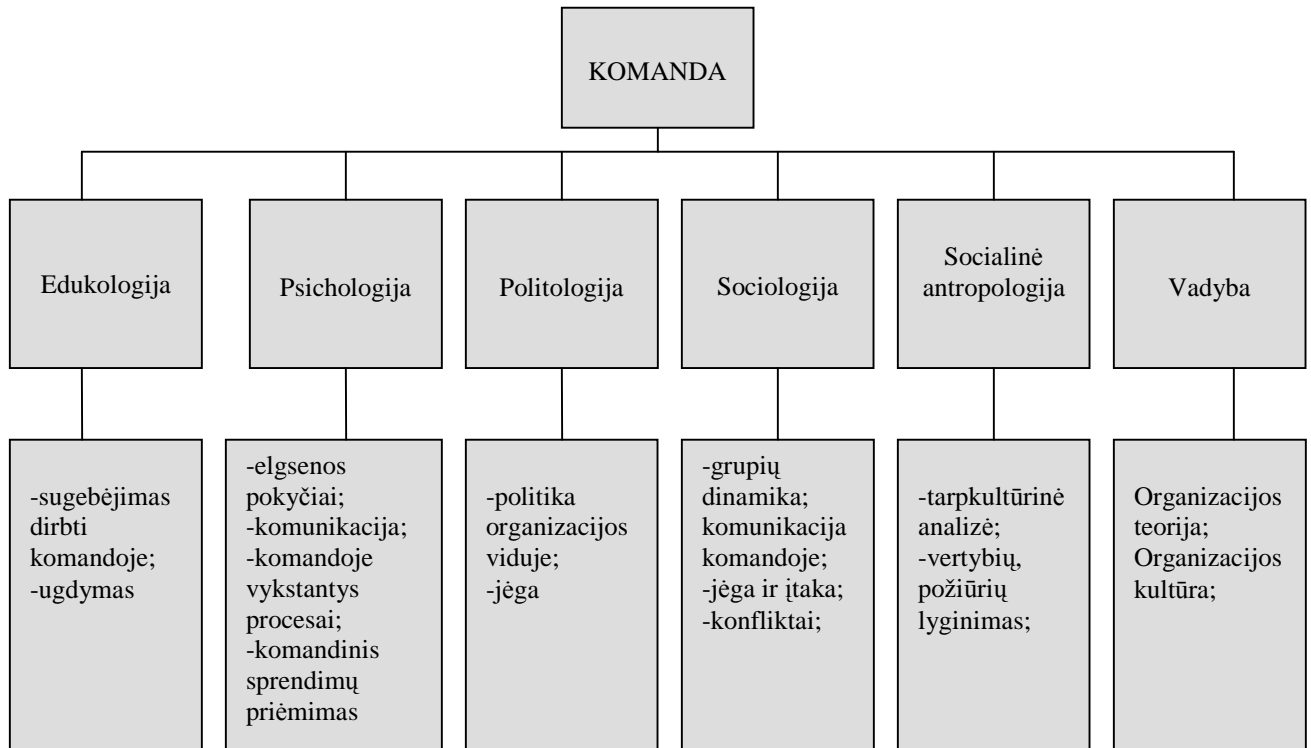
70. Mažeikienė, N. (2001). Socializacijos ir ugdymo diagnostikos instrumentų kultūrinis perkeliamumas: makiavelizmo ir autoritarizmo matavimo aspektas. *Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas.
71. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makevalizmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // *Socialiniai mokslai*, nr. 3 (29), p. 7-16.
72. a) Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, Sociologija*, nr. 3, p. 53-64.
73. b) Merkys, G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. Magister. *An international journal for psychology and education*, nr.6, p. 22-35.
74. c) Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*, nr. 2 (19), p. 7-22.
75. Merkys, G., Gribačiauskas, E., Ušėckienė, L. Pedagogų autoritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai. // *Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija, 2002, Nr. 1 (33) – p. 27-41.*
76. Merkys, G., Krupavičius, A. (2002). Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose). *Seimo įvaizdžio tyrimo projektas*. Kauno technologijos universitetas.
77. Morkūnas, Z., Grigas, R., Aškinis, A. ir kt. (1980). *Asmenybė. Kolektyvas. Gyvenimo būdas*. Vilnius: Mintis, p. 272.
78. Myers, D. (1998). *Socialnaja psichologija*. Pervod. s angl.Sankt Peterburg: Piter.
79. Nelsonas, B., Ekonomis P. (1999). *Vadyba žaliems*. Kaunas: Smaltijos leidykla, p. 332.
80. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė I. (2001). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija, p.98.
81. Palidaukaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas :Technologija, p. 237.
82. Pamedytis, R., Liutkus, N. Vijeikis, J. (2004). Grupės, komandos ir jų narių vaidmenys//*Personalo vadyba*, nr. 4 (62), p. 12-18.
83. Pass, C., Lowes, B., Davies, L. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: UAB “Baltijos biznes”,. p.584.
84. Peleckis-Kaktavičius, L.(1998). *Odininku per metus netampama*. Šiauliai: Titnagas, p.150.

85. Pruskus, V (2003).. *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės.* Vilnius: Enciklopedija, p. 388.
86. Puidokaitė, S. Survilienė, A. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: finansinio tarpininkavimo įmonių specifika. *Magistro darbas.* Kauno technologijos universitetas.
87. Radzevičius, G. (1999). Jaunų organizacijų sampratos morfologija ir jose vykstančių transformacinių procesų ypatumai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 12, p. 135-144.
88. Rašas, Maironas. (1997). *Biblinis požiūris į vadybą.* Šiauliai: Jona, p.195.
89. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai.* Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, p. 376.
90. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams // *Socialiniai mokslai*, nr. 4(8), p. 43-52.
91. a) Sakalas, A. (1998). *Personalų vadyba.* Vilnius: Margi raštai, p. 277.
92. b) Sakalas, A.(2001). *Personalų vadyba.* Kaunas: Technologija.
93. Sakalas, A., Šilingienė V.(2000). *Personalų valdymas.* Kaunas: Technologija, p. 205.
94. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B.,Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A.(2001). *Pramonės įmonių vadyba.* Kaunas: Technologija, p.491.
95. Sakalauskiene, L., Janušauskiene, V. (2001). Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualumas verslo efektyvumo požiūriu// *Verslas, vadyba ir studijos'2000.* Konferencinė medžiaga 2000m. lapkričio mėn. 29-30 d. V: Technika, p. 414.
96. (a) Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 6, p. 212-221.
97. (b) Seilius, A. (1998). Vadovo trijų matavimų vertinimo koncepcijos link // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 7, p. 159-170.
98. (c) Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba.* Klaipėda: Klaipėdos universitetas, p. 274.
99. (d) Seilius, A. (1999). Ar galima vadovauti be prievartos? // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* nr. 10, p. 162-182.

100. (e) Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 12, p. 189-209.
101. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 12, p. 211-225.
102. Suslavičius, A. (1998). *Socialinė psichologija*. Vilnius: VU leidykla, p. 173.
103. Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 647.
104. Smither, R. D. (1994). *The Psychology of Work and Human Performance*. Harper Collins College Publishers, New York,
105. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000b). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*, ISSN 1392-0758. 2000, 2 (23), 43-55.
106. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000c). Socialiniai-profesiniai santykiai tarp mokyklų vadovų ir švietimo skyriaus: kooperacija, konformizmas, rezistencija. *Socialiniai mokslai*, ISSN 1392-0758. 2000, 4. 101-116.
107. Šaparnis, G. Merkys, G. (2000b). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, ISSN 1392-0758. 2000, 17, 215-225.
108. Šimanskienė, L (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 18, p. 113-124.
109. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KUL p. 206.
110. Шепель В.М. Управленческая психология. Москва: Экономика. 1984.
111. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: ŠU 1-kl.,, p. 173.
112. Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate, in R. Taguiri et G. H. Litwin (Eds.). *Organizational climate : explorations of a concept* (pp. 11-35). Boston : Harvard Business School. <http://www.f-d.org/climat-efficacite-brunet.htm> (2005.02.11).
113. Ulmytė, S., Skunčikienė, S. (2002). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: ŠU, p.71-75.
114. Vasiliauskas, A. (2000). *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. Kaunas : Technologija, p.182.

115. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, p.134.
116. Vyšniauskienė, D. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika. Kauno technologijos universitetas.
117. Vyšniauskienė, D., Kundrotas, V. (1999). *Verslo etika*. Kaunas: Technologija, p. 261.
118. Wiedemann, J. Watzdorf, v. E. Richter, P. (2000). Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, - *Organisations, und Sozialpsychologie*. Methodensammlung, Band 15, Mai.

1 priedas. Įvairių mokslų integracija organizacijos elgsenos tyrimuose komandos aspektu



Šaltinis: P.Jucevičienė, 1996. Organizacinė elgsena. Kaunas: Technologija, p. 11

2 priedas. Mikroklimato tipų suvestinė

Mikroklimato tipų suvestinė

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 mastymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą, kultūrą ir socialinę sąveiką (Furnham, 1999);</p> <p>§ Kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutarimo, panašių interesų, polinkių pagrindu (Шепель, 1984);</p>	<p>§ Atsiranda iš sutarimo tarp individų, susijusių su jų elgesio konteksto suvokimu (Furnham, 1999)</p>
Psichologinis-socialinis	Moralinis
<p>§ Parodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas (Barvydienė, Kasiulis, 2004)</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, 2004)</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 (Furnham, 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 (Furnham, 1999);</p>
Aktyvus-individualus	Pasyvus-neindividualus
<p>§ Asmenybės savirealizaciją, 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>

3 priedas. Smulkaus ir vidutinio verslo samprata

Smulkaus ir vidutinio verslo samprata

	APIBŪDINIMAS
SVV subjektai	Vidutinės, mažos įmonės (tarp jų mikro įmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.
Vidutinė įmonė	Įmonė, kuri atitinka šias sąlygas: <ul style="list-style-type: none"> • Dirba mažiau kaip 250 darbuotojų; • Metinės pajamos neviršija 138 mln. Lt ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. Lt; • Yra savarankiška¹⁰
Maža (iki 2002.12.31 – smulki) įmonė	Įmonė, kuri atitinka šias sąlygas: <ul style="list-style-type: none"> • Dirba mažiau kaip 50 darbuotojų; • Metinės pajamos neviršija 24 mln. Lt ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. Lt. • Yra savarankiška⁵
Mikro įmonė	Įmonė, kuri atitinka šias sąlygas: <ul style="list-style-type: none"> • Dirba mažiau kaip 10 darbuotojų; • Metinės pajamos neviršija 7 mln. Lt ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. Lt • Yra savarankiškas⁵

¹⁰ Savarankiškomis įmonėmis laikomos visos įmonės, išskyrus tas, kurių ¼ ar daugiau įstatinio kapitalo ar balsavimo teisių priklauso vienai ar kelioms įmonėms, kurios nėra mažos ar vidutinės įmonės. Ši riba gali būti viršyta, jei įmonė priklauso investicinėms bendrovėms, fondams, ar kitiems juridiniams asmenims, investuojantiems rizikos kapitalą į SVV.

4 priedas. Testo „Team – Pulls“ dimensijų aptarimas

Testo „Team – Pulls“ dimensijų aptarimas

Testo dimensijos	Testo dimensijų (subskalių) aptarimas
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	<p>Ši dimensija (subskalė) parodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaip, koku būdu iškeliami komandos darbo tikslai; • kaip patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas; • skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo; • komandos narių orientaciją į pasiekimus.
Atsidavimas darbu ir atsakomybė	<p>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.</p>
Komunikacija komandoje	<p>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.</p>
Vadovavimas komandai	<p>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.</p>
Komandos organizavimas	<p>Ši dimensija (subskalė) apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo darbą, apimančią elementus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pasiskirstymas darbais, • dalykiniai susitarimai, • susitarimai dėl terminų. <p>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).</p>
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	<p>Dimensija (subskalė) parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Esminis požymis čia yra išoriniai poveikiai komandai:</p> <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. <p>Ši dimensija traktuoja komandą kaip darbinį padalinį, kuris yra kokios nors didesnės organizacijos dalis.</p>

5 priedas. Komandinio darbo testo pavyzdys

TESTO PAVYZDYS

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

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 iškeltus uždavinius galėtų atlikti kuo geriau	●	●	●	●
Visi komandos uždaviniai apibrėžiami tiksliai ir aiškiai (pvz., atlikti darbą iki nustatyto termino, laikytis sąmatos, siekti kokybės ...)	●	●	●	●
Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi	●	●	●	●
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	●	●	●	●
Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs	●	●	●	●
Komandos pasitarimai vyksta efektyviai	●	●	●	●

6priedas. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Pavienės komandinio darbo dimensijos

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

7 priedas. Organizacinio klimato testo pavyzdys

TESTO PAVYZDYS

Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos		Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
		←————→	
Nauji darbuotojai pas mus sunkiai pritampa, galima manyti, kad daugelis iš jų jaučiasi diskomfortiškai (prastai)		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Nauji darbuotojai yra priimami šiltai ir į kolektyvą įsilieja greitai		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Darbuotojams, kurie palieka mūsų organizaciją, surengiamos šiltos palydos, jiems nuoširdžiai linkima sėkmės		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Darbuotojai, paliekantys mūsų organizaciją, išeina prislėgti arba „trenkdami durimis“		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Vertybės ir kultūra		Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
		←————→	
Mūsų organizacijoje trūksta elementarios pagarbos eiliniam darbuotojui		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Žinomas posakis „už iniciatyvą baudžiama“ mūsų organizacijoje labai tinka		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Duoto žodžio laikymasis – būdingas mūsų kolektyvo bruožas		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Patarlė „žuvis pūva nuo galvos“ tinka būtent mūsų organizacijai		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

Tradicijos šventės		Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
		←————→	
Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mūsų organizacijoje gražiai švenčiamos tradicinės šventės (Kalėdos, Naujieji metai ir pan.); daugumai tai patinka, nes taip „cementuojamas“ kolektyvas		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Šventės, kurios švenčiamos mūsų organizacijoje yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
Mūsų organizacijoje stinga tradicijų, švenčių – viską užgožia darbas		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

