

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Sigita Kamarauskienė

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI BALDŲ GAMYBOS ĮMONĖJE:
AB „VENTA“ SITUACIJA**

Magistro darbas

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Leidžiama ginti:
Vadybos katedros vedėjas
Doc. dr. Gintaras Šaparnis
2005 m.....mėn.d.

**KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO
RAIŠKOS YPATUMAI BALDŲ GAMYBOS ĮMONĖJE:
AB „VENTA“ SITUACIJA**

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

Darbą parengė:
VAM-3 gr. st. Sigita
Kamarauskienė
2005-05-24

Darbo vadovas:
Prof. habil. dr. Gediminas
Merkys

Recenzentas: doc. dr. Teodoras Tamošiūnas

Šiauliai, 2005

ANOTACIJA

Sigita Kamarauskienė

Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai baldų gamybos įmonėje: AB „Venta“ situacija. Magistro darbas / mokslinis vadovas – prof. habil. dr. Merkys G.; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra.- Šiauliai, 2005.

Šis magistro darbas yra savarankiška kolegialaus tyrimo projekto dalis. Projekto esmė – nustatyti sąryšio ypatumus tarp tokių organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikų kaip komandinis darbas ir organizacinis klimatas panaudojant Lietuvos kultūros sąlygomis adaptuotą vokiečių sukurtą ir išbandytą komandinio darbo testą „Team Puls“ bei naujai kuriamą organizacinio klimato krizės inventarijų. Tyrimo metu patvirtino teorinę prielaidą, kad išplėtotą, funkcionalų komandinį darbą atitinka palankus organizacinis klimatas ir atvirkščiai, organizacinio klimato krizė sąlygoja neefektyvų komandinį darbą. Tai patvirtino rasti sistemingi ir patikimi statistiniai ryšiai tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato, kurie buvo patikrinti faktorinės analizės metodu. Taikant faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir retesto metodus buvo įrodyta abiejų matavimo instrumentų, ir komandinio darbo, ir organizacinio klimato krizės testų aukšta psichometrinė kokybė.

SUMMARY

Sigita Kamarauskienė

Expression Peculiarities of Team Work and Organizational Climate in the Furniture factory: situation in JSC „Venta“. Master's Work / supervisor – prof. habil. dr. Merkys G.; Šiauliai University, Management Department.- Šiauliai, 2005.

This post-graduate work is an independent part of a team research work. The aim of the project is to set the connection between team work and organizational climate in the management characteristics of human resources of the organization using adapted work test “Team Puls” established and used by Germans in the cultural terms of Lithuania as well as newly created test based on organizational climate crisis. The research proved theoretical presumption that well developed and functional team work corresponds to the favourable organizational climate and vice versa the organizational climate crisis is responsible for the not effective team work. Preceding was confirmed by the systematic and reliable statistical connection between team work and organizational climate estimated in accordance with the method of factorial analysis. High psychometrical quality of the tests on the team work and organizational climate was proved using various methods such as factorial validity, inner consistence and retest.

LENTELĖS

1 lentelė. Kolegialaus ir savarankiško darbo atskyrimas.....	11
2 lentelė. Ankstyvųjų motyvacijos požymių apibendrinimas.....	14
3 lentelė. Komandiniai vaidmenys (pagal C.Margerison ir D.McCann (2001)).....	25
4 lentelė. Organizacijos klimato apibrėžimų chronologija.....	31
5 lentelė. Didžiausi medienos produkcijos gamintojai.....	36
6 lentelė. Didžiausi medienos produkcijos eksportuotojai.....	36
7 lentelė. AB „Venta“ tirtos komandos.....	38
8 lentelė. Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai.....	46
9 lentelė. Pakartotinių komandinio darbo matavimų interkoreliacijų matrica. Jungtinis testas.....	49
10 lentelė. Komandinio darbo testo pilnos versijos psichometrinės charakteristikos (66 klausimų duomenys).....	50
11 lentelė. Komandinio darbo testo vidutinės versijos psichometrinės charakteristikos (27 klausimų duomenys).....	50
12 lentelė. Komandinio darbo testo trumposios versijos psichometrinės charakteristikos (15 klausimų duomenys).....	51
13 lentelė. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos.....	54
14 lentelė. Interkoreliacijų matrica, atspindinti komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšius.....	55
15 lentelė. Organizacinio klimato ir komandinio darbo sąryšiai: daugiamatė regresija.....	57
16 lentelė. Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.....	63
17 lentelė. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių).....	69
18 lentelė. Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsniniai.....	72

PAVEIKSLAI

1 pav. Darbo grupės ir komandos palyginimas	21
2 pav. AB „Venta“ struktūrinė valdymo schema.	38
3 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams.....	59
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais.	61
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą – komandos narys ar vadovas.....	61
6 pav. Tirtų komandų procentinis pasiskirstymas visoje tyrimo imtyje.	62
7 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas	64
8 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose	65
9 pav. Komandinis darbas atskiruose baldų gamybos padaliniuose.....	66
10 pav. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose	67
11 pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge	67
12 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių.....	68

TURINYS

ĮVADAS	7
1. SĄVOKŲ „KOMANDINIS DARBAS“ IR „ORGANIZACINIS KLIMATAS“	13
TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE	13
1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje.....	13
1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata	18
1.3. Sąvokos „organizacijos klimatas“ samprata.....	28
1.4. Gamybinė įmonė kaip savita organizacija ir jos komandos	34
2. KOMANDINIO DARBO IR ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOZAVIMAS	
SPECIALIZUOTAIS TESTAIS.....	40
2.1. Komandinio darbo testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos	40
2.1.1. Testo konceptas ir psichometrinės charakteristikos	40
2.1.2. Komandinio darbo testo psichometrinės charakteristikos bei adaptavimo patirtis Lietuvos organizacijų sąlygomis.....	45
2.2. Organizacinio mikroklimato testas: teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos.....	53
2.1.2 Diagnozuojamųjų gamybinės įmonės komandų ir padalinių kokybinės charakteristikos.....	60
3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI.....	63
3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai baldų gamybos įmonės padaliniuose	63
3.2. Demografinių kintamųjų, komandinio darbo ir organizacinio klimato statistiniai sąryšiai	71
IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, DISKUSIJA	75
LITERATŪRA	79
PRIEDAI	83

IVADAS

Šiuolaikinių organizacijų tobulėjimo ir išlikimo sąlyga – žinios ir greita reakcija į aplinkos pokyčius. Vis greitesnį pagreitį įgaunantis globalizacijos procesas išryškina šiuos konkurencinius veiksnius. Žinoma, kad žinias kaupti ir įgyti gali tik žmogus. Šiuolaikiniame kompiuterizacijos ir technologinės pažangos amžiuje, ne technika, bet žmogus tampa pagrindiniu organizacijos ištekliumi, stipriu konkurenciniu veiksniumi. Žinių generavimui, kaupimui ir pritaikymui kuriamos komandos – specialistų, savivaldos, problemų sprendimo komandos, nelygu kokiam tikslui pasiekti ši žmonių grupė yra suburta – visa tai įtakoja globalizacijos kontekste vykstančių pokyčių valdymo poreikis. Organizacijos esti įvairios, tačiau kiekvieną organizaciją galime apibrėžti kaip socialinį junginį, turintį savo struktūrą, veiklos tikslus, viziją, misiją, kultūrą. Pastebima (Lundvall, 1992, Hampden-Turner, Trompenaars, 1993, Scott, 1995, Anderson, 1997, Hall, Soskice, 2001), kad kultūrinėmis vertybėmis bei jomis grindžiamais vadybos modeliais, susiformavusiais skirtingose šalyse, vis labiau remiasi tarptautinė konkurencija. Šiuolaikinė organizacija, siekianti įgyti konkurencinį pranašumą, privalo efektyviai valdyti savo žmoniškuosius išteklius, kaip pagrindinį konkurencinį veiksnį. Tam gali pasitarnauti žmoniškuosius išteklius apibūdinančių charakteristikų diagnozavimas. Vienos tokių charakteristikų yra komandinis darbas ir organizacinis klimatas. Yra žinoma, kad *komandinis darbas*, jo puoselėjimas ir tobulinimas organizacijoje yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvinimo kelių. Pažymėtina, jog šiuo metu socialiniai ir organizacinės elgsenos mokslai neturi vieningos nuomonės apie tai, koks darbas individualus, ar grupinis (komandinis) yra efektyvesnis. Tyrimų duomenys šiuo požiūriu yra gan prieštaringi. Šiuolaikinėje organizacijoje vis labiau didėjant darbo pasidalijimui tarp darbuotojų ir padalinių, dažnai darbuotojai iš skirtingų padalinių suburiami į laikinos užduoties komandas, vadinamas projektų komandas, skirtas konkrečioms tikslams įgyvendinti. Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijoje yra neišvengiamas, tačiau komandinio darbo efektyvumą, kaip vieną pagrindinių komandos charakteristikų, sąlygoja ir kiti veiksniai, kurių vieną galime įvardinti kaip *organizacinį klimatą*. Užsienio mokslininkų tyrimais įrodyta neabejotina organizacinio klimato reikšmė organizacijai, tačiau nėra atlikta tyrimų, nusakančių komandinio darbo ir organizacinio klimato sąryšį. Todėl šiame kvalifikaciniame darbe siekiama patikrinti ar toks ryšys egzistuoja ir kaip jis pasireiškia ir/ar iš ties yra aktualus vadybos, organizacinės elgsenos ir psichologijos moksluose.

Išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai lėmė magistro darbo **aktualumą** bei temos pasirinkimą: „Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai baldų gamybos įmonėje: AB „Venta“ situacija“.

Mokslinės problemos pagrindimas. Magistro darbo tyrimo problema gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

▪ *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai / nepalankiai reiškiasi komandinis darbas bei organizacinis klimatas AB „Venta“ gamybinėje organizacijoje?*

▪ *Ar komandinis darbas ir organizacijos klimatas, kaip žmoniškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios?*

▪ *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacijos klimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*

Užsienio autoriai yra atlikę nemažai mokslinių studijų tyrinėdami organizacinį klimatą, jo sąryšius su kitomis, organizacijos veiklą apibūdinančiomis charakteristikomis – produktyvumu, pasitenkinimu darbu, tačiau pripažįstama, kad organizacinio klimato konceptas dar nėra pakankamai ištirtas, todėl tikslingi tyrimai ateityje patikrinti daugelio skirtingų organizacinio klimato modelių (Kopelman, Brief, Guzzo, 1990; Sparow, 2001) validumą. Šiuolaikinės organizacijos siekia išgyventi intensyviai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, inicijuoja vidinius atsinaujinimo ir integracijos procesus, keičia struktūras – tai dažnai sukelia įtampą organizacijoje, įtakoja organizacinį klimatą bei gali paveikti komandinį darbą.

Tyrimo objektas – komandinis darbas ir organizacijos klimato raiška gamybinėje organizacijoje. Pirmajam iškeltam klausimui toliau nagrinėti suformuluotos konkuruojančios **hipotezės:**

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

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

Organizacijos klimatą apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos dimensijos: 1) verbalinė ir neverbalinė komunikacija; 2) konfliktai; 3) vyrų ir moterų santykiai; 4) humoras; 5) santykiai su vadovais; 6) gandai, apkalbos ir veidmainiavimas; 7) kartų santykiai; 8) tarpusavio santykiai; 9) neformalių grupių „klikų“ susidarymas; 10) valdymo/vadovavimo stilius; 11) santykiai ir darbingumas trikdant aplinką; 12) kontrolė; 13) atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; 14) vertybės ir kultūra; 15) tradicijos ir šventės; 16) kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės; 17) informacija ir komunikacija; 18) atvirumas ir tolerantiškumas.

Tyrimo dalykas – komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai gamybinėje organizacijoje.

Tyrimo tikslas – atlikti komandinio darbo ir organizacijos klimato diagnostinį tyrimą, siekiant nustatyti komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumus tiriamoje organizacijoje,

panaudojant du standartizuotus testus: standartizuotą vokiečių gamybos testą „Team Puls“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės inventarijų.

Siekiant šio tikslo, iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir organizacijos klimata, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti esamus žinių deficitus.

2. Atlikti diagnostinius matavimus verslo organizacijoje, panaudojant standartizuotus komandinio darbo ir organizacinio klimato klausimynus, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:

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

2.2. Patikrinti, ar sutrumpintos komandinio darbo testo versijos yra patikimos.

2.3. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti naujai kuriamo organizacijos klimato krizės inventarijaus patikimumą.

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

4. Apibūdinti gamybinę organizaciją kaip savitą organizacijos tipą, charakterizuojant tirtų komandų ypatumus komandinio darbo bei organizacinio klimato sąryšio aspektais.

5. Suformuluoti komandinio darbo tobulinimo bei organizacinio klimato gerinimo gamybinės organizacijos padaliniuose gaires, remiantis atlikto diagnostinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo teorinį reikšmingumą apsprendžia tai, kad šis magistro 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 klimata.

Tyrimo mokslinį naujumą lemia tai, kad Lietuvoje pirmą kartą yra atliekami organizacijos klimato tyrimai ir nustatomas tyrimo įrankio – sudėtingos ir ilgos organizacinio klimato krizės klausimyno validumas, taip pat yra surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie komandinio darbo ypatumus Lietuvoje veikiančiose įvairiose organizacijose.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina bent kelios aplinkybės. Pirmą, išplėsta komandinio darbo testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš verslo sektoriui atstovaujančios stambios baldų gamybos įmonės AB „Venta“. Kuo įvairesnės darbo organizacijos įtraukiamos 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.

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**:

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

Mokslinės literatūros analizė atliekama, siekiant pagrįsti komandinio darbo bei organizacinio klimato apibūdinimą bei sąryšio ypatumus šiuolaikinėse gamybos organizacijose.

Testavimo tikslas – rasti konkrečias komandinio darbo bei organizacinio klimato raiškos charakteristikas, siekiant suformuluoti komandinio darbo tobulinimo bei organizacinio klimato gerinimo gaires.

Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis.

Šis magistro darbas yra savarankiška kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja Kauno technologijos universiteto profesorius, habil.dr. G. Merkys, dalis. Dalis darbų, kaip yra įprasta šiuolaikiniame eksperimentiniame moksle, 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, Šiaulių universiteto doktorantės, Kauno technologijos universiteto doktorantės ir visi magistrantai, priklausantys mokslinei grupei. Ypatingai pažymėtinas trijų dienų seminaras, kuris įvyko 2004 m. lapkričio 14-16 d. Tytuvėnuose. Taip pat įvyko serija tęstinių seminarų, kurių trukmė buvo iki pusės darbo dienos. Seminarų metu buvo atliekama teorinių šaltinių refleksija, skaičiavimai su didžiąja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos, instruktažai, apie testavimo atlikimo ypatumus konkrečiose darbo organizacijose. Buvo nagrinėjami tokie klausimai, kaip suformuoti imtį, motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus, užtikrinti tyrimo anonimiškumą bei tyrimo etiką.

Kolegialaus mokslinio tyrimo etika įpareigoja atskirti tai, kas pateikiamame projekte buvo atlikta kolegialiai ir kas individualiai. Čia privalu išryškinti būtent šio darbo individualų įdirbį, kurio pagrindu pretenduojama į magistro kvalifikacinį laipsnį. Todėl pateikiama kolegialaus ir savarankiško darbo atskyrimo lentelė.

Kolegialaus ir savarankiško darbo atskyrimas

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

Konkrečiai vien šio kvalifikacinio darbo rėmuose buvo atlikti šie diagnostiniai matavimai:

- Komandinio darbo testu apklausta 102 respondentai gamybinėje organizacijoje ir jos administraciniuose bei gamybiniuose padaliniuose. Įskaitant pakartotinius matavimus su tais pačiais asmenimis, komandinio darbo testavimas šiame darbe remiasi 306 statistiniais stebiniais.
- Organizacijos klimato krizės inventarijumi taip pat buvo apklausti 102 respondantai gamybinėje organizacijoje bei jos administracinių ir gamybinių padaliniuose.

90 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 organizacinio klimato krizės testą sudarė 149 klausimai. Iš viso šiame kvalifikaciniame darbe buvo tiriami 220 požymių (įskaitant vadinamojo demografinio bloko klausimus).

Kaip žinoma, testavimo tyrimuose labai svarbus momentas yra testo normavimas (testo normavimo bazės sudarymas). Kuo didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė yra testo norma, vadinasi, tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmoniškųjų išteklių charakteristikas. Komandinio darbo testo normavimas šiame

tyrime remiasi 63 organizacijų, 360 darbinių komandų (padalinių) ir 2180 darbuotojų ištyrimu. Sudarant organizacijų klimato krizės inventarijaus normas buvo ištirta 9 darbo organizacijų, 110 jų padalinių ir testuoti 810 jų darbuotojų.

Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

Pirmas etapas (2004 m. sausis – 2004 m. kovas). Suformuluotas pirminis tyrimo dizainas.

Antras etapas (2004 m. balandis – 2005 m. sausis). Darbiniai seminarai, instruktažai dėl tyrimo eigos organizacijos ir padalinių vadovų motyvavimo, tyrimo etikos.

Trečias etapas (2005 m. vasaris – 2005 m. kovas). Įvykdyti testavimai, panaudojant standartizuotą vokiečių testą „Team Puls“ ir prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacijos klimato krizės testą (inventariją).

Ketvirtas etapas (2005 m. balandis – 2005 m. gegužė). Duomenų suvedimas ir analizė SPSS programa. Tyrimo ataskaitos raštu parengimas.

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

1. SĄVOKŲ „KOMANDINIS DARBAS“ IR „ORGANIZACINIS KLIMATAS“

TRAKTUOTĖ ORGANIZACIJŲ PSICHOLOGIJOJE IR VADYBOJE

1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje

Šiuolaikinė organizacija apibūdinama kaip nuolat besikeičianti, imli inovacijoms ir žinioms organizacija. Pastaraisiais metais kinta kai kurios esminės įmonių veiklos sąlygos – nauja globalinė ekonomika iš esmės keičia pagrindinius ekonominius santykius: tarp gamintojo ir vartotojo; tarp vadovybės ir darbuotojų, tarp savininkų ir įmonės. Šių pokyčių varomoji jėga - dalijimasis žiniomis neįtikėtinu mastu ir įvairiais lygiais. Dėl naujų informacijos ir komunikacijos technologijų viso pasaulio, ypač pramoninių šalių, įmonės išgyvena dideles permainas. *Pabrėžtina, kad keičiasi požiūris į darbuotojus ir patį verslą, atsiranda naujos sąvokos „žinių visuomenė“, „besimokanti organizacija“.* Įmonių, pradedančių gyventi pagal naujosios ekonomikos dėsnius centrinė vidinių procesų ašis - informacija ir žinios. Globalinė ekonomika remiasi tradicinėmis įmonėmis, tačiau atnešdama daug permainų, skatina įmones transformuotis, ieškoti naujų verslo organizavimo formų bei bendradarbiavimo metodų.

Į žinias orientuota įmonė siekia kolektyvinės išminties, ieškodama naujovių ir galimybių, siekiant pritaikyti jas konkurencinėje kovoje, vystosi naujas vadovų požiūris į darbą, darbuotojus bei pačią įmonę. *Žinios tampa vis svarbesnis viso pasaulio įmonių ir apskritai visuomenės veiklos veiksnys, tačiau žinias kaupti, plėtoti ir įgyti gali tik žmogus,* todėl tai yra, ir gamybos veiksnys, ir priemonė kartu, vadinasi nėra vien įmonių ir darbdavių nuosavybė. Ši nauja situacija formuoja naują požiūrį į žmoniškųjų išteklių valdymą. Tikslinga būtų apžvelgti tradicinius žmoniškųjų išteklių valdymo būdus ir teorijas.

Tradiciskai žmoniškųjų išteklių valdymas remiasi įvairiomis organizacijų teorijomis, kurių apibūdinimai pateikiami 1 priede. Individų ir jų grupių veiklos motyvus, grupių dinamiką, žmonių santykius labiausiai akcentuoja ir nagrinėja motyvacijos teorijos. **Motyvacija** – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus bei priemonė, kurios pagalba vadovai koordinuoja darbo santykius organizacijoje. Motyvacijos teorijos nagrinėja žmonių tobulėjimą, padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdina kasdienes vadovų ir darbuotojų ryšius. *Yra daug motyvacijos teorijų. Tradicinis modelis* siejamas su F. Taylora vardu bei mokslinio valdymo teorija. Šio modelio pagrindinis teiginys – vadovai išmano darbą geriau už darbininkus, kurie paprastai yra tingūs ir kuriuos galima paskatinti vien pinigais. Vadovai nustatydavo efektyviausius pasikartojančius užduočių atlikimo metodus, tada skatindavo darbuotojus algų sistema: kuo daugiau darbuotojas pagamindavo, tuo daugiau uždirbdavo. Žinoma, toks požiūris šiuolaikinėje organizacijoje jau yra pasenęs, vadovai nebemano, kad vieninteliai išmano darbą geriausiai, dauguma darbuotojų šiuolaikinėje organizacijoje yra išsilavinę, konkuruoja tarpusavyje, reikalauja daugiau dėmesio sau, o skatinimas vien pinigais nebėra toks efektyvus kaip

anksčiau, kadangi pasikeitė motyvavimo formos bei išryškėjo nauji motyvavimo įrankiai. *Vadinamasis žmoniškųjų santykių modelis* siejamas su E. Mayo vardu. E. Mayo ir kiti žmoniškųjų santykių tyrinėtojai pastebėjo, kad daugelio užduočių pasikartojimas ir nuobodumas iš tikro sumažina motyvaciją, tačiau socialiniai kontaktai – padeda sukurti motyvaciją ir ją stiprina. E. Mayo priėjo išvados, kad *vadovai gali skatinti darbuotojus pažindami jų socialinius poreikius ir suteikdami galimybę jaustis svarbiems ir naudingiems*. Šio modelio dabartinis palikimas atsispindi kaip kompanijų uniformos, darbuotojų indėlis į veiklos vertinimo procesą ir kt. *Žmoniškųjų išteklių modelio* kūrėjas D. McGregoras kritikavo žmonių santykių modelį, teigdamas, kad šis modelis kaip ir tradicinis, supaprastino motyvacijos reiškinį ir visą dėmesį sutelkė į vieną veiksnį – pinigus ar socialinius santykius. D. McGregoras išskyrė *dvi vadovų teiginių apie savo pavaldinius grupes*. *Viena žinoma kaip vadinamoji teorija X, kuri labai panašiai kaip tradicinis Tayloro modelis teigia, kad žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti ir visais įmanomais būdais stengiasi išvengti darbo, todėl vadovai turi priversti savo pavaldinius dirbti. Kita, teorija Y, teigia, kad darbas yra natūralus dalykas, žmonės nori dirbti, ir esant palankioms aplinkybėms patiria didelį pasitenkinimą darbu, todėl vadovai turėtų sukurti palankų klimatą, kad suteiktų darbuotojams galimybę tobulėti*. Šiuo atveju geras būdas būtų – įtraukti darbuotojus į valdymą. Apibendrinti visi trys ankstyvieji motyvacijos požūriai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Ankstyvųjų motyvacijos požūrių apibendrinimas

TRADICINIS MODELIS	ŽMONIŲ SANTYKIŲ MODELIS	ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ MODELIS
TEIGINIAI		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbas iš prigimties nemalonus dalykas. 2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau motyvuoja žmones dirbti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbas yra natūralus dalykas. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau drausminti save nei to reikalauja dabartinis jų darbas. 2. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei patys padėjo juos suformuluoti.
ELGESIO LINIJA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Vadovas turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas situacijas. 3. Vadovas turi smulkmeniškai nustatyti darbo operacijas ir procedūras bei versti darbuotojus griežtai jų laikytis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas turi stengtis, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. 2. Vadovas turi informuoti pavaldinius apie planus ir išklausti jų nuomonę. 3. Vadovas turėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas turėtų kurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savo indėlį, kiek leidžia jų sugebėjimai. 2. Vadovas turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. 3. Vadovas turi stengtis išnaudoti dar neišnaudotus organizacijos žmoniškuosius išteklius.

GALIMI REZULTATAI

1. Žmonės gali pakęsti darbą tuo atveju, jei atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas. 2. Jei užduotys gana paprastos, žmonės kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus standartus.	1. Jei vadovas dalyvis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas – tai patenkins žmonių poreikį jaustis svarbiais bei priklausyti organizacijai. 2. Jei bus tenkinami šie poreikiai, gerės <i>moralinis klimatas</i> bei sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai ir pavaldiniai „norai bendradarbiaus“.	1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai bei savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas. 2. Jei darbuotojai išnaudos savo turimus vidinius išteklius, sukurs papildomą produktą – didės pasitenkinimas darbu.
--	--	--

Šaltinis: Pagal Richard M. Steers ir Lyman W. Porter. *Motivation and Work Behavior*, 3 leid. (New York: McGraw-Hill 1983), p. 14.

Šiuolaikinį požiūrį į *motyvacijos teoriją* Landy ir Beckeris suskirstė į *penkias kategorijas* ir išskyrė:

- Poreikių,
- Pastiprinimo,
- Teisingumo,
- Lūkesčių (vilčių)
- Tikslų nustatymo teorijas.

Pabrėžtina, kad poreikių teorijų yra keletas – žinomiausios jų – A. Maslow poreikių hierarchija, C. Alderferio trijų veiksmų – egzistencijos, bendradarbiavimo ir augimo ERG (angl. Existence, Relatedness, Growth), F. Herzbergo dviejų veiksmų motyvavimo teorijos. Visos poreikių teorijos akcentuoja, kad žmones motyvuoja įvairūs poreikiai – fiziologiniai, saugumo, priklausomybės, pagarbos, saviraiškos (A. Maslow); laimėjimų, valdžios, artimo bendrumo su kitais asmenimis (J.W. Atkinsonas); egzistencijos (fundamentalieji Maslow poreikiai), bendravimo (tarpasmeninių santykių), augimo (kūrybiškumo, rezultatyvios įtakos) poreikiai (C. Alderferis) ar vadinamieji nepasitenkinimo („higieniniai“) ir pasitenkinimo (motyvavimo) veiksniai pagal F. Herzbergą; o apie savo pasitenkinimo laipsnį žmonės sprendžia palyginę esamas aplinkybes su savo poreikiais.

Šiuolaikinės organizacijos puikiai pritaiko poreikių teorijas praktikoje, motyvuodamos darbuotojus per bendruosius žmoniškuosius poreikius – tarpasmeninių santykių, priklausomybės ar augimo - įtraukdamos darbuotojus į orientavimo bei nuolatinio mokymosi programas, projektų komandas, organizuodamos motyvavimo seminarus ir savus „universitetus“ bei apmokymo centrus, kurdamos savitą organizacijos kultūrą per organizacijos ideologinį mokymą, nuolatinę organizacijos vertybių, tradicijų skiepijimą, siekdamas stiprinti darbuotojų priklausomybės organizacijai jausmą bei formuodamos aiškias karjeros ir galimybių kryptis, propaguodamos viešą nusipelnusių darbuotojų pripažinimą, siekiant pažadinti darbuotojų augimo poreikį bei paskatinti sveiką konkurenciją.

Kitas, turintis įtakos žmoniškųjų išteklių valdymui, veiksnys – **organizacinė struktūra**. Būtent *organizacinė struktūra lemia valdymo lygių skaičių, komunikavimo organizacijos viduje būdą bei atsakomybės už strateginių tikslų įgyvendinimą pasidalinimo laipsnį*. Organizacinės struktūros skirstomos į mechanines ir organines. Tradicinė organizacinė struktūra grindžiama **mechanine forma**, kuriai būdinga hierarchija – aukščiausia vadovybė nustato strategiją bei tikslus ir paskirsto

ištekliais. Visa struktūra organizuota tiksliai pagal funkcinį mechanizmą ir apima daugybę biurokratinių charakteristikų – tokių struktūrų pavyzdžiai būtų inertiškos ir sunkiai besikeičiančios valdžios ir savivaldos struktūros, grįstos griežta hierarchija, kur žmoniškųjų išteklių valdymas paremtas subordinacija bei įvairiais nuostatais ir taisyklėmis, bei gamybos padaliniai, kuriems būdingas rutininis darbas, pasikartojančios operacijos, žinomos procedūros. Pastebima, kad pirmieji moksliniai darbai, kuriuose tyrėjai analizavo skirtingas valdymo formas, besiremiant organizacijos struktūra, buvo T.Bernso ir D.Stalkerio darbai, kurie įrodė, kad tam tikrose situacijose (tiksliai nustatytos užduotys, stabili technologija ar kiti išorės veiksniai) iš tiesų yra efektyvios mechaninės struktūros, labiausiai tinkančios darbuotojams, kurie vengia neapibrėžtumo ir atsakomybės už valdymo sprendimus. *Pagrindinės mechaninės struktūros charakteristikos* – valdymas, kontrolė ir apribojimai, tačiau kontrole grįsta organizacija, dažniausiai išugdo padalinių vadovus, orientuotus į organizacijos vidaus reikalavimus ir tikslus, todėl kyla grėsmė prarasti novatoriškumą bei iniciatyvą kaip pagrindinius katalizatorius šiandienos besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje. Dalinis sąveikos tarp padalinių optimizavimas apsunkina mokymąsi organizacijos viduje. Vertikaliosios struktūros įmonė gali atsilikti, ir tempų, ir produktyvumo lenktynėse, kadangi vidinės sistemos rinkoje ji veikia nepakankamai greitai ir efektyviai, dažnai veikia reacingai ir ilgainiui praranda klientus.

Šiuolaikinės organizacijos persitvarko į **organinę struktūrą** kaip į itin efektyvią, dinaminę aplinkos sąlygomis, veikiančią formą. Sėkmingai veikiančioms organizacijoms svarbiausia kurti ne sistemas ir formalias struktūras, bet integruotus procesus, skatinančius mokymąsi ir keitimąsi žiniomis. Pastebima, kad *organinei struktūrai būdinga horizontali komunikacija, decentralizacija, vadovavimasis aiškiomis vertybėmis bei dėmesys individo tobulėjimui ir augimui*. Organinė struktūra yra lanksti ir atvira pokyčiams, komunikavimas vyksta visomis kryptimis, prioritetą teikiamas ne instrukcijoms, bet greitam informacijos perdavimui. Organinę struktūrą apibūdinančios charakteristikos – pasitikėjimas, parama, drausmė ir siekiai. Valdymą, kontrolę ir apribojimą keičia pasitikėjimas darbuotoju. Drausmė – nelygu drausmė mechaninėje struktūroje, kai žodis reiškia įsakymą – organinėje struktūroje drausmė svarbi bendradarbiaujant organizacijos viduje, ypač kreipiant dėmesį į santykius su klientais. Tradicines valdymo formas, paremtas formaliomis taisyklėmis ir nurodymais keičia asmeninis vadovavimas ir aiški vertybių sistema. Asmeninis vadovavimas atlieka lemiamą vaidmenį organinėje organizacijoje, vidurinėsios grandies vadovai remia iniciatyvą „iš apačios“, skatina novatoriškumą, darbuotojai pradeda laikyti įmone sava ir stengiasi dėl bendrų tikslų pasiekimo. *Akcentuotina, kad organinė struktūra - lanksti ir besimokanti organizacija, kur vienu įgytos žinios ir patirtis perduodama kitiems, išmokstama sudaryti komandas iš įvairių sričių specialistų, dalytis žiniomis, taikyti įgytas žinias, skatinant darbuotojus asmeniškai tobulėti ir realizuoti save*. Vykstančius organizacijų kaitos **procesus** trumpai galima apibūdinti kaip besikeičiančius šiuolaikinių organizacijų prioritetus – kur pirmenybė

teikiama horizontaliai, procesais paremtai struktūrai, o formali, mechaninė struktūra lieka antrame plane ir naudojama labiau kasdienei, įprastai veiklai. Žmoniškieji išteklių suprantami kaip pagrindiniai organizacijos išteklių, organizacija – orientuota į žmogų, procesai, vykstantys organizacijoje organizuojami remiantis horizontaliuoju principu ir tampa svarbesni už vertikalius, autoritetu ir hierarchinės struktūros principais pagrįstus procesus, vystosi nauja vadovavimo bei pačios organizacijos samprata. Dar senovėje kinų filosofas Sun-Tzu (II a.pr. Kr.) aukštino vadovavimą, paremtą žmoniškosiomis vertybėmis, tačiau šiuolaikinės JAV ir Europos organizacijos tebeišgyvena pereinamąjį laikotarpį, pereinamos nuo XVIII a. Europos ir Amerikos tradicinės vadybos idėjų, kai darbininkai buvo išnaudojami tikraja to žodžio prasme (Brocka and Brocka, 1992, p.4) prie naujosios žinių vadybos, paremtos nauju požiūriu į žmoniškuosius išteklius. Procesus, vykstančius šiuolaikinėse organizacijose galima suskirstyti į tris pagrindines grupes:

- Verslumą skatinantys procesai;
- Integracijos procesai;
- Atsinaujinimo procesai.

Šiame kvalifikaciniame darbe tikslinga būtų apibendrinti vykstančių organizacijų kaitos procesus.

Verslumą skatinantys procesai kuria ir *palaiko aktyvią teigiamą atmosferą*, norą ieškoti naujų galimybių. Siekiant išplėtoti verslą, ypač skatinama vadovų, vadybininkų grandis, kad įmonė išsiugdytų mažos įmonės savybių – operatyvumo (greitos reakcijos), lankstumo, kūrybiškumo.

Integracijos procesai vyksta, siekiant tarpusavyje sujungti organizacijos išteklius (žmoniškuosius ir žinių), kompetenciją, komercinę veiklą. Į žmogų orientuota organizacija intensyviais integracijos procesais stengiasi įgyti konkurencinį pranašumą ir išplėtoti naujas verslo sritis. Didžiausia dalimi integracijos procesai priklauso nuo vidurinėsios grandies vadovų, kurie bendradarbiavimo principu sukuria abipusę organizacijos padalinių priklausomybę, atlieka instruktorių, siekiančių kurti saugią ir ramią įmonės atmosferą, „kompetencijų ugdytojų“, skatinančių darbuotojų tobulėjimą ir mokymąsi, vaidmenis.

Atsinaujinimo procesus inicijuoja organizacijos vadovybė, keisdama horizontalią hierarchinę struktūrą nuolat atsinaujinančia, į žmogų orientuota organine organizacijos forma. Tam vidurinėsios grandies vadovai priversti pereiti nuo valdymo (*management*) prie lyderystės (*leadership*). Šiuos procesus galime įvardinti kaip būdus vykdyti pokyčius organizacijoje: pirma, keičiant organizacijos struktūrą (formuojant komandas)¹; antra, keičiant vadovavimo stilių.

¹ The Changing Nature of Work. Implications for Occupational Analysis (1999) Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance: Occupational Analysis. Commission on Behavioral and Social Sciences and Education. National Research Council. Washington: National Academy Press.

1.2. Sąvokos „komandinis darbas“ samprata

Tęsiant šiuolaikinėje organizacijoje vykstančių procesų apibūdinimą ir įvardijant šiuos procesus kaip vidinius, organizacijoje pokyčius skatinančius procesus, kurie remiasi organizacijos struktūros ir vadovavimo stiliaus kaita, turime apibūdinti *komandas*, jų formavimą ir *komandinį darbą* kaip vieną esminių pokyčių inicijavimo būdų.

Paprastai darbas organizacijose atliekamas grupėse arba komandose (Huczynski A.A., Buchanan D.A., 1991)². **Komandinio darbo aktualumas** pabrėžiamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose³. Išskiriama *komandinio darbo nauda* – *žinių ir įgūdžių derinimas, bendradarbiavimas, parama, mokymasis, geriausiai išnaudojami individualūs pranašumai, bendra veiksmų ir sprendimų nuosavybė, kolektyvinis vystymasis*. Pažymėtina, kad šiuolaikinės organizacijos darbą organizuoja komandiniu principu – užduočiai atlikti suburiami specialistai iš įvairių padalinių, kartais pasitelkiant ir išorės ekspertus, siekiant greito ir efektyvaus užduoties sprendimo. Greitis ir informacija – pagrindiniai šiuolaikinės organizacijos veiklos bruožai. Organizacijos lankstumas ir greita reakcija į aplinkos pokyčius sąlygoja jos išlikimą. Kuriamos specialistų, savivaldos, problemų sprendimo komandos. Vadybos ekspertai ir tyrėjai teigia, kad sėkmingą organizaciją charakterizuoja *komandinis darbas* ir lyderiavimas, o ne tradicinė vadyba (Fisher K., Fisher M., 1997).

Komandos ir organizacijos yra apibrėžiamos, kaip socialinių mokslų – psichologijos, vadybos, sociologijos objektas. Komandą sudarantys vadybos, psichologijos, sociologijos elementai pateikiami 2 priede. Komandinio darbo konceptą sudaro dvi sąvokos – komanda ir darbas.

Komandos sąvoka lietuvių kalboje turi dvi prasmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas. Tarptautinių žodžių žodyne aiškinama, kad komanda (pranc.*commande*; lot. *commendo* – įsakau, liepimas) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki kelias dešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti; įsakymas, liepimas (Vaitkevičiūtė V., 2001). Veiksmažodį *komanduoti* Oksfordo žodynas aiškina kaip „privalomą vykdyti nurodymą ir valdžios turėjimą, o veikla pagal komandą vykdoma liepiant ją atlikti aukščiausiam vadovui“⁴. V.Žydzžiūnaitė (2003) šiame komandos apibūdinime išskiria dvi prielaidas:

- 1) *Komandos sąvoka yra reikšminga situacijose, kai būtinas žmonių sutelktumas, orientuotas į konkrečios užduoties realizavimą.*
- 2) *Komandos sąvoka yra tarsi autokratinio vadovavimo stiliaus veidrodinis atspindys.*

² A.A.Huczynski, D.A.Buchanan (1991). Organizational Behavior. An Introductory Text. Second edition. New York:Prentice Hall, p.151.

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.Jucevičienės (1996), M Hartzler, JHenry (1997), R.Vience (1998), S.Appelbaum (1999), A Seiliaus (1999), E. Smilgos, A.Boso (1999), T.Tamošiūno (1999), K.Fisher (2000), B. Vijeikienės, J. Vijeikio (2000), V.Barvydienės, J.Kasiulio (2001),G.Dessler (2001), J.Stewart (2001), G.Hendrix (2002), G. Merkio et al (2002).

⁴ Oksford Advanced Learner's Dictionary, 1998, p.227.

Pirmoji prielaida išreiškia žmonių sutelktumo, pasirengimo tam tikram darbui lygį darbo rūšies charakteristikų, darbo sudėtingumo, tikslo ir atsakomybės požiūriais. Komanda, kaip kartu dirbančių žmonių grupė yra reikšminga darbinėse situacijose, o išmoktų dalykų pritaikomumas nei naudingumas konkrečiose situacijose yra lemiamas požymis (Jungkunz D., 1999).

Antroji prielaida akcentuoja autokratinį vadovavimo stilių, kai vadovas visas problemas sprendžia pats, jis viską žino ir sugeba, o pavaldiniams pateikia paliepusius įsakydamas, komanduodamas (Bagdonas E., Bagdonienė L., 2000). Čia akivaizdus autokratinis organizacijos elgsenos modelis, kai modelio pagrindą sudaro jėga grįsta strategija, vadovas orientuojasi į asmeninį autoritetą, o darbuotojai orientuoti į paklusnumą, todėl darbuotojų santykiuose vyrauja priklausomybė nuo vadovo (Jucevičienė P., 1996).

Veiklos kontekste komandos sąvoka tampa kompleksine: joje nebelieka vietos autokratiškumui, o esminiais bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, įvairiapusiškumo pusiausvyra (Vijeikienė B., Vijeikis J., 2000). 3 priede pateikiami įvairūs užsienio ir Lietuvos mokslininkų sąvokos „komanda“ apibūdinimai.

Pabrėžtina, kad lietuvių tyrinėtojai⁵ (žr. 3 priedą) komandos sąvoką apibūdina skirtingai. Dauguma apibūdinimų pateikiami lygiagrečiai vartojant **grupės sąvoką**. Pagrindiniai sąvokų „komanda“ ir „grupė“ palyginimai pateikiami 4 priede. Apibendrinant galima teigti, kad visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės – komandos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Kalinauskas (1999); Vasiliauskaitė, 1996). Grupė kaip tyrimų objektas yra aktualus *sociologijos* (Matulionis A., 2002), *psichologijos* (Jacikevičius J., 1995), *vadybos* (Sakalas A., 2000) mokslams. Siekiant aiškumo, trumpai apibūdinsime, kas yra grupė, kas yra komanda.

Grupė – visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas (Leonavičius J., 1993). V.Barvydienė, J.Kasiulio (2001) teigimu, svarbiausias asmenybės tikslas ir poreikis – socialinis poreikis būti grupės nariu. Grupės nariai glaudžiai sąveikauja tarpusavyje ir susikuria tam tikras bendravimo normas, kurios neprivalomos tiems, kurie nėra grupės nariai. Mokslinėje literatūroje grupės skirstomos į pirmines ir antrines pagal ryšių pobūdį (prigimtiniai ar neprigimtiniai)

Pirminė grupė – apibrėžia nedidelius žmonių junginius, sujungtus prigimtiniais emociniais, draugiškais ryšiais.

Antrinė grupė – tam tikri žmonės, kurie susitinka reguliariai, o jų tarpusavio santykiai yra tarpasmeniniai, jie nėra susiję intymiais ryšiais ir paprastai susitinka dėl praktinių tikslų (Chong D., 1991, cituotas Kuper A., Kuper J., 2000)⁶.

⁵ A.Jacikevičius (1995), P.Jucevičienė (1994), J.Kasiulis, V.Barvydienė (2001), A.Sakalas (2001), T.Tamošiūnas (1999), B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000).

⁶ A.Kuper, J.Kuper (2000). The Social Science Encyclopedia. Sec.ed. London: Routledge, p. 103.

Pagal tai, ar žmonės sieja socialiniai ryšiai, ar jie teikia pirmenybę darbiniam ryšiams, grupės skirstomos į socialines ir darbo grupes (Huczynski A.A, 1991)⁷

Socialinė grupė susideda iš individų, kurie sąveikauja vienas su kitu, sukurdami tarpusavyje susijusių vaidmenų (ekonominių, politinių, profesinių) kompleksą.

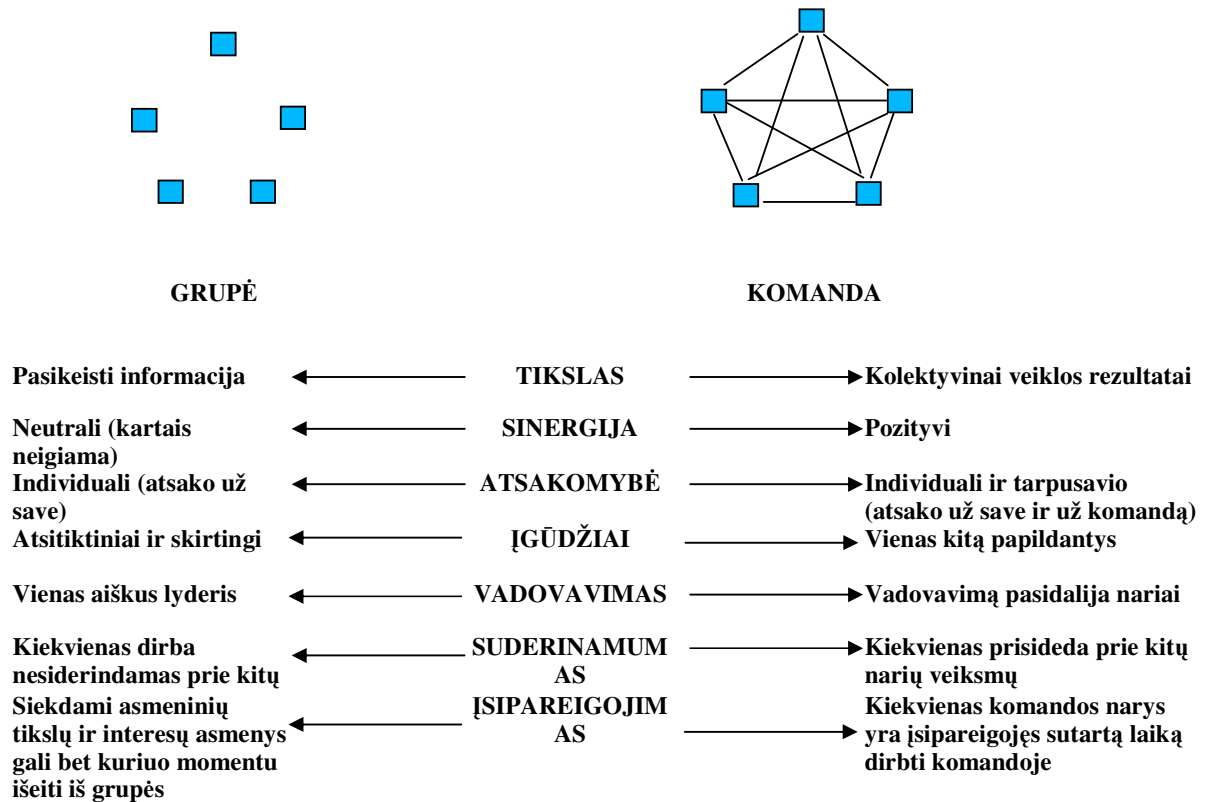
Darbo grupė – tai drauge dirbančių žmonių grupė (Chatfield M.P.E., 2000). B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000) darbo grupę laiko formalia, t.y. viešai identifikuojama ir turinčia nustatytus tikslus, grupę. Komandos – taip pat suburti drauge dirbantys žmonės, todėl galime teigti, kad komandos – tai darbo grupės. Sąvoka darbo grupė, įvertinant veiklos aspektą, yra artimesnė komandos sampratai, kadangi komanda – tai įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais (Richardson S., 1995), sugebanti dirbti, atstovaudama konkrečią organizaciją (Regenstein M.et al, 1998). A. Sakalas teigia, kad organizacijose vartojama sąvoka „grupė“ suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau 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.

Grupės skirstomos į *formalias* ir *neformalias*. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių pateikiami 5 priede. Akcentuotina, kad komandos yra formalios darbo grupės, kuriamos įgyvendinti organizacijos tikslus, uždavinius, siekius. Tokių komandų subūrimas yra kiekvieno vadovo tikslas. Jeigu komanda nepriima organizacijos vertybių, nuostatų, nepaiso organizacijos normų ir etikos, tuomet tai nėra organizacijos komanda, ši žmonių grupė gali vadintis tik neformalia grupe.

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

T.Tamošiūno (Tamošiūnas T., 1999, p.46 - 51), 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. Tyrinėtojas 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 T.Tamošiūnas vadina komanda ir apibendrina grupės ir komandos skirtumus, kurie pateikiami autorės adaptuotame 1 paveiksle.

⁷ A.A. Huczynski, D.A.Buchanan (1991). Organizational Behavior. An Introductory Text. Sec.ed. New York: Prentice Hall, p.166.



1 pav. Darbo grupės ir komandos palyginimas

Šaltinis: S.P.Robbins, 2003, T.Tamošiūnas, 1999.

J. Stoner ir R.Freeman (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. Čia tikslinga būtų prisiminti kaip vystosi grupės ir kodėl referentinės grupės turi turi tokių patrauklumo bruožų, kurie būdingi ir komandoms. J.Stoner, R.Freeman (1999, p. 497), išskyrė penkis **grupės raidos / komandos formavimosi etapus**, kurie grafiškai pateikti 6 priede:

- *Formavimasis.* 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, nariai stebi galimus lyderius ir vienas kitą.
- *Audra (sumaištis).* Šiame etape nariai mėgina išsiaiškinti savo lūkesčius bei dalykus, kurie juos dirgina. Vyrauja jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Konkurencija tarp narių padidėja. Gali būti nustatyti nerealūs komandos tikslai Gali daugėti nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos ir nariai dažnai praranda kantrybę. Gali sumažėti darbo efektyvumas.
- *Normalizavimasis.* Nariai suformuluoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir

pradedama taikyti 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 silpnausias puses, sustiprėja jų ryšiai už komandos ribų.

- *Veikla (darbo atlikimas).* 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).* Akcentuotina, kad atviras bendravimas tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama problemos sprendimo požiūriu. Rezultatai pasiekiami dėl gerai suderintų veiksmų. Nariai vis labiau ima koncentruotis į detales. Pastovus tobulėjimas tampa aukščiausiu prioritetu. Nesėkmių atveju nariai nagrinėja kas vyko blogai, o ne tai kas dėl to kaltas. Ne visoms grupėms griežtai priskirtini tokie rėmai, tačiau daugeliu atvejų šie rėmai gali paaiškinti, kodėl grupės patiria sunkumų. Pavyzdžiui, grupės, mėginančios veikti be audros ar normalizavimosi, dažnai patirs labai trumpalaikę sėkmę, jai apskritai ją patirs.

Apibendrinant teigtina, jog visos komandos patiria analogiškas kaip ir grupės formavimosi stadijas. Skiriasi tik jų turinys ir todėl dalis autorių pateikia skirtingas schemas. Taigi, bet kuriuo atveju žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tada, kai yra pasiekusi aukščiausią brandos lygį. Komanda yra daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Grupės laimėjimas dažnai yra individualaus darbuotojo darbo vaisius, o komandos darbo produktas – individualus ir kartu visos komandos darbo rezultatas, todėl grupės ir komandos sąvokų negalima tapatinti.

Išanalizavus „grupės“ sąvoką, toliau, tikslinga būtų apibrėžti sąvokos „komanda“ traktuotę.

L.Douglas, E. Bevis (1979) teigia, jog **komanda** – tai sistema. 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 papildoma vienos kitos 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*.

Šiame darbe siekiama apibendrinti komandos ir komandinio darbo charakteristikas: komandos tikslas, narystė komandoje, komandiniai vaidmenys, komandos efektyvumas, lankstumas ir kt.

Komandos tikslas – išskiriamas kaip viena aktualiausių komandos charakteristikų (L.Douglas, E.Bevis; T.Kron; M.Regenstein et al; A.Seilius; J.Stoner et al; T.Tamošiūnas; V.Barvydienė, J.Kasiulis; R.Želvys; G.Hendrix). Pats savaime tikslas, kaip teorinė formuluo­ tė, ne­ vaidina svarbaus vaidmens, jei nėra susietas su konkrečia, tikslinga veikla – ši sąsaja privaloma,

nes komandos veikla vertinama pagal pasiekimus, susijusius su pagrindiniu tikslu (Katzenback J., Smith D., 1994); jei neatspindi organizacijos, kurioje veikia komanda, pagrindinių tikslų – organizacijos tikslus atspindintys komandos tikslai yra organizacijos elgsenos elementas, parodantis, ko siekia konkreti organizacija (Harrington H., 1994); jei yra neaiškus, neskaidrus, nemotyvuoja žmonių veikti – čia svarbiausios tikslo funkcijos apima tikslingą komandos nukreipimą ir motyvavimą (Katzenback J., Smith D., 1994); jei nesutelkia komandos narių – nėra vieno, bendro, komandinio tikslo – sutelktumas yra solidarumo laipsnis ir teigiami jausmai, kuriuos puoselėja individai savo komandos atžvilgiu (Stoner J. et al, 1999). J. Katzenback, D. Smith (1994) išryškina tikslo, kaip komandos charakteristikos elemento sudėtingumą: *tikslo nebuvimas sukelia ne tik vadybines (kaip pvz. neproduktyvi/neefektyvi veikla), bet ir psichologines problemas (pvz. baimė, nerimas, cinizmas)*. G. Hendrix (2002) teigimu, konkrečių ir aiškių komandos tikslų nustatymas yra gyvybiškai svarbus organizacijos ir komandos problemų sprendimo būdas. Todėl problemos, atsirandančios dėl tikslo nebuvimo, kaip kad motyvacijos stoka, nekooperatyvumas pagilina kitas egzistuojančias problemas.

Narystė komandoje. Daugumoje komandos apibūdinimų akcentuojama, kad komanda yra grupė. A. Seilius pateikiamuose komandos apibūdinimuose naudojamas terminas komandos nariai. Buvimas darbinės grupės nariu yra asmens savirealizacijos dalis, žmogus jaučia, kad atlieka prasmingą darbą (Seilius A., 1999), patenkina organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste. Grupės nariai tarpusavyje sąveikauja, todėl kartu su bendravimo poreikiu patenkinamas ir narystės poreikis. Grupėje vyksta narių interakcija, be kurios negali susiformuoti jokia grupė (Organ D., Bateman T., 1986). Tokią nuostatą patvirtina J. Stoner, teigdamas, kad komandos nariai tarpusavyje susiję ir daro vienas kitam įtaką. E. Bern (2000) teigia, kad visos transakcijos pasižymi tarpasmeniniu aspektu ir pagal tai skirsto grupes į *darbines* – kur svarbūs vaidmenys, susiję su grupės veikla; *struktūrinės* – kur atskleidžiami individualūs asmenybinės struktūros elementai ir *tarpasmenybinės* – kur aktuali asmenybės bruožų raiška. Apibendrinant išskirtus grupių tipus, galima išskirti tris aspektus:

- narystė darbinėje grupėje nėra stichiška – čia kiekvienas narys žino savo vaidmenį, komandos nariai atsakingi už savo atliekamą darbą;
- grupei svarbus lyderis. Lyderiavimo ir narystės poreikis yra svarbus, kadangi palaiko grupės gyvybingumą, padeda išlaikyti jos organizacinę struktūrą, išsaugant kuo pilnesnę individualiąją struktūrą (Bern E., 2000);
- grupės darbe aktualūs asmenybės bruožai, leidžiantys darbinei grupei efektyviai funkcionuoti – ypač aktualiais tampa aukšta motyvacija, lojalumas ir entuziazmas.

Kita komandų tipologija išskiria *savivaldos komandas, problemų sprendimo, geras ir superkomandas*. Pagal šią tipologiją B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) pateikia tokį optimalų komandos narių skaičių:

- problemų sprendimo komandos - 5-12 narių;
- savivaldos – 5-15 narių;
- geros komandos – 6-10 narių;
- superkomandos – nuo 3 iki 30 narių.

R.Želvys (2001) akcentuoja, kad produktyviausiai dirba 8-12 žmonių grupės, G.Cole (1998) ir J.Stewart (2001) teigia, jog komandą turi sudaryti 5-6 žmonės, nurodydami, kad optimalų narių skaičių komandoje gali sudaryti iki 20 asmenų, kas yra viršutinė riba, leidžianti pasiekti efektyvumą komandoje. Žemutinę komandos ribą – tris asmenis, nurodo E.Bern (2000), manydamas, kad du nariai – dar ne komanda.

Komandos narių vaidmenys. Kiekvienas žmogus grupėje vaidina įvairius vaidmenis, kurie priklauso nuo atitinkamų sąlygų. V.Barvydienė, J.Kasiulis (Barvydienė V., Kasiulis J., 2001) 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.

M. Belbin (1993) išskyrė devynis komandinius vaidmenis, kurie pasiskirsto tarp komandos narių – *sėjikas, išteklių tyrinėtojas, koordinatorius, formuotojas, patarėjas-vertintojas, komandos žmogus, vykdytojas, užbaigėjas, specialistas*. B. Vijeikienė, J.Vijeikis (2000), V. Barvydienė, J. Kasiulis (2001) pateikia panašius šių vaidmenų apibūdinimus lietuvių kalba. Apibendrinti komandinių vaidmenų bruožai ir funkcijos detalčiau pateikiami 7 priede. Žinoma, įvairiose situacijose vaidmenys gali būti iš esmės kitokie, tačiau, autorių nuomone, grupės veikloje narių vaidmenys turi būti derinami su pareigomis, orientuotomis į grupės veiklą ir tarpusavio supratimą. M.Belbin (2001) pateikia komandos vaidmenų modelį, kurį lietuvių kalba pristato B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000), V.Barvydienė, J.Kasiulis (2001). Šios vaidmenų komandoje charakteristikos suskirstytos į *funkcijų, gebėjimų, asmenybės bruožų* kokybes, kurios yra neatsiejamos nuo asmens kompetencijos (Jucevičienė P., Lepaitė D., 2000; Žydžiūnaitė V., 2002). Kiti tyrėjai, C.Margerison ir D.McCann (2001) išskiria panašius komandinius vaidmenis, kurie pateikiami 3 lentelėje.

Komandiniai vaidmenys (pagal C.Margerison ir D.McCann (2001))

Vaidmuo	Veikla
Kūrėjas novatorius	Gimdo kūrybines idėjas
Tyrėjas tobulintojas	Tobulina pasiūlytas idėjas
Vertintojas kūrėjas	Analizuoja sprendimo variantus
Siūlytojas	Užtikrina struktūrą
Išvadų formuluotojas vykdytojas	Pasiūlo veiklos kryptį ir iki galo vykdo
Kontrolierius inspektorius	Tikrina detales
Tvarkos saugotojas	Kovoja vidaus kovas
Referentas patarėjas	Stengiasi gauti visą informaciją
Ryšinininkas	Koordinuoja ir vienija

Šaltinis: C.Margerison and D.McCann, Margerison-McCann. Team Management Systems.

Pažymėtina, kad visuose vaidmenyse egzistuoja *kognityvinę veiklos kompetenciją* atspindintys gebėjimai – problemų sprendimo, analitiniai, diagnozavimo, o visų vaidmenų realizavimo turinyje, atsiskleidžia su asmens elgsenos kompetencija susiję gebėjimai – kitų motyvavimas, darbo organizavimas, komunikavimas/bendravimas, derybų vedimas, kurie leidžia suvokti žmogui jo vietą komandoje ir elgseną (vaidmenų atlikimą), neakcentuojant organizacijos konteksto (Lepaitė D., 2001).

A.Bosas konstatuoja, jog vaidmenų pasiskirstymas lemia veiklos efektyvumą. Efektyviose komandose jų nariai turi įvertinti savo vaidmenų erdves, apimančias tikėtinos elgsenos bruožus. Pabrėžtina, kad vaidmenys gali būti:

- orientuoti į tikslą – koordinatorius, novatorius, stebėtojas, vertintojas, vykdytojas, užbaigėjas;
- orientuoti į palaikymą, paramą – koordinatorius, formuotojas, novatorius, komandos darbuotojas, vykdytojas;
- orientuoti į individualių asmenybės bruožų pabrėžimą – novatorius, užbaigėjas.

M. Belbin (1993) teigia, kad komandoje turi būti realizuojami visi šie vaidmenys, todėl komandos vaidmenys gali persidengti ir vienas žmogus, komandos narys, realizuoti kelis vaidmenis.

Komandos efektyvumas. Tai yra dar viena svarbi komandos charakteristika. Komandos efektyvumą lemiančius veiksnius išskiria tiek užsienio tiek Lietuvos mokslininkai, traktuodami juos kaip itin svarbius komandiniam tikslams pasiekti (žr. 8 priedą). E.Smilga ir A.Bosas konstatuoja, kad komanda yra efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį. V.Barvydienė ir J.Kasiulis teigia, kad komandomis vadinamos efektyvios darbo grupės, pasiekusios aukščiausią lygį. R.Želvys (2001) traktuoja komandą kaip žmonių grupę, kuri gali veiksmingai atlikti darbą. Komandos gali būti efektyvios arba neefektyvios. Efektyvumas matuojamas pasiektais rezultatais, komandos pasiekimais. Dažniausiai teigiama, kad tik komandos yra efektyvios, su tuo siejamas komandų lankstumas, atvirumas, kūrybiškas problemų sprendimas, formuojama nuostata, jog efektyvumas yra išskirtinė

komandos charakteristika. Antra vertus J.Stewart (2001) prieštarauja šiai nuostatai ir teigia, kad komandos termino naudojimas, teigiant, kad tik komandos yra efektyvios, yra neteisingas, bei akcentuoja, kad terminas *komanda* vartojamas kaip darbo grupės charakteristika arba reiškia rinkinį charakteristikų, kurios apibūdina *darbo grupės būseną*. Ar komanda yra efektyvi apsprendžia tikslo, užsibrėžtų užduočių pasiekimo laipsnis, todėl J.Stewart (2001) teigia, kad komandai būtinausios sąlygos yra ne efektyvumas, bet bendro tikslo turėjimas, bendras darbas, todėl komandos terminą tikslinga vartoti tik tų grupių apibūdinimui, kurioms būtina dirbti kartu, siekiant bendro tikslo. J.Stewart (2001) akcentuoja, kad tik tokioje organizacijoje, kuri pasižymi bendro tikslo ir bendro darbo charakteristikomis, yra prielaidos ir sąlygos, komandų, kurios perims šias dvi kokybes, vystymuisi, jis taip pat pažymi, kad komandos vystymosi sąvoka yra sinonimiška komandos kūrimo sąvokai, kadangi abi sąvokos reiškia procesą, kai neefektyvi komanda tampa efektyvia. Apibendrinant, kaip efektyvumo charakteristikas galime išskirti:

- Komandos tikslą (efektą) – tikslo turėjimas sutelkia komandą, apjungia, o jo pasiekimas charakterizuoja komandinio darbo efektyvumą.
- Vaidmenis komandoje - žinant, kokius vaidmenis atlieka komandos nariai, kaip jie persidengia, galime išvengti konfliktų bei suburti efektyviai dirbančią komandą.

Lankstumas. Komandos lankstumo (angl. *flexibility*) charakteristika apibūdinama kaip gebėjimas lengvai pasikeisti, derintis prie naujų sąlygų, pokyčių, aplinkybių, gebėjimas išgyventi besikeičiančios aplinkos sąlygomis, išvengiant didelių struktūrinių „griovimų“ ir „ardymų“ (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 1998). *Pabrėžtina, kad komanda nėra uždara sistema – ji veikiama aplinkos pokyčių, todėl privalo į juos reaguoti*, reakcijos greitis taipogi apsprendžia komandos lankstumą. Sudaryta iš lanksčių narių, komanda įgyja pranašumą, kadangi nariai gali vykdyti vienas kito užduotis, tuo pačiu mažėja komandos priklausomybė nuo vieno komandos nario. Komanda yra atvira sistema, kuri gali būti apibūdinama remiantis konkrečiu kontekstu, aplinka ir komandos struktūra, nes vykstantis darbo procesas yra neatsiejamas nuo išorinės, komandą supančios aplinkos (Organ D., Bateman T., 1986). Šiuolaikinė organizacijos išorinė aplinka greitai keičiasi, išlieka organizacijos, sugebančios greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, t.y. lanksčios organizacijos. Kompiuterizacijos, technikos ir procesų spartus vystymas skatina nuolat atnaujinti žinias, tapti “besimokančiąją organizacija”, kuri integruojasi į *besimokančiąją visuomenę*. Sparti veiklos procesų kaita ir aštri konkurencija daro poveikį komandos darbui ir veikia jos narius – skatina nuolatinį komandos narių mokymąsi, nuolatinį kvalifikacijos atnaujinimą, kompetencijos gilinimą ar naujų kompetencijų įgyjimą.

Darbas. Darbas žmogui yra asmeniškai prasmingas ir reikšmingas, teigia J.White (1997). Tačiau ne bet kuris darbas yra tokio pobūdžio. Žmogui prasmingas darbas apima jo lūkesčius, vertybes, polinkius, gebėjimus, reikšmingas darbas patenkina saviraiškos, pagarbos poreikius. Darbas kaip jį traktavo McGregoras, yra natūralus dalykas, suprantamas kaip savanoriškas

motyvuotas pasirinkimas. Tayloras tradiciškai traktavo darbą kaip priverstinį, nesavanorišką, sąlygojamą susiklosčiusių aplinkybių, kaip galimybę išgyventi, kur svarbiausias darbo akcentas – gaunamas atlygis už darbą. Svarbus psichologinis faktorius darbe – žmogaus pripažinimas ir galimybė dalyvauti veikloje, kuri vyksta ne tik vietos padalinyje, bet ir organizacijos lygmeniu. Tokia galimybė didina motyvaciją ir žmogaus savivertę, bei suteikia stimulą tolimesniam tobulėjimui. Darbas, kuriame žmogus gali realizuoti save, veikla organizuota savitarpio bendradarbiavimo ir pagalbos, paramos principais, vadinamas *komandiniu*. Esminės darbo charakteristikos pateikiamos 9 priede.

Apibendrinat galime išskirti komandinio darbo organizacijoje prielaidas:

1) *Kiekviena komanda, suburta formalios darbo grupės pagrindu, turi turėti tikslą, kaip pagrindines savo veiklos gaires ir siekiamybę;*

2) *Komandos veikla remiasi organizacijos vertybėmis, nuostatomis, kultūra, filosofija, jei komanda taip nesielgia, prieštarauja organizacijos vertybėms, sunku tikėtis efektyvaus komandinio darbo ir tikslo pasiekimo;*

3) *Komandos dirba tarpusavio bendradarbiavimo bei paramos principais – sukauptos narių žinios, kompetencijos yra naudingos visai komandai kaip vienetui, todėl komandos nariai dalinasi turimomis žiniomis, taip užtikrinant greitesnę nei individualaus darbo problemų sprendimą, tuo pačiu spartesnę artėjimą tikslo link;*

4) *Komanda turi turėti lyderį, vadovą, garantuojantį kokybišką vadovavimą, gairių ir uždavinių kiekvienam komandos nariui nustatymą, skatinantį komandos narių visišką dalyvavimą komandiniame darbe, užtikrinantį efektyvų konfliktų sprendimą dar konflikto užuomazgos stadijoje.*

5) *Komandos nariai turi būti parinkti atsižvelgiant į jų turimas savybes ir suvokimą apie komandinio darbo principus, siekiant komandos sutelktumo ir bendro darbo. Nariai, įnešantys sumaištį į komandą, dažnai konfliktuojantys silpnina komandos darbo efektyvumą ir blogina komandos darbo atmosferą. Siekiant komandos sutelktumo, bendradarbiavimas tarp komandos narių turėtų būti grįstas pasitikėjimu.*

1.3. Sąvokos „organizacijos klimatas“ samprata

Siekdami apibrėžti sąvoką „organizacijos klimatas“, turime apibūdinti tai, kas sudaro *klimatą*, kaip jį apibrėžti, pamatuoti, kokios jo dimensijos, tipai. Visos organizacijos funkcionuoja tam tikroje „klimatinėje zonoje“ – jos yra veikiamos išorinės aplinkos – atmosferos pokyčių, galinčių atnešti tiek fizinius nuostolius (uraganai, potvyniai, cunamiai, sausra) tiek finansinius nuostolius, t.y. visas organizacijas veikia *atmosferos klimato* įtaka. Tai dažniausiai apibrėžiama *klimato* reikšmė. Analizuojant organizaciją, kalbame apie *organizacinį klimatą*, t.y. vidinę organizacijos charakteristika, charakterizuojanti vidinę organizacijos aplinką psichologiniu aspektu. Toliau analizuojama sąvoka *klimatas* būtent organizacijos kontekste. Organizacinis klimatas įtakoja *žmogiškuosius organizacijos išteklius* ir laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur jie dirbtų, jaučia kasdien. Tokio tipo psichologinis klimatas turi ne mažiau lemiamą įtaką žmonėms darbo vietoje, nei atmosferos klimatas – bendrai nuotaikai ir aktyvumui. Pabrėžtina, kad organizacijos mastu *organizacinis klimatas* įtakoja visą organizacijos veiklą ir yra organizacijos padalinių, darbo grupių ir komandų psichologinio klimato pagrindas.

Organizacinio klimato sąvoka išpopuliarėjo XX a. 6 – a. dešimtmetyje. Vadovai suprato, kad stengdamiesi rasti geriausią žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimą, turi kuo daugiau žinoti apie veiksmus, įtakančius žmonių elgesį organizacijoje. Žmoniškųjų išteklių valdymo problemos yra sunkiausios ir reikalaujančios daugiausiai laiko, todėl buvo *bandyta rasti, kokie veiksniai įtakoja žmonių elgesiui organizacijoje. Konstatuota, kad vienas tokių veiksnių – psichologinė atmosfera organizacijos padaliniuose ir smulkesniuose vienetuose – komandose*. Iš tikro užsienio vadybos mokslinėje literatūroje per daugiau nei 30 metų laikotarpį organizacinio klimato konceptas pakankamai plačiai nušviestas, publikuota daugybė straipsnių šia tema, tačiau Lietuvoje dar pasigendama išsamios mokslinės literatūros organizacijos klimato tema, o socialiniai organizacinio klimato tyrimai iš vis neatliekami. Tikimasi, kad šis magistro mokslinis darbas nors nedidele dalimi prisidės prie mokslinės organizacinio klimato Lietuvos organizacijose tyrimo bazės ir paskatins daugiau mokslinių tyrimų ir publikacijų šia tema. Pateiksime keletą užsienio autorių organizacinio klimato apibrėžimų.

R. Taguiri (1968) pateikė įvairius organizacijos *klimato* sinonimus – atmosfera, sąlygos, kultūra, ekologija. Toks apibrėžimas pabrėžia organizacijos kaip organizmo esmę, kurią suvokia tiek organizacijos nariai (vidiniai stebėtojai) tiek išoriniai stebėtojai. Šis apibrėžimas nebuvo tikslus organizacinio klimato, kaip vidinės organizacijos charakteristikos, apibrėžimas, kadangi apjungė kartu ne tik vidinės, bet ir išorinės aplinkos elementus.

Forehand & von Gilmer (1964) pateikė išsamesnį apibrėžimą, iškeliantį idėją, kad klimato stebėtojas yra organizacijos narys ir apibūdino organizacijos *klimatą* kaip charakteristiką, apibūdinančią organizaciją, aiš, a) išskiriančią organizaciją iš kitų, b) santykinai pastovią laikui bėgant, c) įtakančią žmonių, organizacijos narių, elgesį.

Tačiau R. Taguri (1968) išskėlė priekaištą Forehand & von Gilmer apibrėžimui, teigdamas, kad šie per daug dėmesio skiria organizacijai kaip visumai ir nepakankamai akcentuoja atskirų organizacijos narių suvokimus. Jis pažymėjo, kad Forehand & von Gilmer apibrėžimas nepakankamai atskiria „charakteristikų aibės“ savybes ar kintamuosius, kurie apibūdina organizaciją, bei šių savybių vertę. Taguri labiau palaikė idėją, kad organizacijos *klimatas* yra tai, kaip aplinką, kaip turinčią tam tikras kokybes, kurias jie jaučia ir kurios įtakoja jų požiūrius ir motyvaciją, interpretuoja organizacijos nariai. Taguri pateikė tokį klimato apibrėžimą:

Organizacijos klimatas – tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos savybė, a) kurią jaučia jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį, c) kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis.

Iš tiesų, *organizacijos klimato* konceptas yra hipotetinė konstrukcija ir ganėtinai sunku rasti bendrą *organizacinio klimato* apibrėžimą, kuris nebūtų nei trivialus nei beprasmis, jei apimtų „per daug“. Tačiau apriboję sąvoką tam tikromis, jai priskiriamomis savybėmis, galime suvokti aiškesnį jos apibrėžimą. Furnham & Gunter (1993) išskyrė tokias ***klimato savybes***:

- Klimatas yra moralinis, sintetinis konceptas (kaip asmenybė);
- Klimatas yra situacinių kintamųjų individuali konfigūracija;
- Klimato komponentai gali varijuoti, kisti, tačiau pats klimatas gali likti nepakitęs;
- Klimatas yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos reikšmė;
- Klimato papildoma reikšmė – tęstinumas, tačiau jis nėra toks ilgalaikis kaip *kultūra*;
- Klimatas apibrėžiamas charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei socialinėmis ir kultūrinėmis realijomis;
- Klimato poveikis yra fenomenaliai išorinis veikiamajam (nariui);
- Klimatas „yra veikiamojo ar stebėtojo galvoje“, nebūtinai sąmoningu pavidalu, tačiau pagrįstas išorinės aplinkos charakteristikomis;
- Klimatą gali jausti (dalintis juo) keli žmonės toje pačioje situacijoje, kas paaiškinama klimato reikšmės bendrumu visiems situacijos dalyviams;
- Klimatas nėra bendra iliuzija, kadangi pagrįstas išorės realybe;
- Klimatą galima (arba ne) apibūdinti žodžiais, taip pat reakcijomis, nustačius jų specifiką;
- Klimatas turi potencialios įtakos elgesiui;
- Klimatas netiesioginis elgesio veiksnys, kadangi įtakoja požiūrius, lūkesčius ir jų susidarymo sąlygas, kurie yra tiesioginiai elgesio veiksniai;

Anot, V. Barvydienės, J.Kasiulio (2003) galima išskiria šias klimato savybes:

- Klimato konstruktas yra multidimensinis;
- Klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jos padaliniui, komandai;
- Klimatas turi įtakos organizacijos narių elgesiui;
- Klimatas pasižymi ilgalaikiu stabilumu;

- Klimatas suvokiamas kolektyviai;
- Klimatas yra pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);
- Klimatas formuojamas.

J. Palidaukaitė (2001) organizacinį klimatą nusakančiais veiksniais išskiria: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, atsakomybę, draugiškumą, orientaciją į taisykles, įtampą darbe, rutiną, iniciatyvą darbe (žr. 10 priedą).

Apibendrinat autorių⁸ išskirtas klimato savybes, pastebime daug panašių klimato savybių, išskirtų skirtingų autorių, todėl galime teigti, kad skirtingų autorių klimato samprata turi tam tikrų bendrumų ir autoriai panašiai suvokia klimatą, t.y. tiek Furnham & Gunter tiek V. Barvydienė ir J.Kasiulis pripažįsta, kad klimatas: turi įtakos elgesiui; turi tęstinumo arba ilgalaikio stabilumo savybę, gali būti suvokiamas ne tik pavieniai, bet ir kolektyviai.

Dar 1960 m. Gellerman, analogiškai Furnham & Gunter, pavadino klimatą organizaciją „asmenybe“. Jis išvardino penkis organizacijos charakteristikos analizės žingsnius:

- 1) Identifikuoti organizacijoje tuos žmones, kurių nuostatas (požiūrius) galima pamatuoti, išskirti;
- 2) Ištirti šiuos žmones – apibrėžti jų tikslus, taktiką ir paslėptas pažiūras;
- 3) Išanalizuoti su kokiais ekonominiais iššūkiais susiduria organizacija politinių sprendimų sąlygomis;
- 4) Atsigręžti į organizacijos istoriją, ypač atkreipti dėmesį į jos lyderių karjerą;
- 5) Sujungti į visumą kiekvieno žingsnio rezultatus, siekiant išskirti bendrus vardiklius.

Dauguma tyrėjų, stengdamiesi apibrėžti ar operacionalizuoti *klimato* konceptą, cituoja Forehand & Vo Gilmer (1964), kurių *klimato* apibrėžimas susietas su *klimato* savybėmis 1) išsiskirti – kiekvienos organizacijos klimatas skiriasi; 2) tęstinumu – klimatas sąlyginai nekinta laiko atžvilgiu; 3) įtaka elgesiui – klimatas įtakoja organizacijos darbuotojų elgesį. Tačiau konceptas pasirodė dviprasmiškas, neaiškus ir kontraversiškas. Konceptualiam aiškinime iškilo problema kaip suvokti *klimatą* – ar per objektyvius (fizinius ar struktūrinius) organizacijos bruožus, ar per subjektyvias (suvokiamas) reakcijas į organizaciją. Guion (1973) argumentavo, kad *klimato* suvokimas apima tiek požymius organizacijoje, tiek individualų suvokimą apie juos ir tai, kad dažnai klimatas suvokiamas kaip paprasčiausios alternatyvios reakcijos (tokios kaip pasitenkinimas darbu ar pan.) į organizaciją. James & Jones (1974) pasiūlė sąvoką *psichologinis klimatas*, akcentuojant, kad tai yra apibendrintas organizacijos žmogiškųjų išteklių supratimas (suvokimas), atsirandantis iš esamos organizacijos situacijos ir reprezentuojantis organizacijos bruožų, reiškinių ir procesų reikšmes (Schneider 1983; Kozlowski & Farr, 1988).

Rousseau (1988) pabrėžė, kad klimatas kaip konceptas turi aiškias konkrečias ribas, skiriančias jį nuo kitų charakteristikų ir suvokimų. Visose klimato konceptualizacijose vyrauja du klimato

⁸ Furnham & Gunter (1993); V. Barvydienė, J.Kasiulis (2003).

požymiai: *tai yra suvokimas ir tai yra apibūdinimas*. Suvokimas – tai individualūs pojūčiai ir suvokimai, apibūdinimas – asmens apibūdinimas, ką jis jaučia. Rousseau (1988) pateikė *klimato* apibrėžimų chronologiją, naudingą lyginant skirtingas koncepcijas.

4 lentelė

Organizacijos klimato apibrėžimų chronologija

Autorius	„Organizacijos klimato“ apibrėžimas
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 organizaciją
James (1978)	Individų suvokimų apie savo organizaciją 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 plačiai organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių individo veiksmų kontekstą, klasei.

Šaltinis: Rousseau (1988).

Kadangi dauguma tyrėjų nesutaria, kurį *klimato* suvokimą laikyti konsensuali apibrėžiant klimata, iškilo būtinybė apibrėžti skirtingus klimato tipus. Rousseau (1988) *klimato* konceptą diferencijavo ir išskyrė keturis **klimato tipus**:

1) **Psichologinis klimatas**. Tai – esminiai atskiri individo suvokimai apie aplinką: kaip atskiri darbuotojai valdo potyrius iš aplinkos. Individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį šio suvokimo kūrimui kaip ir artimiausia aplinka, kurioje individas aktyviai veikia. Psichologinį klimata formuoja veiksniai, apimantys individualų mąstymo stilių, pažinimo procesą, kultūrą, organizacijos struktūrą ir socialines sąveikas.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2003) pateikia šiuos psichologinį klimata lemiančius veiksnius: 1) darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs santykiai; 2) vadovo vadovavimo stilius; 3) darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose; 4) darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas; 4) materialinis ir moralinis skatinimas.

2) **Bendrasis klimatas**. Jį sudaro sudėtiniai, apibendrinti individualūs suvokimai formaliojo hierarchinio lygmens (darbo grupės, padalinio, skyriaus, organizacijos) lygiu. Bendrasis klimatas formuojasi individų narystės formalioje (ar neformalioje) organizacijoje pagrindu pagal bendrą vieneto (padalinio) sutarimą ar konsensuą dėl suvokimų. Individualių duomenų sujungimo į vieną

vienetą (padalinį) racionalė (loginis pagrindas) – tai pirmutinė prielaida *a priori*, kad tam tikros organizacijos grupės ar kolektyvai turi klimatą ir, kad jį galima identifikuoti testais, išryškinančiais skirtumus tarp padalinių.

3) **Kolektyvo klimatas.** Kyla iš individų susitarimo dėl elgesio konteksto suvokimų. Tačiau skirtingai nuo bendrojo klimato, kolektyvinis klimatas atpažįstamas, kai individualūs suvokimai apie situacinius veiksnius jungiami į klasterius, atspindinčius panašius klimato rezultatus. Asmeniniai ir situaciniai veiksniai yra priklausymo kuriam nors klasteriui prediktoriai, tačiau tyrimų rezultatai parodė, kad tokie asmeniniai veiksniai kaip valdymas ir darbo patirtis, buvimo pareigose laikas ir amžius įtakoja viedus klasterius, o situaciniai veiksniai, tokie kaip darbo vieta, permainos, veiklos sritis įtakoja kitus klasterius (Joyce & Slogum, 1984). Kolektyvinio klimato (statistinio klasterio) atveju, teigiama, kad interakcijos vaidina svarbų vaidmenį, lemiantį bendruosius suvokimus, nors šis vaidmuo dar nėra pakankamai empiriškai patikrintas.

4) **Organizacinis klimatas.** Dabartiniuose moksliniuose klimato tyrimuose išskiriamas aiškus skirtumas tarp organizacinio klimato ir organizacijos struktūros ar kitų panašių konstrukto, matuojamų individualiais suvokimais, yra tai, kad *klimatas atspindi vidinio organizacijos dalyvio – nario orientaciją*, bet ne išorinio stebėtojo analitinę klasifikaciją. Klimatas ir struktūriniai konstruktai gali būti palyginami lyginant vidinio ir išorinio stebėtojo orientacijas. Dauguma konstrukto, kuriuos tyrinėtojai naudoja charakterizuoti organizaciją, atspindi išorines orientacijas, tokias kaip struktūros (centralizuotos ar hierarchinės) ar procesai (kaip problemų sprendimo mechanizmai, įtampos mažinimo procesai), kurie kyla teorinėse schemose, bet ne individų suvokimuose. *Tačiau organizacinį klimatą galima laikyti organizacijos požymių vaizdiniu, išreiškiančiu individų potyrius organizacijoje.*

Kiti autoriai klimatą tapatina su organizacijos *kultūra*. V. Barvydienė, J.Kasiulis (2003) teigia, kad „organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su klimatu“. J.E.Renfeld (1994) nurodo klimatą kaip vieną organizacijų kultūros elementų. E. Schein (1985) teigia, kad organizacijos klimatas yra jos pobūdis ir jos kultūros išorinė išraiška. Siekiant aiškumo 11 priede pateikiamas koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.

Organizacinio klimato dimensijos. Campbell (1970), Friedlander & Margulies (1969) atliko keletą bandymų naudodami individualius suvokimus, siekiant pamatuoti klimato raišką skirtingose organizacijų aplinkose. Tačiau iškilo būtinybė dimensionalizuoti klimato konceptą, atskleisti, kokios dimensijos sudaro klimatą. Faktorinės analizės studijos, atliktos Meyer (1968), Schneider ir Bartlett (1968), Schneider ir Hall (1972), Thornton (1969), išskyrė nuo keturių iki septynių veiksnių, kurie tik apytiksliai sutapo. N. Batlis, L.K.Waters, D.Roach (1974) pateikė 22 organizacinio klimato skalių apibendrinimus, remdamasis Friedlander ir Margulies (1969), Litwin ir Stringer (1968), House ir Rizzo (1971). Klimato matavimai siekė parodyti darbuotojų išgyvenimus svarbių organizacijos procesų, vertybių atžvilgiu ir dažnai buvo manoma, kad tai gali parodyti,

numatyti organizacijos elgseną. Galimi keturi tokios elgsenos tipai: ekonominis (produktyvumas, pelningumas), technologinis (naujų produktų vystymas), komercinis (specifinė niša, rinkos dalis) ir socialinis (poveikis klientams, tiekėjams, visuomenei), kuriuos išskyrė Bartram, Robertson & Callinan, (2002). Dar 1963 m. Halpin ir Crofts sudarė organizacinio klimato apibūdinimo klausimyną, apimančią 8 klimato dimensijas. N.Batlis (1980) išskyrė 11 organizacinio klimato dimensijų:

1) organizacijos *lūkesčiai* arba laipsnis, kuriuo organizacija tikisi intensyvaus lojalumo ir kitų veiksmų „virš“ pareigų;

2) *konfliktai ar kooperatyvumas* arba laipsnis, kuriuo darbuotojai kofliktuoja vienas su kitu tikslo siekimo procese;

3) *socialiniai ryšiai*, rodantys šiltą, draugišką atmosferą;

4) *darbo ir atlygio už jį priklausomybė*, apdovanojimų, pagrįstų geru darbu laipsnis;

5) *spaudimo rodiklis*, tendencijos, rodančios organizacijos polinkį daryti spaudimą savo žmonėms;

6) *suvaržymai*, taisyklių, politikų, procedūrų, kurių turi laikytis darbuotojai, skaičius;

7) *lankstumas ir inovacijos*, organizacijos ryžtas išbandyti naujas procedūras ir bandyti keistis;

8) *rezultatų žinojimas*, grįžtamojo ryšio buvimas;

9) *atsakomybė*, laipsnis, kuriuo darbuotojai gali kontroliuoti savo atliekamą darbą;

10) *standartai*, apibrėžiantys gerai atliekamą darbą;

11) *aiškumas*, laipsnis, parodantis, kiek gerai organizuotos veiklos ir planavimas iš anksto.

Šiame magistro darbe hipotetiškai buvo išskirtos 18 organizacinio klimato dimensijų, kurių psichometrinės charakteristikos gautos panaudojant organizacinio klimato krizės testą, plačiau apie tai 2.2. skyrelyje.

Apibendrinant galima teigti: 1) kad dauguma autorių apibūdina organizacinį klimatą kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizaciją – kaip individai suvokia organizacijos kultūrą, vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas; 2) kad užsienio šalyse nemažai organizacinio klimato tyrimų⁹ atlikta vertinant organizacinio klimato sąryšį su įvairiomis organizacijos veiklos (ekonominėmis, socialinėmis, technologinėmis, komercinėmis) charakteristikomis – tirtas organizacinio klimato ir produktyvumo¹⁰, organizacijos prisitaikymo (pereinamieji veiksmai ir rizikos prisiėmimas)¹¹ ryšys, įtaka darbo pasitenkinimui¹² ir kt., tačiau Lietuvoje panašių tyrimų pasigendama.

⁹ N. Batlis, L.K. Waters, D.Roach (1974); Litwin ir Stringer (1968); Friedlander & Margulies (1969); Payne, Fineman ir Wall (1976); Denison (1990); Gordon ir DiTomaso (1992) et al.

¹⁰ Kopelman, Brief, Guzzo (1990), M. Patterson, P. Warr, M. West (2004).

¹¹ Gordon ir DiTomaso (1992).

¹² N. Batlis (1980).

1.4. Gamybinė įmonė kaip savita organizacija ir jos komandos

Gamybinę įmonę galime apibrėžti kaip kompleksinę gamybos ir realizacijos sistemą, orientuotą į konkrečių vartotojų poreikių tenkinimą bei įmonės pelno gavimą, remiant efektyviais žmogiškųjų išteklių valdymo būdais.

Tokio pobūdžio įmonė gali būti apibrėžiama:

- Kaip *gamybinių veiksmų* (darbo objektų, priemonių ir darbo) visuma, leidžianti savininkui realizuoti savo tikslus (maksimizuoti pajamas, pakelti socialinį prestižą, pasiekti ekonominę valdžią).
- Kaip *socialinė sritis*, kai akcentuojami darbuotojų ir savininkų interesai, siekiant didžiausio sistemos efektyvumo.

Įmonė yra atvira sistema, priklausanti nuo kitų su ja susijusių sistemų ir kartu daro jai įtaką.

Akcentuotinas įmonės visuomeninis pobūdis. Įgyvendinami ir sėkmingai derinami skirtingi atskirų grupių (darbuotojų, darbdavių, valstybės) interesai, tenkinami jų lūkesčiai. Su tuo glaudžiai susijęs didesnis ar mažesnis įmonės veiklos reglamentavimas, pasitelkus ekonominius ir teisinius svertus, etikos normas, kurių akcentai priklauso nuo viešpataujančios visuomeninės politinės sistemos.

Ryškaus tipo įmonėse kur kas lengviau sprendžiamos ekonominės ir organizacinės problemos: galimi tipiniai technikos, technologijos, gamybos, darbo organizavimo, finansavimo sprendimai. Pagal gaminamos produkcijos paskirtį, administracinį pavaldumą, koncentravimą, specializavimo lygį kiekvieną įmonę galima priskirti tam tikrai grupei (žr. 14 priedą). Pažymėtina, kad įmonę sunku priskirti kokiam nors konkrečiam tipui, išimtis gali būti juridinis tipas, kuris įforminamas teisiškai.

Įmonės tikslai yra pagrindinis jos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus. Išskiriamos *trys tikslų grupės*: *strateginiai* – ilgalaikiai; *taktiniai* – realizuojami per konkretų laikotarpį; *operatyviniai* – kasdieniniai, einamieji. Tikslus sąlygoja rinkos partneriai (tiekėjai, pirkėjai), visuomenė. Žinoma, pirmiausia įmonė siekia *ekonominių tikslų*: pelno, našumo, lėšų apyvartumo, finansinės sėkmės. Todėl įmonės vadovybė dažniau akcentuoja ekonominius tikslus, o darbuotojai – labiau socialinius (tinkamos darbo sąlygos, geras įmonės klimatas, įtraukimas darbuotojų į įmonės tikslų formavimą ir t.t.). Labai svarbūs tampa vadovai, specialistai, jų etinės bei moralinės savybės, valdymo srities dalykinio pasirengimo lygis. Ypač svarbu yra reguliuoti darbuotojų grupių bendradarbiavimą, kadangi socialinius tikslus akcentuoja darbuotojai, o ekonominius – dažniau kapitalo savininkai ir vadovybės darbuotojai.

Prekybinėse – gamybinėse įmonėse darbai dažniausiai skirstomi į techninius – produkto gamybos ir rinkos – produkto pardavimo darbus. Išskiriamos *trys jų atlikimo fazės*:

- 1) *aprūpinimas* (gamybos priemonėmis - plotu pastatais, įrengimais ir objektais – medžiagomis, žaliavomis, energija);

- 2) *gamyba*, kai žaliava perdirbama į gatavus gaminius;
- 3) *pardavimai*, parduodant įvertinamas įmonėje pagamintų gaminių naudingumas.

Racionali įmonės veikla, pasak A. Sakalo (2000), galima, tik pasiekus visų veiklos fazių pusiausvyrą. Kiekviena šių fazių detalizuojama per padalinius – išskiriami konkretūs gamybos, aptarnavimo ir pardavimo padaliniai. Bet kurio padalinio sėkmingas darbas galimas tik tinkamai suderinus pagrindinius veiksnius (darbo objektus, priemones, finansinius išteklius – kapitalą ir žmogiškuosius išteklius). Pažymėtina, kad kiekvienam veiksmui būdingi savi ypatumai, į kuriuos dera trumpai atsižvelgti. Įmonė valdoma kaip visuma (tikslų, politikos formavimas), tačiau svarbu valdyti ir kontroliuoti atskirus objektus, t.y. gaminius, atskiras rinkas, išskirtus padalinius, žmogiškuosius išteklius, finansus. Juos valdant yra išskiriamos *bendrosios vadybos funkcijos* – tikslų nustatymas, sprendimų priėmimas, planavimas, organizavimas, kontrolė ir kt. Tikslų nustatymas, sprendimo priėmimas įmonėje dažniausiai yra aukščiausio lygio darbuotojų prerogatyva. Čia ypatingai atsiskleidžia vadovavimo funkcija, kurios vienas iš pagrindinių uždavinių – sujungti visas vadybos funkcijas į vientisą ir veiksmingą sistemą.

Pažymėtina, kad *praktine* prasme, vadyba yra specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi įmonėje vykstantys procesai, o *mokslinė* prasme – mokymo kryptis apie įmonių valdymo dėsningumus, principus, metodus, mechanizmus. Principiniai vadybos teiginiai yra analogiški ir nepriklauso nuo valdomo proceso ar objekto, tačiau atskiri ypatumai neabejotinai pasireiškia skirtingose organizacijose. Svarbiausieji įvairaus tipo organizacijų skirtumai pateikiami 15 priede.

Šiuolaikinės įmonės veikla beabejo pasižymi *technine – inovacine veikla, rinkos tyrimais ir plėtros galimybių paieška*. *Techninės inovacijos*, rinkos internacionalizavimas, visuomenės vertybių sistemos pokyčiai, naujos tiekėjų ir pirkėjų orientacijos keičia konkurencijos mastą ir intensyvumą bei neabejotinai turi įtakos gamybos proceso organizavimui. Naujos tendencijos reikalauja reorganizuoti gamybos procesą, kurti globalines konkurencines strategijas, orientuotis: į kokybės gerinimą, apdirbimo trukmės mažinimą, lankstumo, našumo didinimą. Čia itin akcentuotinas žmogiškųjų išteklių vaidmuo, siekiant kokybės ir darbo našumo gamyboje.

Apibendrinant galima teigti, kad naujos globalinės ekonominės bei socialinės pusiausvyros realizavimo tendencijos iš esmės verčia gamybines įmones keisti tradicinį požiūrį į gamybos valdymą, jos organizavimo principus. Konkurencinėje kovoje laimi sugebančios prisitaikyti prie pakitusių sąlygų, naujas technologijas naudojančios įmonės.

Įmonės specifika ir jos komandos. Analizuojama įmonė yra akcinė bendrovė (toliau – AB)¹³. AB „Venta“ įsteigta 1931 m., tačiau 1992 m. privatizuota ir reorganizuota į akcinę bendrovę. 100

¹³ Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin. Nr. 123-5574, 2003; Nr. 33, 2004) akcinę bendrovę apibūdina taip:

1. Bendrovė yra įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalintas į dalis, vadinamas akcijas;
2. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo;
3. Akcinės bendrovės kapitalas turi būti ne mažesnis kaip 150 tūkst. lt. Jos akcijos gali būti platinamos bei jomis prekiaujama viešai, vadovaujantis vertybinių popierių rinką reglamentuojančiais teisės aktais.

procentų įmonės kapitalas yra lietuviškas: 87% - priklauso UAB „Libros holdingas“, kiti 13% - smulkiems akcininkams. Pagrindinė įmonės veikla – kėdžių ir stalų iš natūralios medienos (beržo, pušies, ąžuolo) gamyba. Gamybos procese taikomos tiek tradicinės tiek modernios technologijos. AB „Venta“ yra didžiausia Šiaulių miesto įmonė pagal darbuotojų skaičių – įmonėje nuolatiniame darbe pastoviai dirba virš 850 darbuotojų – dėl gamybinių pokyčių darbuotojų skaičius gali svyruoti. Pagal produkcijos pardavimus, AB „Venta“ – tarp didžiausių šalies medienos gamintojų (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Didžiausi medienos produkcijos gamintojai

	Bendrovė	Parduota produkcijos 2004 m. I pusr., tūkst. Lt	Parduota produkcijos 2003 m. I pusr., tūkst. lt	Pokytis, %
1.	Klaipėdos mediena	60907	60100	101
2.	Pajūrio mediena	60043	55914	107
3.	Klaipėdos baldai	51415	50942	101
4.	Grigiškės	48641	37034	131
5.	Vilniaus baldai	44740	41058	109
6.	Freda	38707	24557	158
7.	Dominga Hardwood	38429	35424	108
8.	Venta	37026	27431	135
9.	Klaipėdos kartonas	34695	33363	104
10.	Šilutės baldai	34297	35503	97

Šaltinis: Asociacija „Lietuvos mediena“, 2005.

AB „Venta“ yra viena didžiausių Šiaulių miesto ir šalies medienos produkcijos eksportuotojų (žr. 6 lentelę) – eksportuojanti iki 97 % produkcijos į užsienio šalis. Pagrindiniai prekybos partneriai ir šalys, į kurias eksportuojama – Švedija, Norvegija, Suomija, Danija, Anglija, Vokietija ir Japonija. Lietuvoje realizuojama apie 3 – 4 % produkcijos.

6 lentelė

Didžiausi medienos produkcijos eksportuotojai

	Bendrovė	Eksportuota produkcijos 2004 m. I pusr., tūkst. Lt	Eksportuota produkcijos 2003 m. I pusr., tūkst. lt	Pokytis, %
1.	Klaipėdos baldai	48853	46550	105
2.	Pajūrio mediena	48480	46209	105
3.	Klaipėdos mediena	47508	46734	102
4.	Vilniaus baldai	43401	40066	108
5.	Dominga Hardwood	37879	35424	107
6.	Freda	34779	22859	152
7.	Venta	33425	25074	133
8.	Šilutės baldai	32682	34018	96
9.	Klaipėdos kartonas	23942	20303	118
10.	Ochoco Lumber	22860	30221	76

Šaltinis: Asociacija „Lietuvos mediena“, 2005.

Siekdama užtikrinti klientų pasitenkinimą gaminama produkcija, AB „Venta“ sukūrė ir įdiegė kokybės valdymo sistemą, atitinkančią ISO 9001:2000 standarto reikalavimus, kad:

- pademonstruotų sugebėjimą nuolat gaminti klientų poreikius atitinkančius produktus bei
- efektyviai taikytų vidinę nuolatinio procesų gerinimo ir neatitiktųjų šalinimo sistemą.

Pagrindiniai AB „Venta“ siejami **kokybės tikslai**:

- nuolat tobulinti kokybės vadybos sistemą;
- gerinti santykius su medžiagų, žaliavų tiekėjais;
- mažinti gaminių gražinimus iš pirkėjų;
- nevēluoti įvykdyti užsakymų.

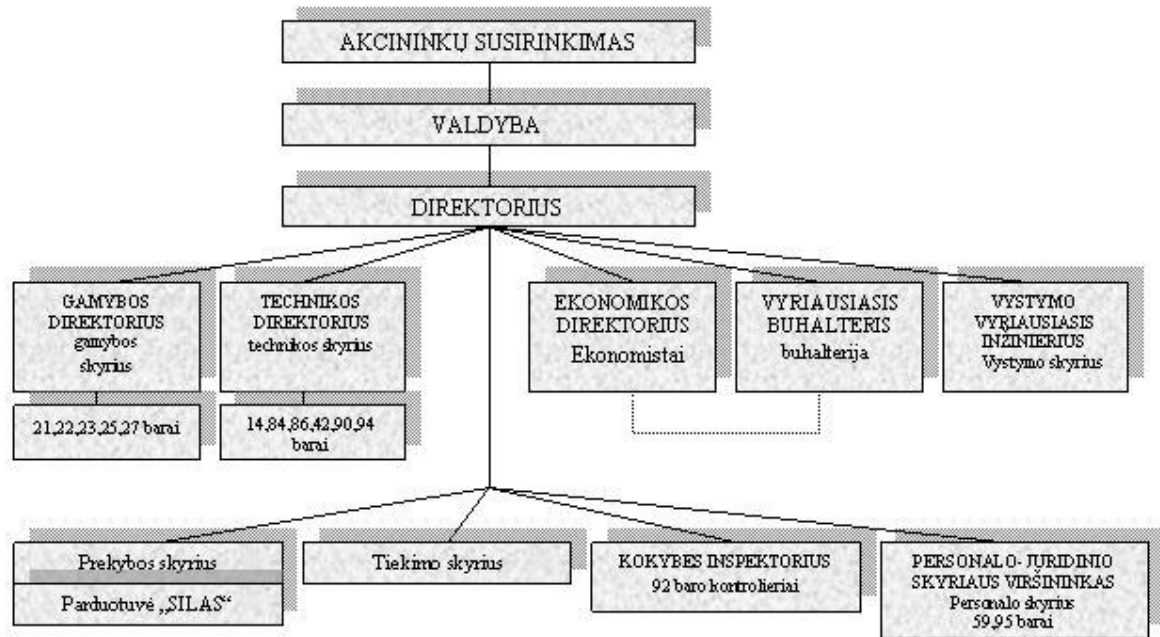
Kokybės valdymo sistemos procesai ir jų sąveika atspindėti 16 priede pateikiamoje schemeje.

Pagrindinės AB „Venta“ kokybės politikos siekiamybės: 1) nuosekliai ir stabiliai išlaikyti ženklus pajamų ir našumo augimo, kaštų mažėjimo tempus; 2) tiekti tik klientų kokybės ir dizaino poreikius tenkinančius produktus.

AB „Venta“ **strategija ir įsipareigojimai**:

- sistemingas naujų rinkų, produktų, poreikių, sąlygų, išteklių tyrimas;
- galimybių našiau dirbti ir daugiau uždirbti paieška;
- ekologiškų darbo sąlygų sudarymas, teikiant pirmenybę ekologiškai švariems, kokybiškiems resursams ir operacijoms, tausojančioms išteklius ir aplinką;
- kokybės reikalavimų deklaravimas visuose procesuose;
- kiekvieno darbuotojo atsakomybės už gaminio kokybę bei savo darbą ugdymas;
- klientų lūkesčių tenkinimas, suprantant, kad be klientų nebūtų ir įmonės.

Šiems tikslams įgyvendinti sukurta trijų valdymo lygių organizacinė struktūra, kuri parodoma 2 paveiksle:



2 pav. AB „Venta“ struktūrinė valdymo schema.

Šaltinis : AB „Venta“

Įmonės struktūrinius padalinius galime laikyti formaliomis komandomis, kurių komandinis darbas bei organizacinis klimatas buvo tiriamas. Galime išskirti tokias įmonės komandas:

7 lentelė

AB „Venta“ tirtos komandos

	Komanda (padalinys)	N	Pagrindinės veiklos funkcijos
1.	Gamybos skyrius (administracija)	9	Baldų gamybos proceso užtikrinimas naudojant modernias technologijas
2.	Prekybos skyrius	6	Klientų paieška, efektyvus pardavimo proceso užtikrinimas
3.	Ekonomikos ir buhalterijos skyrius	8	Ekonominė ir finansinė analizė, kainodara, apskaita naudojant kompiuterizuotą apskaitos sistemą
4.	Technikos skyrius	6	Nestandartinės įrangos, atsarginių detalių gamyba, gamybinių objektų statyba, energetinių linijų montavimas, veikiančių technologinių įrenginių eksploatavimo priežiūra
5.	Tiekimo skyrius	5	Aprūpinti gamybos skyrių žaliavomis, derybos dėl kainų, ryšių su tiekėjais palaikymas
6.	Kokybės kontrolė	4	Technologinio proceso tikrinimas, produktų kontrolė, kokybės vadybos sistemos diegimas ir palaikymas
7.	Administracija	21	Strategijos ir tikslų nustatymas, įmonės filosofijos formavimas, vadovavimas ir valdymas
8.	Gamybos baras Nr. 22 (mašininis)	24	Ruošinių apdorojimas specialia medžio apdorojimo įranga, mašinomis, užtikrinant keliamus kokybės reikalavimus
9.	Gamybos baras Nr. 25 (apdailos)	19	Surinktų gaminių apdaila, kontrolinis gaminių surinkimas prieš pradėdant pakuoti gaminius
	Iš viso:	102	

Apibendrinant galima pastebėti., kad medienos produkciją gaminančios pramonės šakos jau keletą metų didina gamybą sparčiau nei visa Lietuvos pramonė, o sėkmingiausiai dirba ir auga baldų pramonė, tai įrodo sparčiai išaugęs medienos prekių eksportas, kai 2003 m. lyginant su ankstesniais metais, eksportas išaugo 21 proc. (gamyba – 22 proc.). Pagal parduotos produkcijos kiekį (mln. lt), AB „Venta“ patenka tarp didžiausių Lietuvos baldų gamintojų ir užima ketvirtąją vietą Lietuvoje (60, 6 mln. lt, 2003 m. duomenimis pateiktais asociacijos „Lietuvos mediena“ tinklalapyje).

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

Komandinio darbo tyrimui buvo panaudotas *Team Puls* testas, kurį 1997-1999 m. sukūrė ir išbandė dvi Vokietijos institucijos – mokslinė - Drezdeno technikos instituto Darbo organizacijų ir socialinės psichologijos institutas¹⁴ ir praktinė – rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga *Drezdeno inovacijų vadyba*¹⁵. Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene 1998 m. *Team Puls* testas buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas. Testo autoriai sutiko, kad testo transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos verslo ir paslaugų organizacijų populiacijoje atliktų ir kalbiškai¹⁶ adaptuotų Lietuvos organizacijų kultūros sąlygoms prof. G.Merkys.

Adaptuojant testą buvo perimta testo teorija ir testo instrumentarijus. Visi klausimai, sudarantys klausimyną, išversti iš pirminės vokiečių kalbos į lietuvių kalbą ir kalbiškai adaptuoti. *Team Puls* testas išsiskiria tuo, kad yra paremtas ne viena kuria nors vadybos ar psichologijos teorija, tačiau apjungia į vieną derinį įvairius konceptus ir teorijas, kuriuos autoriai J.Wiedemann, V.E. Watzdorf, P.Richter panaudojo kuriant testą. Šie konceptai yra:

- Tikslų suderinimo teorija (Goal-Setting Theory);
- Darbinių charakteristikų modelis (Job Characteristic Model);
- Tematiškai centruotos interakcijos konceptas (Ansatz der Themenzentrierten Interaktion);
- Situacinės brandos konceptas (Situativen reifegrad-Ansatz);
- Normatyvinis konceptas (Normative Ansatz);
- Autonomiškumo kriterijai (Autonomiekriterien).

Tikslų suderinimo teorija teigia, jog darbuotojai turėtų dalyvauti formuluojant savo padalinio tikslus. Pasak šios teorijos autorių, tai iš esmės motyvuoja darbuotojus. Darbdavys turi siekti, kad tikslai būtų aiškiai apibrėžti, atitiktų darbuotojų gebėjimus ir galimybes. Jei tikslai yra atitinkamai suvokti ir priimti, už jų pasiekimą, įgyvendinimą darbuotojai yra papildomai skatinami, tada galima tikėtis itin gerų darbo rezultatų.

¹⁴ Institut für Arbeits-Organisations-und Sozialpsychologie der Technischen universitat Dresden.

¹⁵ Management Innovation Dresden.

¹⁶ Kalbinė adaptacija šiame kontekste yra platesnė sąvoka nei formalus lingvistinis testo vertimas iš vienos kalbos į kitą. Adaptuojant testo simuliacinę medžiagą privalu atsižvelgti į denotacinius ir ypač į konotacinius kalbos dėsningumus (G.Merkys, N.Mažeikienė, 2000), kadangi vienas ir tas pats žodis kitoje kultūroje gali įgyti papildomas prasmes (kartais ir neigiamas), kurių nėra pirminėje kultūroje. Nepriekaištingai kalbos požiūriu adaptuotas testas tik tuomet, kai minėtus konotacinius neatitikimus pavyksta pašalinti.

Darbinių charakteristikų modelis apima penketą esminių dalykų, kurie pasak modelio autorių, daro lemiamą įtaką asmens darbinei motyvacijai:

- Keliamų darbinių reikalavimų įvairovė;
- Darbinių užduočių visybiškumas;
- Emociškai svarbi ir suvokta atliekamų užduočių svarba;
- Darbuotojo savarankiškumas (autonomija);
- Grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą.

Suvokta ir emociškai pergyventa atliekamo darbo svarba, patirtas atsakomybės už darbą jausmas taip pat galutinių darbo rezultatų bei jų įvertinimo žinojimas skatina darbuotojo vidinę motyvaciją, gerina rezultatų kokybę, dėl to didėja darbuotojo pasitenkinimas darbu, kas mažina pravaikštų ir perėjimo į kitą darbą tikimybę. Ypatingai svarbūs išskiriami tokie veiksniai, kaip darbuotojo savarankiškumas bei grįžtamasis ryšys.

Tematiškai centruotos interakcijos konceptas (TCI) yra paremtas humanistinės psichologijos nuostatomis. Šis konceptas teigia, kad yra trys skirtingi pradai: 1) „mes“ (=darbuotojų grupė), 2) „aš“ (=pavienis asmuo), 3) „tema“ (=vykdomas darbo uždavinys) dinaminėje aplinkoje (=organizacijoje) nuolat ir kryptingai turi siekti pusiausvyros būvio (vadinamosios homeostazės). Itin svarbu, kad prieš pradėdant įgyvendinti darbo užduotį, pirmiausia būtų pasiekta pradų „aš“ ir „mes“ pusiausvyra. Reikšminga organizacinė vadybinė procedūra, įgyvendinant TCI konceptą praktikoje, yra konstruktyvūs ir reguliarūs darbuotojų pasitarimai.

Situacinės brandos konceptas daugiau dėmesio skiria vadovavimui. *Išskiriamos keturios vadovavimo technikos: nurodymas, įtikinėjimas, bendradarbiavimas, delegavimas.* Ar kuri iš minėtų technikų bus sėkminga (nesėkminga) priklauso nuo darbuotojo, kuriam vadovaujama profesinės brandos arba vadinamosios darbuotojo situacinės brandos konkrečios užduoties atlikimo kontekste. Ši branda priklauso nuo darbuotojo dalykinių profesinių žinių, išsilavinimo, darbinės motyvacijos ir kt.

Normatyvinis konceptas remiasi vadovo subjektyvaus racionalumo samprata. Esminis bruožas yra vadovavimo sprendimų būdas. Išskiriami tokie vadovavimo sprendimų priėmimo būdai:

- Autoritarinis, kai vadovas nusprendžia vienvaldiškai, o darbuotojai neturi nei sprendimo priėmimo nei patarimo teisės;
- Kolegialus, kai sprendimai priimami bendrai susitarimo principu;
- Grupinis, kai sprendimai priimami grupės darbuotojų;
- Ekspertinis, kai priimti sprendimą pasitelkiami išorės ekspertai.

Sprendimų priėmimo būdo veiksmingumas priklauso nuo konkrečios situacijos. Esminiai sprendimo priėmimo būdo pasirinkimo kriterijai yra kokybė, sprendimo priėmimo procedūros ekonomiškumas, operatyvumas.

Autonomiškumo kriterijai apibūdina tai, kaip laisvai komanda gali veikti organizacijoje, ar jai suteikiama pakankamai daug laisvės, kad ji galėtų efektyviai ir atsakingai dirbti.

Šis teorinių vadybos ir organizacijų psichologijos konceptų derinys sudaro teorinį testo *Team Puls* pamatą. Testo teorinė struktūra sudaryta iš šešių dimensijų, kurios kiekviena susideda iš vienuolikos klausimų. Tai paaiškina testo klausimų, pateikiamų diagnostinio tyrimo metu komandos nariams, skaičių (6 dimensijos (subskalės) x 11 klausimų = 66 klausimai).

Testo dimensijos (žr. 12 priedą) yra šios:

- **Orientacija į tikslą ir rezultatus.** Dimensija parodo kaip, koku būdu keliami komandos darbo tikslai ir kaip tikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas, taip pat rodo skatinimo būdus, naudojamus tikslų pasiekimui ir komandos narių orientavimui į pasiekimus.
- **Atsidavimas darbui ir atsakomybė.** Dimensija apibūdina darbuotojo ryšius su komanda ir užduotimi. Dimensijai priskirtina ir parama, kurią teikia komandos nariai vienas kitam, asmeninė darbuotojo atsakomybė, rodoma iniciatyva, darbuotojo tobulėjimo perspektyvos.
- **Komunikacija komandoje.** Dimensija rodo komunikacijos procesų komandoje intensyvumą ir atvirumą, yra tarsi tarpasmeninių santykių komandoje indikatorius. Dimensijai taip pat priskiriami socialinės elgsenos ypatumai darbo pasitarimuose, konfliktų sprendimo ypatumai.
- **Vadovavimas komandai.** Dimensija parodo vadovo tikslingą psichosocialinį poveikį komandai kaip grupei. Esminis momentas čia yra vadovavimo elgsena (stilius) ir tai, kaip vadovas komandoje suvokiamas ir vertinamas, kaip jis sugeba atstovauti komandai už jos ribų.
- **Komandos organizavimas.** Dimensija apibūdina, kaip komanda organizuoja savo veiklą: paskirsto darbus, organizuoja dalykinius pasitarimus, susitaria dėl atsakomybės, terminų, darbų, dimensija apima darbinių pasitarimų organizavimą, sprendimų priėmimo būdus, atsiskaitymo už darbą dokumentų rengimo tvarką.
- **Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje.** Dimensija rodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę visoje organizacijoje. Čia svarbus išorinis poveikis, daromas komandai: ar pakankamai sutelkta įvairiausių išteklių, koks komandos savarankiškumo laipsnis, kaip komandą vertina vadovybė, kiek veiksmingi kontaktai su vadovybe ir kitomis organizacijos komandomis. Ši dimensija traktuoja komandą kaip darbo padalinį, esantį visos organizacijos neatskiriama dalimi.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai¹⁷, t.y. parodo stipriąsias, gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas randamas sumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Didesnis testo balas parodo efektyvesnę komandos funkcionavimą ir , atvirkščiai,

¹⁷ Tik šešių klausimų (teiginių) formulotės yra neigiamos. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami neigiamai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pitarimo (arba nepritarimo) link.

mažesnis testo balas kiekvienoje subskalėje reiškia didesnę komandos nefunkcionalumą. Lyginant komandas, efektyvesnė yra ta, kurios testo balas aukštesnis.

Atsakymams žymėti testas numato keturių pakopų atsakymo formatą. Yra klausama kaip dažnai pasitaiko / nepasitaiko pateiktos situacijos ir vienas po kito pateikiami 66 įvairios situacijos atspindintys teiginiai (žr. 13 priedą – testo pavyzdį). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų: *visai nepasitaiko (0 balų)*; *kartais pasitaiko (1 balas)*; *dažnai pasitaiko (2 balai)*; *labai dažnai pasitaiko (3 balai)*.

Testo autoriai nurodo šias **praktines testo taikymo galimybes**:

- Testas leidžia vykdyti sistemingą, t.y. periodiškai atliekamą, komandos veiksmingumo diagnozę;
- Testas atskleidžia konkrečius komandos veiklos ir darbo bruožus, kuriuos tikslinga tobulinti, parodo komandos veiklos rezultatų ir laimėjimų, taip pat komandos ribotumą ir neišnaudotų galimybių „topografiją“;
- Testas leidžia atlikti pakartotinius matavimus, užtikrinti nuolatinę komandos vystymosi kontrolę, užkirsti kelią potencialioms krizėms ir darbinėms disfunkcijoms;
- Testas skatina visos komandos (ir atskirų jos narių) profesinės-darbinės saviugdos ir tobulėjimo procesus, kadangi remiantis gryžtamąja informacija, galima stebėti ir kontroliuoti ar pavyko (nepavyko) pasiekti iškeltus tikslus ir uždavinius;
- Testas, remdamasis benčmarkingo (*Benchmarking*) metodu¹⁸, padeda tarpusavyje palyginti įvairių komandų testavimo rezultatus.

Testui *Team Pulls* būdingas gilus teorinis pagrindumas ir potenciali praktinė svarba. Testas yra labai paprastas ir prieinamas vartotojui, kas yra vienas iš visuotinai pripažintų testo kokybės bruožų. Testą gali naudoti tiek išorės ekspertai –konsultantai tiek organizacijos vidaus specialistai.

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* (tinkumą) (Anastasi, 2001; Morozov, 2000; Jovaiša, 1971; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus, maža to, minėtos randamos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

Team Puls autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą, naudojo labai populiarų¹⁹ testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \cong 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaiame suprantama, jog realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios

¹⁸ Šio metodo esmė ta, kad viena komanda ar organizacija, kurios rezultatai ir laimėjimai pripažinti visų, tampa etalonu kitoms organizacijoms. Tada kita konkreti organizacija (komanda) gali pagal įvairius požymius palyginti save su etalonine komanda ar organizacija.

¹⁹ Koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotinių matavimų, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) (Lienert&Raatz 1993).

vienetui, nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra aiškiai nepakankamas.

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

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

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

Vis dėlto abu testo autorių pasirinkti validacijos metodai bet kuriuo atveju patvirtina, jog *Team Puls* testas yra validus (tinkamas), kad jis tikrai matuoja įvairių darbinių komandų veiksmingumą.

Team Puls autoriai taip pat atliko ir faktorinę testo validaciją, kurios statistiniai duomenys ir faktorinės analizės rezultatai taipogi liudija testo tinkamumą. Psichometrinių tyrimų praktikoje paprastai laikomasi tokio principo: testo uždaviniai, kurie patenka į vieną faktorių, paprastai ir sudaro subskalę, kadangi tokiu atveju sąlyginai aukšta testo vidinė konsistencija yra daugiau ar mažiau garantuota. Suprantama, čia privalu laikytis ir kitų papildomų sąlygų (Bitinas, 1998; Merkys ir kt., 2002):

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

Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbi charakteristika yra testo *reprezentatyvumas* (Anastasi, 2001; Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Šią testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Savaiame suprantama, kad testas turi būti taikomas tose pačiose populiacijose, kuriose jis buvo sukurtas ir sunormintas. Priešingu atveju yra pažeidžiamas testo ekologinio validumo reikalavimas. Pavyzdžiui, negalima būtų komandinio darbo testą sunorminus vien tik biudžetinių įstaigų, teikiančių socialines ir viešojo administravimo paslaugas, populiacijoje, testo duomenis taikyti rinkos ir konkurencijos sąlygomis veikiančioms komandoms. Iš *Team Puls* autorių pateiktų duomenų matome, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija - 626 asmenys ir 80 komandų iš įvairių Vokietijos ir Šveicarijos regionų - bent jau pilotinio tyrimo reikalavimus tikrai tenkina. Labai pagirtina, kad tarp minėtų 80 komandų yra atstovaujamos pačios įvairiausios ir verslo, ir socialinių paslaugų organizacijos:

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

Visi aukščiau išvardinti faktai ir vertinimai leidžia mums teigti, kad adaptavimui pasirinktas *Team Puls* testas yra kokybiškas, kadangi: 1) tenkina esminius psichometrijos reikalavimus; 2) savo normose parodo verslo ir ne verslo organizacijų komandinio darbo įvairovę.

2.1.2. Komandinio darbo testo psichometrinės charakteristikos bei adaptavimo patirtis Lietuvos organizacijų sąlygomis

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

Šiandien Lietuvoje jau sukauptą testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

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

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir statutinės organizacijos (žr. 8 lentelę).

8 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

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.

Suformuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorė. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmoniškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais tokioje specifinėje organizacijoje, kaip baldų gamybos įmonė AB “Venta” . Konkrečiai buvo testuoti 102 darbuotojai, atstovaujantys 9 organizacijos padalinius ir darbines komandas.

Sukaupta testo duomenų bazė įgalina konkrečią darbo organizaciją palyginti su labai dideliu kitų organizacijų skaičiumi. Atsiveria galimybė sudaryti testo normas netgi pagal labai konkrečią 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. Vadinasi jis siekia 0,14 standartizuotos skalės punkto ir yra lygus apytiksliai vienam dešimtdaliui standartinio nuokrypio.

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

Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose, gintuose 2002 - 2005 metais. Galima tik pabrėžti, kad gauti labai palankūs psichometriniai rodikliai leidžia visiškai pagrįstai teigti, kad:

- gali būti skaičiuojamas jungtinis vidutinis testo balas, kuris yra visų 66 testo klausimų įverčių vidurkis;
- jungtinis vidutinis testo balas tikimybiškai tenkina intervalų skalės algebrinius reikalavimus;
- aukštesnis testo įvertis atspindi palankesnę komandos funkcionalumą, o žemas testo įvertis rodo komandos disfunkcionalumą.

Atskirų šešių „Team Puls“ testo subskalių psichometriniai rodikliai (vidinė konsistencija ir faktorinė validacija) taip pat labai geri. Tai reiškia, jog testas patikimai matuoja ir yra tinkamas naudoti tiek subskalių įverčių, tiek ir jungtinio įverčio lygmenyse.

Apibendrintai galima sakyti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje (Survilienė&Grilienė, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003, Steponaitienė&Vilimaitė ir kt.). Taigi galima daryti išvadą, jog svetimoje kultūroje sukurtas ir mūsų kultūros sąlygomis adaptuotas komandinio darbo testas yra validus ir patikimas. 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. Pakartotinio 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 atlikti praktinį tyrimą. 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 yra turėti testo sutrumpintas versijas. Teoriškai čia galima tikėtis testo patikimumo nuostolių, tačiau jei jie yra nedideli, tai tyrimų praktikoje visų patogumui drąsiai galima taikyti ir sutrumpintas versijas.

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 9 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 grynąją sklaidą, kitaip tariant, šiuo atveju jis parodo, kokiu mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Rodikliai gana įspūdingi $r = 0,82$; $r = 0,67$ (67%) ir $r = 0,95$; $r = 0,90$ (90%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70 – 90 procentų. Toks rezultatas gali būti apibūdintas kaip labai geras.

9 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

Toliau prasminga patyrinėti pilnos ir sutrumpintų komandinio testo versijų psichometrinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Kaip matyti 10 – 12 lentelėse, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

10 lentelė

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

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

11 lentelė

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

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

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

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

Šiame kontekste prasminga išnagrinėti, kiek stabilios yra ir šešios pavienės komandinio darbo testo dimensijos, ne vien jungtinis testo įvertis. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 17 priede. Kaip matyti, pagal pavienes šešias dimensijas testas taip pat yra stabilus.

Pažymėtina, kad aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi tiek pilnoji, tiek ir sutrumpintos testo versijos.

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

Testo stabilumą galima interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Iš psichologijos teorijos ir metodologijos yra žinoma, kad visi psichometriniai konstruktai bendriausiai atveju skyla į du tipus. Čia kalbama apie vadinamąją State-Trait-Theory (Merkys, 1999; Steyer, 1999). Pirmąjį tipą sudaro savybiniai konstruktai (Trait), kurie yra sąlyginai stabilūs. Tipiniai pavyzdžiai – aukštas intelektas arba silpnaprotystė. Tai gana stabilios savybės, kurios, individui aktyviai sąveikaujant su aplinka, sistemiškai atsikartoja įvairiose situacijose. Antrąjį tipą sudaro vadinamieji situaciniai konstruktai – asmenybės savybės, kurių pasireiškimas (arba nepasireiškimas) priklauso nuo situacijos. Tokios savybės nėra itin stabilios, vienos situacijose jos pasireiškia, o kitose – ne. Tipiniai situaciniai konstruktai yra, tarkime, egzaminų, vertinimo, taip pat viešų pasisakymų baimė, darbinis stresas. Jei nėra atitinkamos situacijos, tai atitinkama savybė ir nepasireiškia. Arba kaip tik ji pasireiškia tik tada, kai susiklosto tam tikra situacija.

Kokiam tipui situaciniam ar savybiniam yra priskirtinas komandinis darbas? Tai klausimas ateityje vertas gilesnių empirinių tyrimų. Pažymėtina, jog komandinis darbas visų pirma yra ne tiek individo, kiek grupinės sąveikos charakteristika. Visgi komandinis darbas tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Komandinio darbo branda, yra

žinoma, pasiekia įvairias raidos fazes – nuo stichiškos grupės, komandos užuomazgos iki brandžios komandos. Evoliucine prasme darbinė komanda gali ilgainiui patekti į krizę, išsisemti, pakrikti, gali patirti raidos pakilimus ir nuopuolius. Realybėje sunku įsivaizduoti nuolat tobulai (arba labai ydingai) funkcionuojantį komandinį darbą. Taigi, hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį komandinis darbas yra daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas. Galima daryti hipotetinę prielaidą, kad stabilaus savybinio konstrukto bruožų veiksmingas komandinis darbas gali įgauti nebent tik vadybos požiūriu efektyviose organizacijose, turinčiose atitinkamos patirties, komandinio darbo tradicijų. Aukštas ir stipriai išreikštas komandinio darbo stabilumas vadybos požiūriu yra didelė siekiamybė (tikslas) ir labai teigiamas momentas. Organizacijų vadovai idealiu atveju turėtų siekti komandinio darbo veiksmingumo kaip stabilios organizacijos savybės ir kokybės. Šiame kontekste mūsų atlikti komandinio darbo stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik formalia metodologine testo kokybės prasme bet ir paties nagrinėjamo fenomeno gilesnio pažinimo požiūriu. Ateityje tikslinga būtų atlikti ilgalaikius komandinio darbo ir darbinių komandų raidos tyrimus.

2.2. Organizacinio mikroklimato testas : teorinis konceptas ir psichometrinės charakteristikos

Priešingai nei prieš tai aptartas 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 mikroklimatą.

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

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

Ši darbinė hipotezė pasiteisino. Taikant faktorinės validacijos principus 149 pirminiai organizacijos klimato požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (svesti) į 18 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 13 lentelėje. Minėtos dimensijos ir psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 810 darbuotojų, atstovaujančių 110 padalinių (darbinių komandų) iš 9 organizacijų. Šios organizacijos buvo gana įvairios – policijos komisariatas, muitinė, mokyklos, universitetas, reklamos agentūra, sveikatos priežiūros įstaiga, stambi baldų gamybos įmonė ir savivaldybė.

Kaip matyti iš 13 lentelės duomenų sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,71 iki 0,93. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktoriaus paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10% (Bitinas, 1998). Tuo tarpu šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 50 - 60%. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas

Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai baldų gamybos įmonėje: AB „Venta“ situacija

nenukristu žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami.

13 lentelė

Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos

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

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

Organizacijų klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert&Raatz, 1993; Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai maštant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai. Iš principo, komandinis darbas ir organizacijos klimatas turėtų būti statistiškai susiję. Jei padalinio klimatas yra krizinis, tai tikimybė, jog tokiaame padalinyje palankiai klostysis komandinis darbas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiame nors padalinyje komandinis darbas yra tikrai sklandus ir veiksmingas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas neblogu komandos psichologiniu klimatu. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Kita vertus, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi komandinis darbas organizacijoje ir organizacijos klimatas nėra visai tapatūs dalykai.

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

14 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
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	-0,34	-0,41	-0,36	-0,28	-0,37	-0,34

	***	***	***	***	***	***
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,35 ***	-0,33 ***	-0,34 ***	-0,36 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Santykiai su vadovais	-0,32 ***	-0,31 ***	-0,34 ***	-0,35 ***	-0,36 ***	-0,38 ***
Kontrolė	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,33 ***	-0,35 ***	-0,37 ***	-0,38 ***
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,34 ***	-0,37 ***	-0,37 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,34 ***
Informacija/komunikacija	-0,33 ***	-0,31 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,38 ***	-0,39 ***
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,34 ***	-0,29 ***	-0,35 ***	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,40 ***
Neverbalinė komunikacija	-0,32 ***	-0,36 ***	-0,33 ***	-0,26 ***	-0,34 ***	-0,33 ***
Kartų santykiai	-0,25 ***	-0,27 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,26 ***	-0,22 ***
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,30 ***	-0,21 ***	-0,31 ***	-0,31 ***
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,22 ***	-0,23 ***	-0,23 ***	-0,21 ***	-0,25 ***	-0,28 ***
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,30 ***	-0,34 ***	-0,33 ***	-0,27 ***	-0,33 ***	-0,34 ***
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,32 ***	-0,29 ***	-0,29 ***	-0,28 ***	-0,32 ***	-0,31 ***
Tradicijos, šventės	-0,29 ***	-0,24 ***	-0,23 ***	-0,22 ***	-0,25 ***	-0,28 ***

Pastaba:*** Patikimumas 0,01

Išdėstyti argumentai rodo, kad prof. G.Merkio mokslinės grupės, kurioje aktyviai dalyvavo ir šio magistro darbo autorė, sukurtas lietuviškas organizacinio klimato testas psichometrinio požiūriu yra labai kokybiškas.

Pažymėtina, kad 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 15 lentelėje.

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, baudmės						
Informacija/ komunikacija	r = 0,43	r = 0,46	r = 0,45	r = 0,43	r = 0,47	r = 0,48
Atvirumas, tolerantiškumas	r ² = 0,19	r ² = 0,21	r ² = 0,19	r ² = 0,19	r ² = 0,22	r ² = 0,23
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	F = 9,33	F = 10,93	F = 10,09	F = 9,28	F = 11,19	F = 12,32
Kartų santykiai	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01	p < 0,01
Tarpusavio santykiai						
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas						
Valdymo /vadovavimo stilius						
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka						
Kontrolė						
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos						
Vertybės ir kultūra						
Tradicijos, šventės						

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 tikrai daug, turint galvoje, kad komandinio darbo veiksmingumą potencialiai gali įtakoti labai daugelis kitų priežasčių – darbuotojų dalykinė kompetencija; iškilusio darbinio uždavinio sudėtingumas; laiko išteklių, 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. Galima apibendrinti, kad 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 skalidos procese jaučiamės nustumti į šalį“
- „darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti“
- „dalis darbuotojų dažnokai eina ką nors atšvesti, „aplaistyti“, o tie, kurie atsisako, greitai atsiduria atskirtyje“

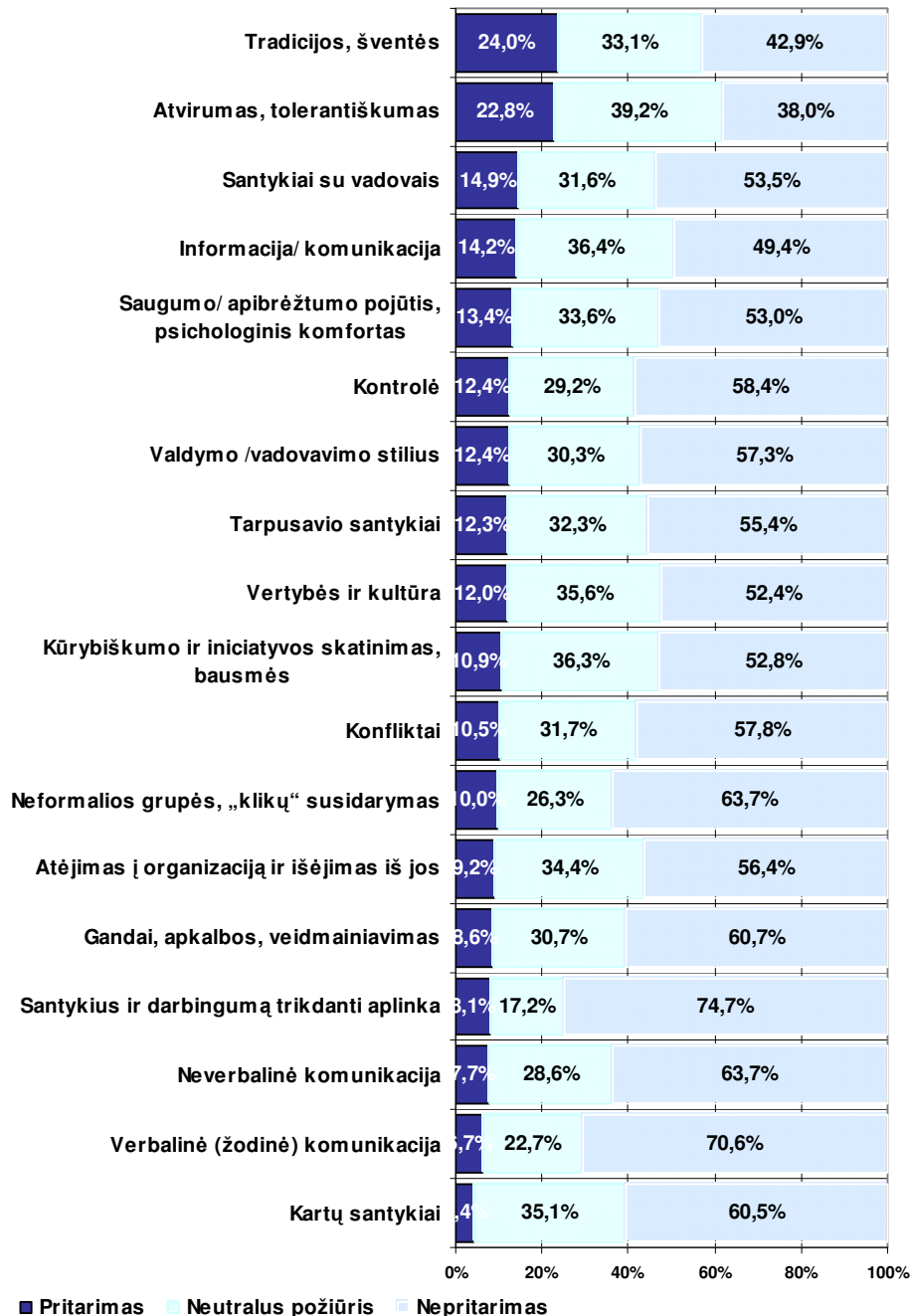
Todėl tikslinga buvo kuriamą testą pavadinti „organizacinio **klimato krizės** testu“. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį, o tai kas matuojama apsprendžia pavienių klausimų, iš kurių testas sudarytas, turinį. Tokiu būdu aukštas komentuojamo testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas. Ir, žinoma, priešingai - žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Norint įvertinti klimato raišką, greta testo įverčių standartizuotoje Z-skalėje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 18 testo dimensijų. Vidutiniai pritarimo organizacinio klimato krizės požymiams procentai atsispindi 3 pav. ir yra pažymėti tamsiai mėlyna spalva.

Testo buvo ir teigiamų klausimų formuluočių., pavyzdžiui:

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

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).



3 pav. Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams

Analizuojant struktūrinę reitingo diagramą (žr. 3 pav.) pastebima, kad tirtose organizacijose klimato krizės požymiai ženkliau nepasireiškia. Nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 40 iki 70%

dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės požymimas įverčiai tesiekia apie 20%.

2.1.2 Diagnozuojamųjų gamybinės įmonės komandų ir padalinių kokybinės charakteristikos

Žinoma, kad teorinės, tikslinės imties charakteristikos yra šios (J.Morse, 1991; S.Halldorsdottir, E.Hamrin, 1997; E.Paavilainen, P.Astedt-Kurki, 1997):

- tyrėjas atranka respondentus, atsižvelgiant į tyrimo studijos poreikius;
- imtis turi reprezentuoti skirtingas amžiaus grupes, darbinės veiklos sritis, darbinę patirtį, kadangi šios charakteristikos leidžia „gauti“ įvairią ir išsamią informaciją apie studijuojamą fenomeną;
- imtį sudarantys respondentai turi būti atstovai iš populiacijos, atsakingos už konkrečią, tyrimui aktualią veiklą.

Teorinė atranka apima imties narių atranką, pagrįstą naujais tyrimo duomenimis, siekiant užtikrinti (V.Žydžiūnaitė, 2001): 1) adekvatų svarbių temų reprezentavimą; 2) informantų atranką, kad respondentai atitiktų tyrimo informacijos poreikius. Tokia atranka dažniausiai atitinka kokybinio tyrimo tikslus, nes reikia išsamiai aprašyti tiriamą fenomeną, bet ne patenkinti procentinį santykį, išreiškiantį kategorijų pasiskirstymą. Kokybiniame tyrime tyrėjas labiau suinteresuotas kuo geriau apibūdinti teorinius aspektus, o ne reprezentuoti tyrime dalyvaujančius respondentus (D.Polit, B.Hungler, 1995).

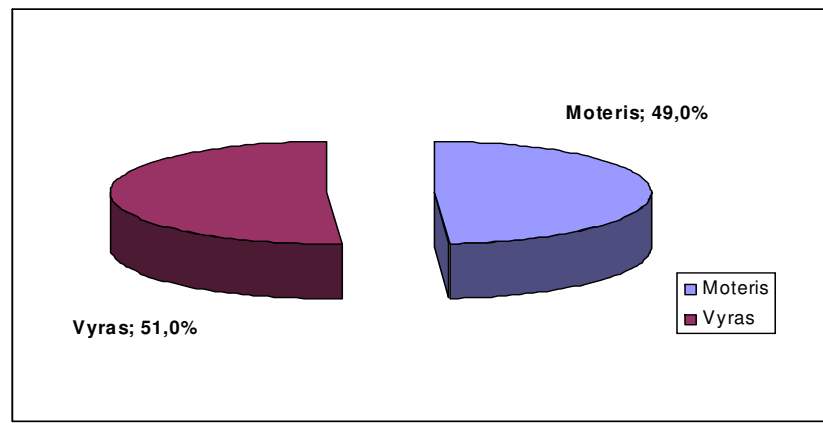
Šiame kokybiniame tyrime nebuvo testuojami visi tiriamosios organizacijos darbuotojai, tačiau buvo atrinkti atstovai iš penkių pagrindinių struktūrinių padalinių ir užtikrinti atitinkami etikos principai ((D.Polit, B.Hungler, 1995; V.Žydžiūnaitė, 2001) *).

Diagnozuojamosios įmonės komandų ir padalinių kokybinės charakteristikos.

AB „Venta“ sudaro 5 pagrindiniai struktūriniai padaliniai – gamybos, prekybos, tiekimo, technikos ir ekonomikos.

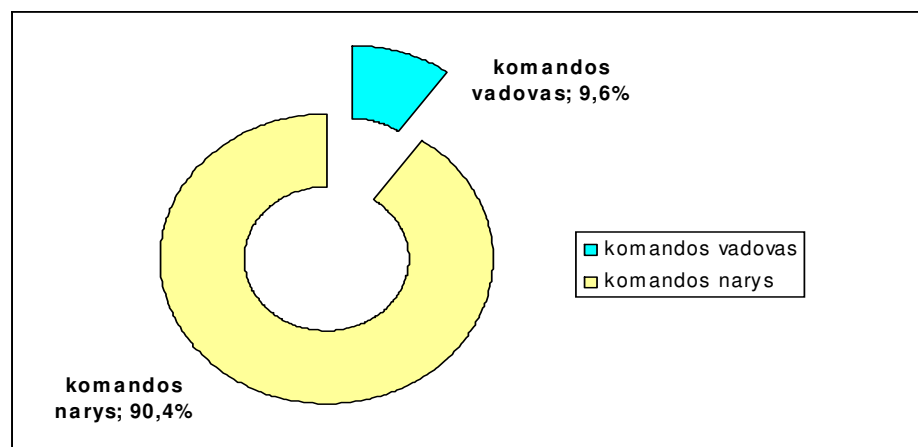
* 1) *Geranoriškumo principu*. Nepakenkta respondentų sveikatai psichologiniu, fiziniu, dvasiniu, socialiniu požiūriais.
2) *Pagarbos asmens orumui principas*. Patys respondentai turėjo teisę apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime.
3) *Teisingumo principas*. Tiriamiesiems nebuvo užduodami klausimai apie asmeninį gyvenimą, konfidencialumas buvo garantuotasa tokiais būdais: tyrėja skambino telefonu organizacijos vadovui ir pateikė lakonišką informaciją apie tyrimo tikslą, susitarus dėl susitikimo ir jam įvykus, prašyta leidimo realizuoti tyrimą; prieš atvykimą į organizaciją, tyrėja prašė vadovų informuoti dirbančiuosius, kad bus atliekamas tyrimas, dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, anonimiškumas garantuotas; tyrimo procedūra – atsakymų pildymas raštu buvo atliekama vienu metu toje pačioje patalpoje arba respondentai galėjo anketas mesti į tam tikslui neutralioje patalpoje pastatytą dėžę; nebuvo prašoma pažymėti asmenį identifikuojančią informaciją – vardą, pavardę, adresą ir t.t.
4) *Teisė gauti tikslią informaciją principas*. Tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo tikslą, tyrimo proceso aspektus, tyrimo potencialią naudą, konfidencialumo užtikrinimo principus, turėjo teisę susipažinti su anketos klausimais, atsisakyti dalyvauti tyrime; tyrėja išsamiai atsakė į kiekvieną su tyrimu susijusį respondentams iškilusį klausimą.

Pažymėtina, kad *administracijai priskiriami* visų skyrių aukščiausio rango vadovai – padalinių direktoriai ir vidutinio rango darbuotojai – vadybininkai, kontrolieriai, specialistai, inžinieriai, barų meistrai. *Trečiajam struktūrinio valdymo lygmeniui* priskiriami gamybos barų darbininkai, kurie sudaro didžiausią dalį visų darbuotojų. Iš viso AB „Venta“ šiuo metu dirba 836 darbuotojai, iš jų administraciją sudaro 102 darbuotojai. Kartu su 43 gamybos barų darbuotojais, testuota buvo 102 darbuotojai (plačiau tiriamosios įmonės darbuotojų komandas buvo aptartos šio kvalifikacinio darbo 1.4. skyriuje). Tikslinga būtų šiame kvalifikaciniame darbe apibūdinti tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal lytį bei darbo stažą. 4 paveiksle matyti tirtų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.



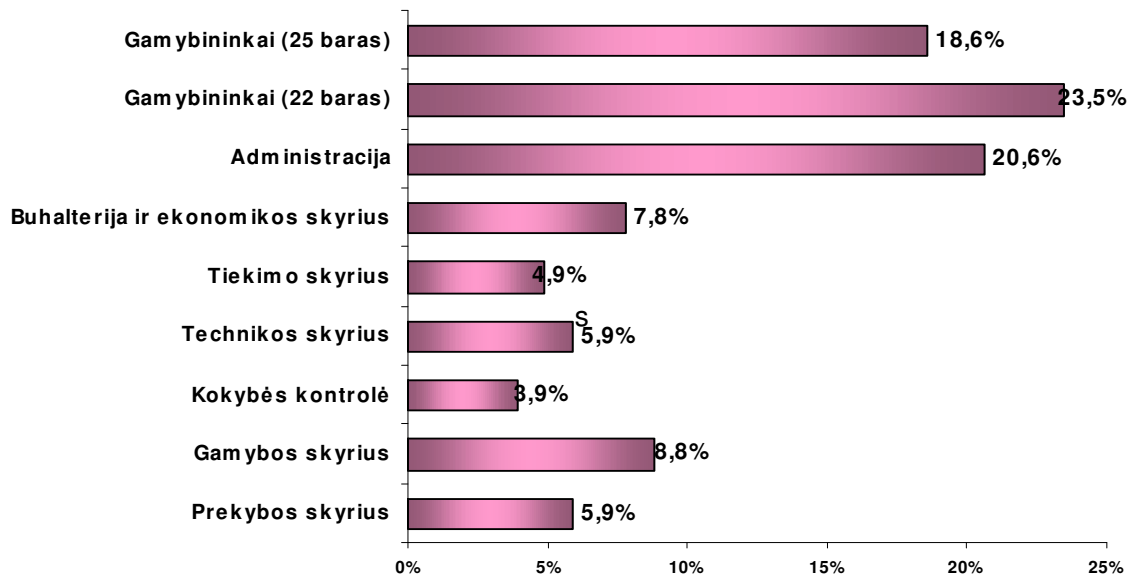
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, procentais.

Kaip matome testuota buvo beveik tiek pat vyrų, kiek moterų, respondentai pagal lytį pasiskirstė beveik vienodai – tik 2 % vyrų buvo apklausta daugiau nei moterų. 5 paveikslas parodo darbuotojų pasiskirstymą pagal statusą – vadovas ar komandos narys. Natūralu, kad vadovų į tiriamųjų grupę pateko mažiau nei eilinių darbuotojų.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą – komandos narys ar vadovas.

Tyrimo ataskaitoje tikslinga būtų pateikti ir išsamiai išanalizuoti bendrąjį tiriamųjų respondentų pasiskirstymą tyrimo imtyje. Didžiausią dalį tiriamųjų sudarė gamybos barų darbuotojai ir administracija (žr. 6 pav.). Reikia paminėti, kad administracija įmonėje sudaro tik dešimtąją dalį darbuotojų, o gamybos barai – visą didžiąją dalį. Tyrime dalyvavusios administracijos darbuotojų anketos, nepažymėtos, kurio skyriaus darbuotojas jas pildė, sąlyginai buvo priskirtis administracijos komandai, todėl administracijos komandos dalis bendrame tiriamųjų skaičiuje gana didelė ir sudaro 20,6 proc.



6 pav. Tirtų komandų procentinis pasiskirstymas visoje tyrimo imtyje.

Gamybos padalinių dalis visoje imtyje neatsitiktinai tokia didelė, kadangi gamybos barai formuojami iš didelio darbuotojų skaičiaus, kuris gali svyruoti nuo 50 iki 100 žmonių viename bare. Testuoti buvo du gamybiniai barai – *tai mašininis baras Nr. 22*, atsakingas už medienos ruošinių apdorojimą specialiomis mašinomis ir *apdailos baras Nr. 25*, kurio pagrindinė funkcija – surinktų gaminių apdaila bei kontrolinis gaminių surinkimas prieš pradėdant pakuoti gaminius.

Kitų skyrių (Buhalterijos ir ekonomikos, tiekimo, technikos, prekybos ir kt.) darbuotojų komandos nėra tokios didelės ir bendroje tyrimo imtyje sudaro mažesnę dalį (4 – 8 proc.), kadangi formalios struktūrinių padalinių administracijos komandos natūraliai formuojamos su mažesniu darbuotojų skaičiumi nei gamybinės, tikslinės komandos, kurių darbo veikla pagrįsta visos įmonės veiklos specifika.

3. DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Komandinio darbo ir organizacinio klimato raiškos ypatumai baldų gamybos įmonės padaliniuose

Ankstesniuose šio darbo paragrafuose buvo pateikta nemažai argumentų, kad komandinio darbo testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Remiantis jungtinės testo normavimo Lietuvoje imties duomenimis, galima pagrįstai teigti, jog testas matuoja tinkamai ir labai patikimai. Žinoma reikia patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – baldų gamybos įmonės imtyje. Kadangi dalinė imtis yra bemaž keliolika kartų mažesnė už visą normavimo imtį, tai mažoje imtyje galima atskirais atvejais tikėtis prastesnių rodiklių. Tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas iki galo savo gerųjų darbinių savybių gali ir neatskleisti. Tokiu atveju rezultatus, gautus konkrečioje imtyje, reikėtų vertinti atsargiau. Dalinėje imtyje testo rodikliai gali suprastėti dėl daugelio priežasčių. Pavyzdžiui, dėl prastesnio testuojamų darbuotojų bendradarbiavimo ar psichologinių savybių, taip pat dėl pasitaikančių nenuoširdžių atsakymų. Pastarieji yra labai tikėtini, jei neužtikrinamas testavimo anonimiškumas. Šitokie dalykai momentaliai atsispindi testo vidinės konsistencijos rodikliuose, kurie neišvengiamai suprastėja. 16 lentelėje yra pateikti testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai.

16 lentelė

Testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai

	Pilnoji versija (1)				Vidutinė versija			
	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	N
Pilnoji versija (1)	0,80 ***	0,67 ***	0,87 ***	75	0,39 ***	0,23 ***	0,53 ***	71
Vidutinė versija					0,67 ***	0,56 ***	0,81 ***	98

Pastaba:



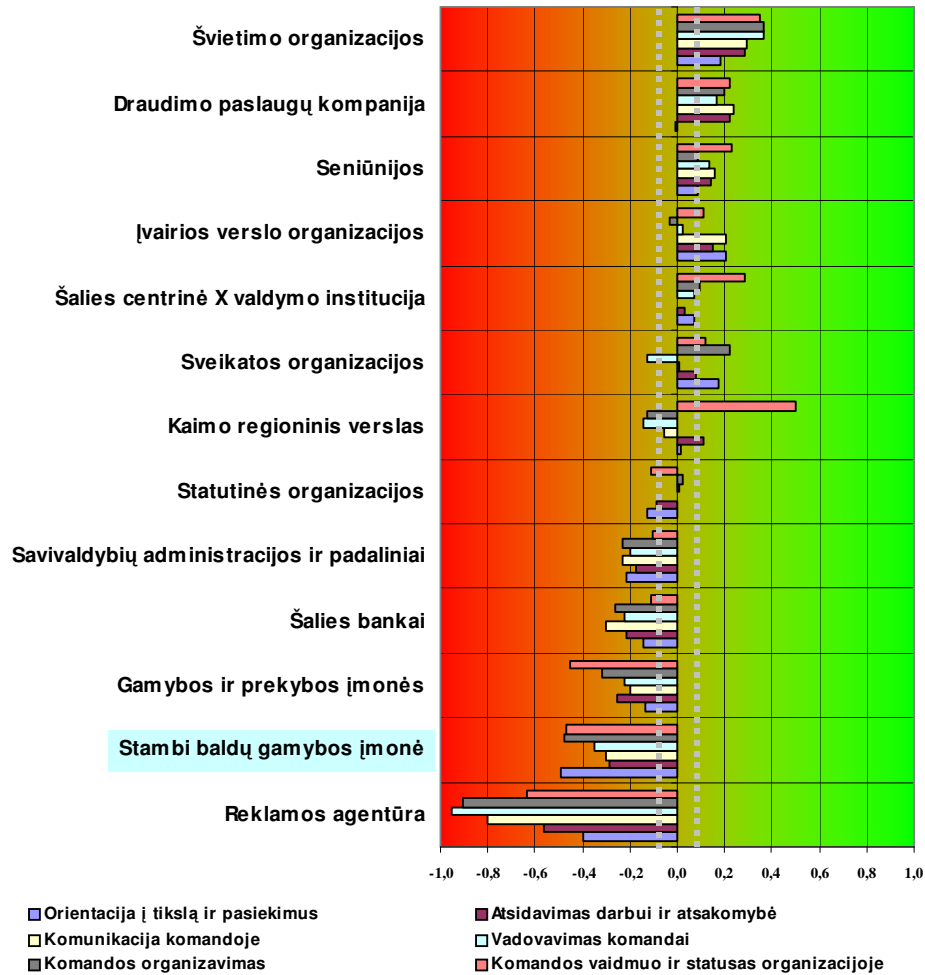
Retestas
Interkoreliacija

Pažymėtina, kad jie iš principo nors ir nėra labai aukšti, bet jau bent toleruoti. Natūralu, kad konsistencijos rodikliai yra kiek geresni už retesto rodiklius. Visi koreliacijos koeficientai yra statistiškai patikimi ir sąlyginai aukšti. Antai vidutinės jų reikšmės interkoreliacijų matricoje svyruoja nuo 0,67 iki 0,8, nors šie koeficientai ir nėra tokie įspūdingi, kaip didžiojoje normavimo imtyje.

Taigi galima priimti, jog testavimo duomenys yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir baldų gamybos įmonės dalinėje imtyje.

Taip pat labai svarbu patikrinti, kaip komandinio darbo raiška tirtoje baldų gamybos įmonėje atrodo visos normavimo imties kontekste. Patikrinimo rezultatai atspindėti 7 paveiksle. Matyti, kad komandinio darbo veiksmingumo įverčiai nagrinėjamoje organizacijoje jei ir ne patys prasčiausi, tai

vieni iš prastesnių. Kitaip tariant baldų gamybos įmonė pagal komandinį darbą užima autsaiderio poziciją.

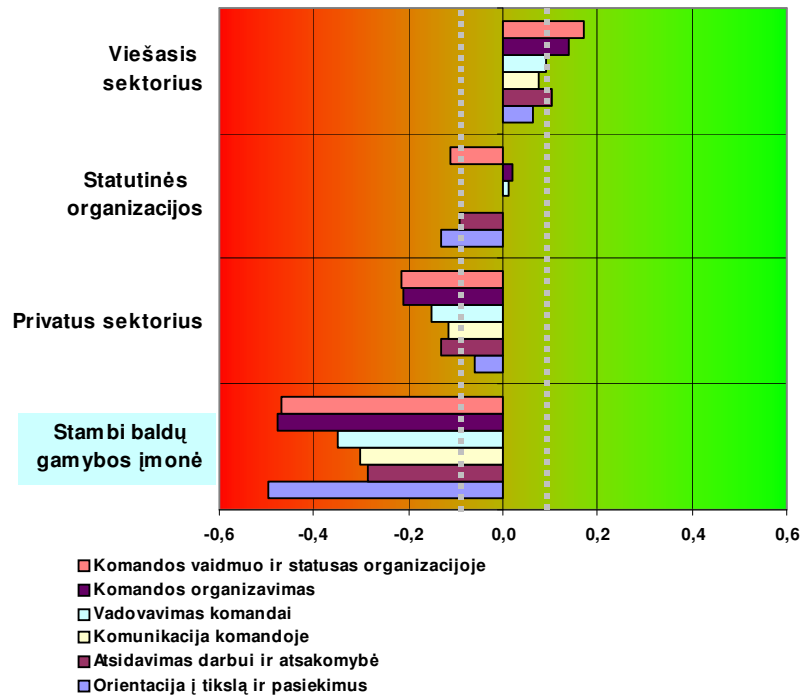


7 pav. Bendras organizacijų tipų reitingas

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, įverčiai nukrenta gerokai žemiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos. Kita vertus čia reikia atsižvelgti į tą aplinkybę, kad dėl labai didelės normavimo imties jos vidurkio pasikliaujamasis intervalas pasidaro ekstremaliai mažas. Nors taip ir yra, tačiau akivaizdu yra ir tai, kad šiuos įverčius nuo geriausių pagal komandinį darbą švietimo organizacijų skiria daugiau kaip 1 standartinis nuokrypis, tai yra nuo švietimo organizacijų įverčių jie nukrypę per beveik 1,5 standartinio nuokrypio. Akcentuotina, kad šis skirtumas, neabejotinai yra labai ryškus.

Tikslinga būtų panalizuoti komandinio darbo raišką baldų gamybos įmonėje bendroje organizacijų imtyje. 8 paveiksle normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos (apjungtos) į pagrindinius organizacijų tipus. Išryškėja statistinis dėsningumas: sąlyginai palankiausiai komandinis darbas klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos

užima tarpinę padėtį, o privataus sektoriaus organizacijos pagal matuojamą požymį sąlyginai atsilieka. Matyti ir tai, kad konkrečiai baldų gamybos įmonės komandinio darbo įverčiai yra gana nemažai nutolę nuo verslo organizacijų analogiškų įverčių. Kitaip tariant jie yra ženkliai prastesni ne tik už viešojo sektoriaus organizacijų rezultatus, kurių daugumą sudaro švietimo, sveikatos organizacijos, bet ir už kitų privataus sektoriaus organizacijų.

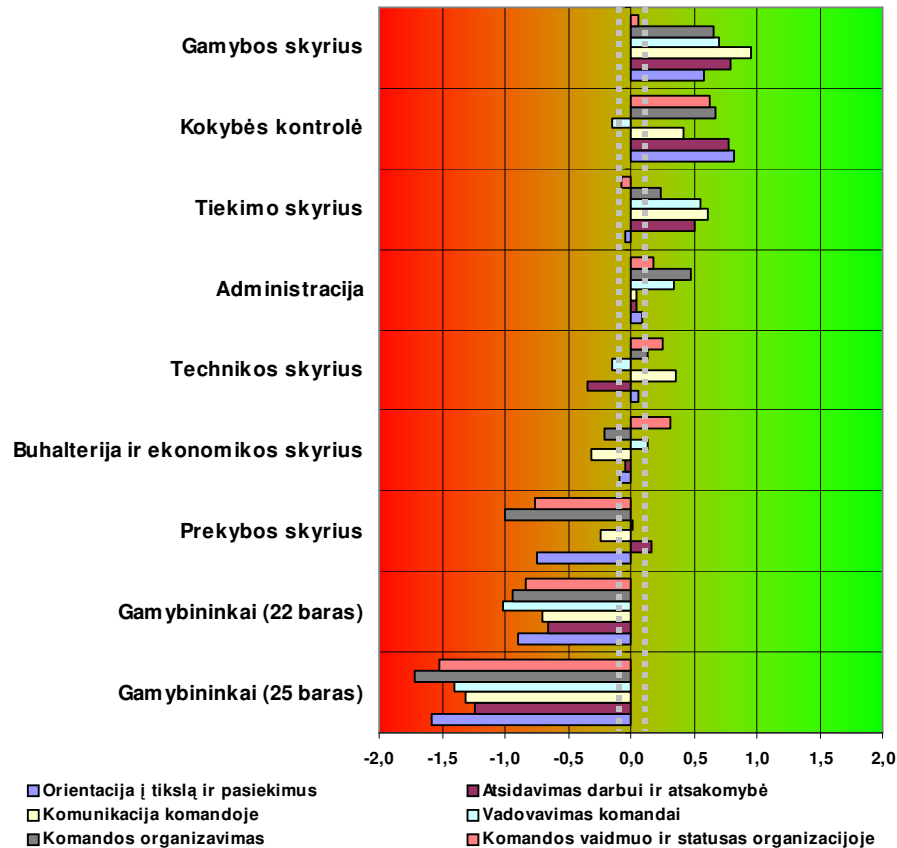


8 pav. Komandinis darbas pagrindinių tipų organizacijose

Natūralu, kad didelės organizacijos padaliniuose komandinio darbo raiška gali smarkiai skirtis – vienuose padaliniuose komandinis darbas gali funkcionuoti palankiau, o kituose prasčiau. Diagnostiniu ir vadybiniu požiūriu aktualu patikrinti konkrečių tirtų baldų gamybos įmonės padalinių būklę. Kaip matyti iš 9 paveikslo komandinio darbo veiksmingumas atskiruose padaliniuose skiriasi labai ženkliai. Šis skirtumas atskirais atvejais siekia du ar netgi beveik pustrėčio standartinio nuokrypio. Iš normaliojo skirstinio teorijos žinome, kad tokie skirtumai gali būti laikomi labai kontrastingais.

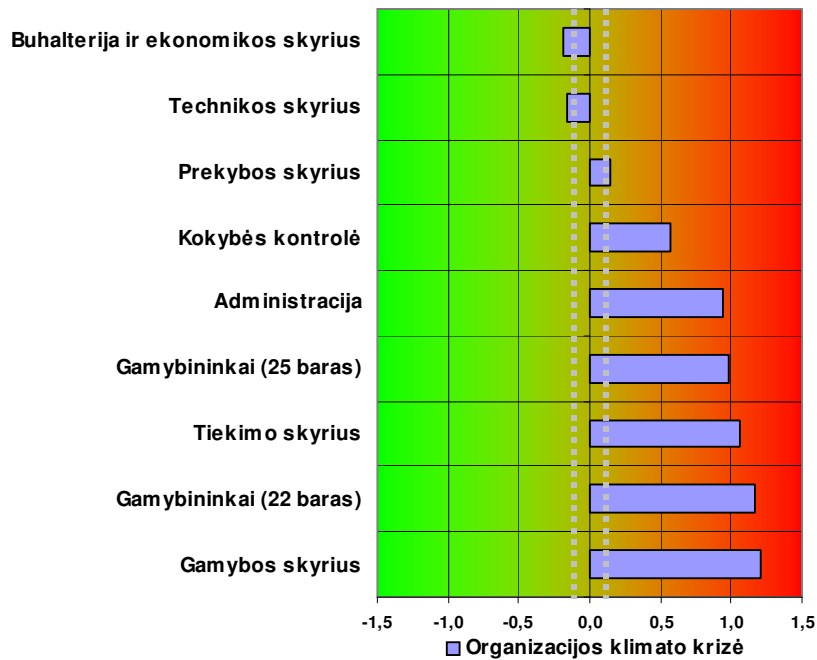
Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, gamybos skyrius (administracija) yra akivaizdžiai pirmaujantis, tačiau nedaug nuo jo atsilieka ir kokybės kontrolės skyrius. Jų įverčiai pakyla aukščiau normavimo imties vidurkio netgi per 0,5 – 0,75 standartinio nuokrypio. Labai kontraversiška situacija klostosi technikos bei buhalterijos ir ekonomikos skyriuose. Pagal vienus požymius komandinis darbas vertinamas gana palankiai, o pagal kitus akivaizdžiai neigiamai. Dalis padalinių reitinge užima ne tokią ir prastą poziciją, o dalis akivaizdžiai atsilieka. Vadinasi, vienuose

padaliniuose komandinis darbas yra funkcionalus, o kituose, pavyzdžiui, gamybininkų tiek 22 bare, tiek 25 bare reikalauja rimtos vadybinės intervencijos.



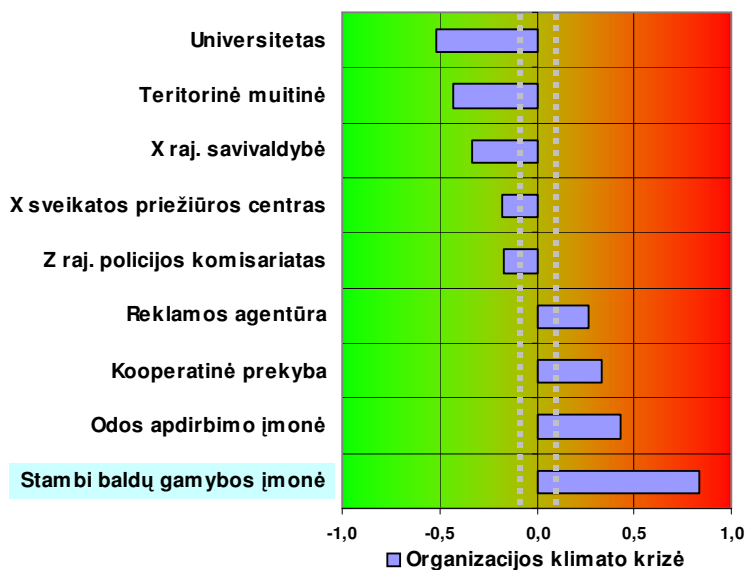
9 pav. Komandinis darbas atskiruose baldų gamybos padaliniuose

Greta komandinio darbo tikslinga panagrinėti, kokia tirtų stambios baldų gamybos įmonės padalinių būklė pagal tokį komandiniam darbui artimą požymį kaip organizacinis klimatas. Atitinkamo tikrinimo rezultatai atspindėti 10 paveiksle. Privalu pažymėti, 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 klimato testo atžvilgiu galioja taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Kaip ir galima buvo tikėtis, baldų gamybos įmonės padaliniai nepasižymi palankiu organizaciniu klimatu. Netgi pačiame reitingo viršuje susitelkusių padalinių įverčiai beveik neišeina už normavimo vidurkio pasikliaujamojo intervalo ribų. Tai reiškia, jog praktiškai nėra nei vieno padalinio, kuris pasižymėtų palankiu organizaciniu klimatu. Dviejuose padaliniuose – buhalterijos ir ekonomikos bei technikos skyriuose – organizacinio klimato įverčiai nukrypę nuo norminio vidurkio į palankių vertinimų sritį ir tai tik atitinkamai per 0,19 – 0,16 standartinio nuokrypio punktus. Tiek pagal komandinį darbą, tiek pagal organizacinį klimatą baldų gamybos įmonės padalinius galima vertinti kaip nelabai palankiai plėtojančius šiuos gamybos efektyvinimo rodiklius.



10 pav. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose

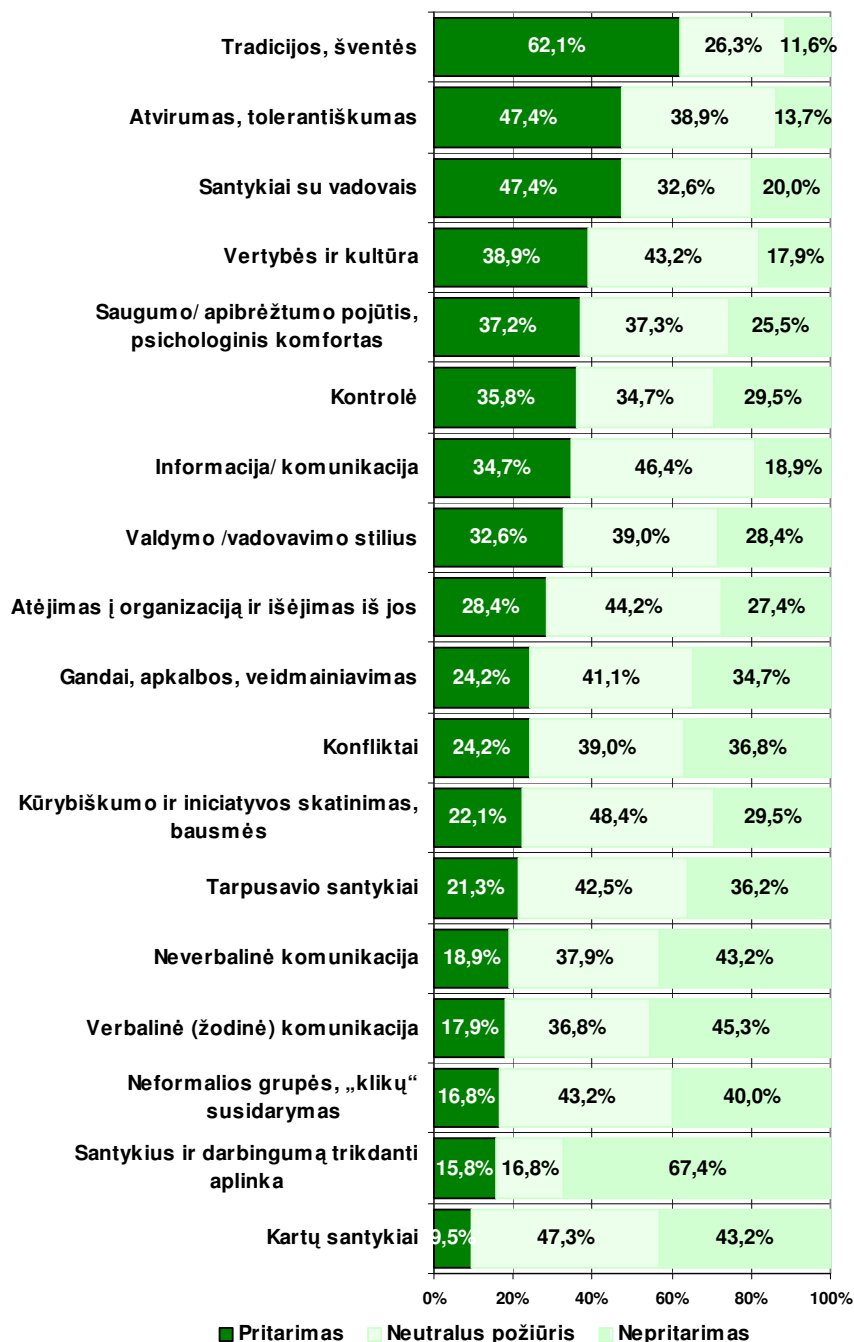
Šią išvadą patvirtina ir kitas grafikas. Antai 11 paveiksle baldų gamybos įmonės organizacinio klimato įverčiai atidėti bendrame skirtingų organizacijų reitinge. Kaip matyti, baldų gamybos įmonė pagal matuojamą kompleksinį požymį, užima reitinge pačią paskutinę poziciją. Ją lenkia visos kitos įmonės: tiek viešojo sektoriaus, tiek privataus sektoriaus.



11 pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge

Interpretuojant duomenis svarbu suvokti, kad komentuojamas testo įvertis yra aukšto apibendrinimo laipsnio ir daugiapakopio statistinio agregavimo rodiklis. Juk šis rodiklis atspindi 18 dimensijų, galiausiai atspindi 149 konkrečius klausimus apie pačius įvairiausius organizacinio klimato aspektus.

Toliau verta panagrinėti, kaip organizacinis klimatas baldų gamybos įmonėje reiškiasi pagal visas 18 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 18 dimensijų (žr. 12 pav.).



12 pav. Organizacinis klimatas pagal 18 subskalių

Komentuojamas paveikslas labai iškalbingas. Jis akivaizdžiai rodo, kad organizacinio klimato krizės požymiai susilaukia gana didelio pritarimo tirtuose padaliniuose. Pritarimas krizės požymiams yra išreikštas gana stipriai ir vidutiniškai siekia nuo 30 iki 40%. *Didžiausio pritarimo susilaukė tokie klimato krizės požymiai kaip tradicijos, šventės ar atvirumas, tolerantiškumas.* Tai reiškia, kad dirbantieji dirba ir gyvena kas sau, kiekvienas kovoja už “vietą po saule”, kolektyvas neturi bendrų tradicijų, nešvenčia švenčių, o tai faktoriai, kurie gali labai stipriai prisidėti prie kolektyvo stiprinimo, ko pasėkoje gali pozityviai paveikti ir komandinį darbą.

Nors bendra tendencija yra labiau negatyvi, tikslinga patikrinti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos įstaigos padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 17 lentelėje.

17 lentelė

Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 18 subskalių)

	Prekybos skyrius	Gamybos skyrius	Kokybės kontrolė	Technikos skyrius	Tiekimo skyrius	Buhalterija ir ekonomikos skyrius	Administracija	Gamybininkai (22 baras)	Gamybininkai (25 baras)
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,10	1,36	0,76	-0,14	1,38	0,12	0,79	1,24	0,18
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,40	0,76	0,69	0,23	1,63	-0,14	0,65	1,07	0,71
Neverbalinė komunikacija	-0,23	1,18	0,56	-0,23	1,53	0,28	0,75	0,61	0,47
Konfliktai	-0,28	1,00	-0,13	-0,65	0,89	-0,20	0,73	0,70	0,61
Santykiai su vadovais	0,46	1,02	0,69	-0,12	1,26	-0,06	1,36	1,00	1,09
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0,38	0,52	0,29	-0,26	0,95	-0,76	0,59	0,84	0,98
Informacija/ komunikacija	0,60	0,75	0,89	0,30	0,74	0,58	0,72	0,84	0,83
Atvirumas, tolerantiškumas	0,19	1,00	0,32	-0,37	0,49	0,03	0,47	1,01	1,08
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,14	0,68	0,32	-0,43	0,64	-0,17	0,64	0,66	1,03
Kartų santykiai	0,21	0,85	0,62	-0,21	0,54	-0,60	0,38	0,91	0,29
Tarpusavio santykiai	-0,41	1,15	0,25	-0,23	1,07	-0,26	0,41	0,67	0,43
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,12	0,88	-0,22	-0,67	0,74	-0,55	0,77	0,64	0,91
Valdymo /vadovavimo stilius	0,37	1,04	0,09	-0,16	-0,10	-0,67	0,92	1,21	1,02
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,40	-0,26	0,33	-0,76	-0,88	-0,71	0,08	0,81	0,33
Kontrolė	0,63	1,08	0,51	-0,03	0,83	-0,75	0,87	1,14	0,78
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,06	1,40	0,91	0,26	1,65	0,58	0,65	1,12	0,32
Vertybės ir kultūra	0,63	1,44	0,39	0,47	1,45	-0,23	0,98	1,02	0,96
Tradicijos, šventės	-0,51	1,44	0,86	0,47	0,70	0,66	1,37	1,14	0,53

Lentelėje surašyti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkrečioms 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. Taip galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta bent per pusę standartinio nuokrypio arba daugiau.

Kompleksinėje lentelėje yra atidėti ir visi 9 tirti baldų gamybos įmonės padaliniai ir visos 18 testo dimensijų. Visoje kompleksinėje lentelėje (9x18) yra labai mažai reikšmių, liudijančių palankų organizacinį klimatą. Geriausiai atrodo buhalterijos ir ekonomikos padalinys, kuriame teigiamai reiškiasi tokios dimensijos kaip valdymo ir vadovavimo stilius, grupių susidarymas ir keletas kitų. Detalizuotas požiūris išryškina tuos pačius padalinius-lyderius, kurie buvo konstatuoti nagrinėjant bendrąjį padalinių reitingą. Taigi matyti, kad pirmaujantis padalinys yra buhalterijos ir ekonomikos skyrius.

Interpretuojant testavimo duomenis, svarbu atsižvelgti į tai, jog testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto palankus arba mažiau palankus organizacinis klimatas. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai. Galima būtų pamąstyti, kaip pačių efektyviausių padalinių gerą patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

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

Kontrolei buvo paimtos kelios skalės, kurių psichometriniai rodikliai normavimo imtyje buvo kraštutiniai. Antai „vadovavimo stiliaus“ ir „tarpusavio santykių“ skalių vidinė konsistencija normavimo imtyje buvo ekstremaliai aukšta. Šis statistinis dėsniumas pasikartojė ir dalinėje baldų gamybos įmonės imtyje. Testo vidinės konsistencijos koeficientai Cronbach alfa vadovavimo stiliaus skalėje atitinkamai siekė 0,92, 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 toleruotina. Analogiškas testo konsistencijos rodiklis baldų gamybos įmonės imtyje buvo 0,65.

Išdėstyti argumentai rodo, jog buvo dirbama su metodologiškais kokybiškais instrumentais.

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

Kaip jau minėta, teorijos požiūriu organizacinis klimatas ir veiksmingas darbas yra tarpusavyje susiję dydžiai. Palankus arba bent jau nekrizinis klimatas organizacijoje yra veiksmingo komandinio darbo sąlyga. Vadinasi, ši sąryšį yra svarbu patyrinėti ne tik didžiojoje norminėje imtyje, kur jis ir buvo konstatuotas, bet ir dalinėje baldų gamybos įmonės padalinių imtyje.

Simptomiška, kad *didžiojoje normavimo imtyje rastas statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir klimato dėsningumas atsikartojo ir dalinėje baldų gamybos įmonės imtyje* (žr. 18 lentelę). Dominuoja neigiamas ir visiškai nestiprus ryšys. Neigiami koreliacijos koeficientai čia yra teoriškai tikėtini, kadangi komandinio darbo testas buvo koduotas teigiamai, o klimato testo – neigiamai. Tai, kad didelė dalis koeficientų nėra statistikai reikšmingi, yra natūralu dėl mažo imties tūrio. Čia verta prisiminti, kad didžioji normavimo imtis turėjo 810, o dalinė baldų gamybos įmonė 102 testuotų darbuotojų.

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

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

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

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

Simptomiška, kad *kai kurie didžiosios normavimo imties dėsningumai atsikartojo dalinėje baldų gamybos padalinių imtyje*. Analogiškai *paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi*. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai – $p=0,43$, $df=71$ (komandinis darbas) ir atitinkamai $p=0,95$, $df=89$ (organizacinis klimatas).

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus baldų gamybos imtyje (tik 9 vadovai) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komandinio darbo bei mikroklimato vertinimo sąryšio.

Statistinio sąryšio tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dėsningumai

$N_{\min} = 70; N_{\max} = 71$

0,35 < x ≤ 0,2
0,2 < x ≤ 0,1
x ≤ 0,09

	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,09	0,13	0,14	0,09	0,21	0,17
Verbalinė (žodinė) komunikacija	-0,11	-0,08	-0,10	-0,07	0,02	-0,07
Neverbalinė komunikacija	0,00	0,03	0,06	0,09	0,14	0,06
Konfliktai	-0,14	-0,11	-0,12	-0,10	-0,01	-0,11
Santykiai su vadovais	-0,15	-0,13	-0,11	-0,09	-0,02	-0,09
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,24 *	-0,20	-0,20	-0,20	-0,14	-0,22 *
Informacija/ komunikacija	-0,10	-0,07	-0,12	-0,09	-0,04	-0,05
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,25 *	-0,15	-0,22 *	-0,18	-0,16	-0,24 *
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,25 *	-0,22 *	-0,18	-0,12	-0,10	-0,14
Kartų santykiai	0,03	0,08	0,07	0,01	0,08	0,02
Tarpusavio santykiai	-0,03	0,03	0,04	0,02	0,15	0,03
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,22 *	-0,20	-0,18	-0,13	-0,15	-0,21
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,19	-0,09	-0,14	-0,16	-0,08	-0,15
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,15	-0,10	-0,17	-0,18	-0,11	-0,18
Kontrolė	-0,06	0,04	0,10	0,09	0,01	-0,05
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,28 *	0,25 *	0,24 *	0,24 *	0,26 *	0,29 **
Vertybės ir kultūra	-0,10	0,00	0,00	0,00	-0,01	-0,03
Tradicijos, šventės	0,13	0,03	0,06	0,05	0,23 *	0,15

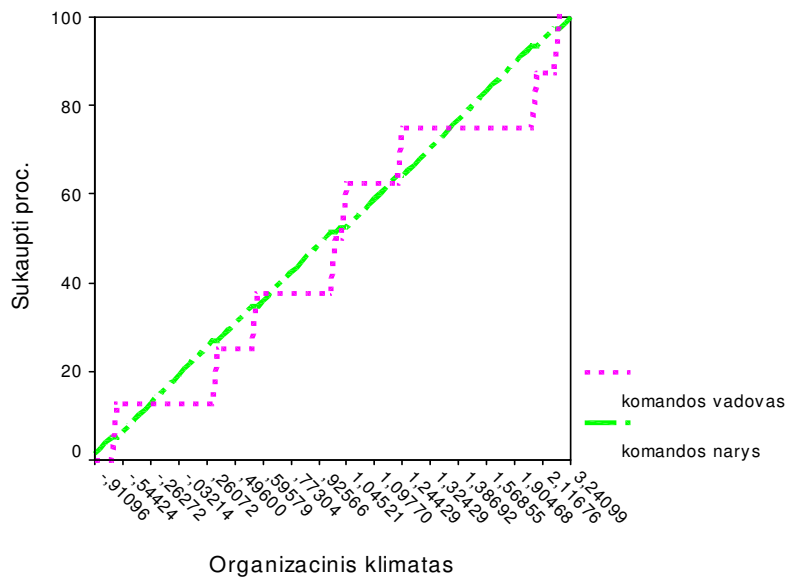
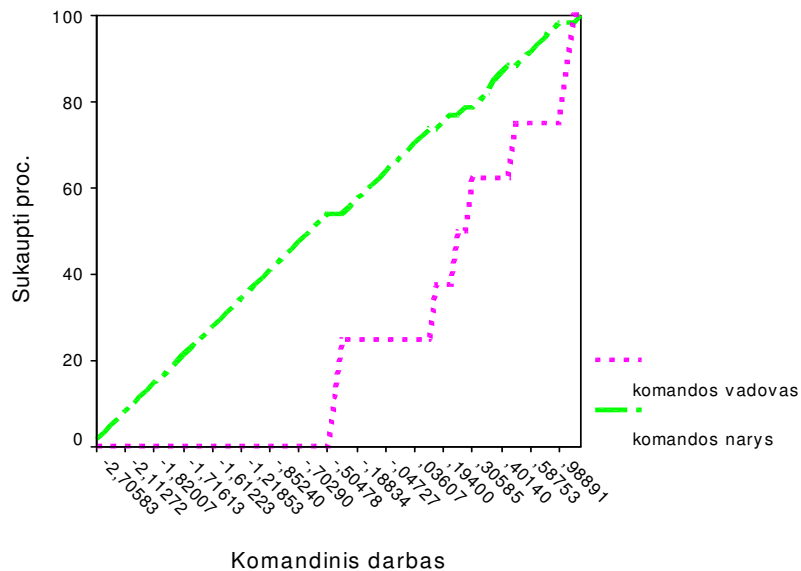
Pastaba:

*** Patikimumas 0,001

** Patikimumas 0,01

* Patikimumas 0,05

Tai atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 13 pav.). Todėl galima formuluoti teorinę-hipotetinę prielaidą, jog didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.



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

Dalinėje baldų gamybos įmonės padalinių imtyje atsikartojo sąryšis tarp komandinio darbo vertinimo ir bendro darbo stažo. Be to dalinėje imtyje išryškėjo ir kitas sąryšis: tarp komandinio darbo vertinimo ir darbo stažo konkrečioje įmonėje. Taigi galima konstatuoti, kad ilgiau dirbantys yra linkę komandinį darbą vertinti šiek tiek palankiau nei trumpiau dirbantys (atitinkamai $r=0,38$, $p=0,001$; $r=0,45$, $p=0,0001$).

Nustatyti faktai yra prasmingi bent keliais aspektais. *Pirma, jie plečia pažinimą apie tokius reikšmingus žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus kaip komandinio darbo veiksmingumas ir organizacinis klimatas. Galima plėtoti hipotezes, kad vadovų palankesnis požiūris yra apspręstas savimonės reiškinių, o gal komunikacijos sutrikimų, kuomet nuo vadovų kažkas yra nuslepiama. Bet kuriuo atveju čia prasminga tyrinėti toliau. Antra, jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas, darbo stažas ir pan. poveikumas matuojamai dimensijai yra pakankamai stiprus, tai tokiu atveju verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams. Tokiu atveju matavimas ir normavimas, atliekamas testu, būtų dar preciziškesnis.*

IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, DISKUSIJA

1. Išvados, išplaukiančios iš literatūrinių šaltinių analizės:

1.1. Išanalizavus vadybos mokslo ir organizacijų psichologijos literatūrą tiek komandinis darbas, tiek organizacinis klimatas yra apibrėžiami kaip reikšmingi organizacijos žmonių išteklių valdymo parametrai.

1.2. Mokslinėje literatūroje nėra vieningų šių sąvokų - „komandinis darbas“, ir „grupės“ traktuočių Daugelis autorių šias sąvokas sutapatina, nes formalus organizacijos padalinys natūraliai sudaro komandą. Kita vertus viename ar kitame padalinyje gali susiformuoti kelios komandos, be to, organizacijoje dažnai funkcionuoja kelios darbinės komandos, kurios visai nėra susijusios su formalia organizacijos struktūra, tokios kaip projektų ar laikinos užduoties atlikimui suformuotos komandos ir pan. Kiekybine prasme komandos apimtis (tūris) dažniausiai ribojama nuo dviejų iki penkiolikos darbuotojų.

1.3. Kai kurie autoriai yra linkę „organizacijos kultūros“ ir „organizacinio klimato“ sąvokas sutapatinti. Tačiau „organizacinis klimatas“ apibrėžiamas kaip lankstesnė organizacijos charakteristika, labiau galinti pakisti per laikotarpį nei „organizacijos kultūra“, turinti tvirtą tradicijų pagrindą ir stabilesnę bei labiau statišką laiko atžvilgiu. Galima pagrįstai teigti, kad organizacinis klimatas yra viena iš esminių dimensijų, apibūdinančių organizacijos kultūrą.

1.4. Organizacinis klimatas ir komandinis darbas yra tarpusavyje susiję reiškiniai. Kol kas organizacijų psichologijoje ir žmonių išteklių vadyboje nėra vieningos organizacinio klimato struktūros traktuotės ir vieni autoriai pabrėžia vienas traktuotes, kiti kitas, kas rodo, kad tyrimai, kuriais tikrinama organizacinio klimato struktūra, yra aktualūs mokslui ir vadybos praktikai.

1.5. Literatūrinių šaltinių komandinio darbo ir organizacinio klimato klausimais analizė parodė, kad šalyje yra nemažai mokslinės ir didaktinės literatūros, kurioje komandinis darbas ir organizacinis klimatas yra nušviesti teoriškai. Sąlyginai plačiau nušviestas yra komandinis darbas. Vis dėlto galime konstatuoti, kad iš tiesų Lietuvoje labai trūksta mokslinės literatūros apie tai, kaip komandinis darbas ir organizacinis klimatas žmogiškųjų išteklių moksle ir praktikoje turėtų ir galėtų būti diagnozuojami. Vakarų šalyse egzistuoja daug komandinio darbo ir organizacinio klimato testų, tačiau mūsų šalyje jų pasigendama arba jie tik konstruojami. Išdėstyti argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas ir adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.

2. Metodologinio pobūdžio išvados:

2.1. 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 įvertinimus. Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis jie pasireiškė kaip validūs ir patikimi testavimo ir vertinimo instrumentai.

2.2. Paaiškėjo, kad abu instrumentai – komandinio darbo testas ir organizacinio klimato krizės testas buvo validūs ir patikimi dalinėje stambios baldų gamybos įmonės imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (iširta 5 padaliniai, 102 darbuotojai), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra kuklesni nei didžiojoje normavimo imtyje, tačiau toleruoti. Jie sudaro prielaidas tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą AB „Venta“ padaliniuose.

2.3. 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 validacija. UAB „Libros holdingas“, kuriam priklauso tirta įmonė - AB „Venta“ išoriniu kriterijumi galėtų būti organizacijos veiklą atspindintys statistiniai ar finansiniai (pelnas, produktyvumas ir etc.) rodikliai, jų palyginimas su analogiškais šakos rodikliais. Išoriniu kriterijumi, su kuriuo būtų koreliuojami abiejų testų įverčiai, tikslinga apibrėžti ekonometrinius įmonės rodiklius – pelno, apyvartos, našumo ir ect.

3. Empirinio tyrimo išvados:

3.1. Tirtoje gamybinėje organizacijoje AB „Venta“ yra prasti jungtinio komandinio darbo įverčiai, kurie prastai atrodo labai įvairių organizacijų kontekste: viešojo, privataus, statutinio sektorių. Stambios baldų gamybos įmonės komandinis darbas visumoje jungtiniame reitinge užėmė autsaiderio pozicijas, tačiau dalinėje normavimo imtyje, apimančią tik AB „Venta“ padalinius, galime išskirti pirmaujančius, atsiliekančius ir kontraversiškus padalinius:

a) akivaizdžiai pirmaujančios išsiskyrė gamybos (administracija) ir kokybės kontrolės komandos, kurių komandinio darbo efektyvumą sąlygoja tokie veiksniai – gamybos padalinio (administracijos) darbuotojų – meistrų ir barų viršininkų veikla grįsta tampriu bendradarbiavimu užtikrinant sudėtingus gamybos procesus, kai tarpusavio veiksmai privalo būti derinami; kokybės kontrolės komandos komandinio darbo efektyvumą sąlygoja mažas komandos narių skaičius bei demokratinis vadovo vadovavimo stilius .

b) kaip atsiliekančios komandos išsiskyrė abiejų gamybinių barų – Nr. 22 ir Nr. 25 komandos, neefektyvų komandinį darbą jose sąlygoja didelė darbuotojų kaita, netolygus darbuotojų pasiskirstymas komandose, kai gamybos padalinių komandas sudaro nuo 50 iki 100 darbuotojų, o administracijos – paprastai 5 – 20 asmenų.

c) kontraversiška situacija susiklosto buhalterijos ir ekonomikos bei technikos skyriuose (pagal vienas komandinio darbo dimensijas komandinis darbas vertinams teigiamai, pagal kitas – neigiamai). Buhalterijos ir ekonomikos skyriuje komandinis darbas teigiamai buvo vertinamas pagal vadovavimo komandai bei komandos vaidmens ir statuso organizacijoje dimensijas, neigiamai – pagal komunikavimo komandoje bei komandos organizavimo

dimensijas; technikos skyriuje – komandinis darbas teigiamai kaip ir buhalterijos ir ekonomikos skyriuje vertinamas pagal komandos vaidmens ir statuso organizacijoje dimensiją tačiau atvirkščiai nei buhalterijos ir ekonomikos skyriuje, čia komunikavimas komandoje vertinamas teigiamai, neigiamai komandinis darbas šiame skyriuje vertinamas pagal atsidavimo darbui ir atsakomybės dimensiją, tokiai nuomonei galėjo turėti įtakos sudėtingas technikos skyriaus darbas (modernių įrengimų priežiūra, elektros instaliavimo darbai, nestandartinių įrenginių gamyba ir etc.) bei padaliniui patikėta didelė atsakomybė.

Vertinant bendrą AB „Venta“ komandinio darbo situaciją, galime teigti, kad komandinis darbas šioje įmonėje yra itin kontrastingas (didžiausių ir mažiausių įvečių skirtumas siekia 2 – 2,5 standartinio nuokrypio) ir atskiruose padaliniuose pasireiškia nevienodai.

3.2. Išanalizavus AB “Venta” padalinius, galime konstatuoti, kad įmonėje pasireiškia organizacinio klimato krizė, kuri labiausiai išryškėja gamybiniuose padaliniuose (gamybos baras Nr. 22 ir Nr. 25) bei gamybos skyriuje (administracija). Tai sąlygoja įmonės specifika – kaip gamybinės įmonės bei sudėtingas gamybos proceso organizavimas, socialinė – ekonominė padėtis, didelė gamybos darbuotojų kaita, švenčių ir tradicijų nebuvimas (dėl didelio gamybos darbuotojų skaičiaus sąlyginai didelės yra tokių švenčių organizavimo išlaidos), grįžtamojo ryšio nebuvimas, skaitinimo ir motyvacijos sistemos nebuvimas ir etc. Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra stipriai išreikštas ir vidutiniškai siekia nuo 30 – 40 proc. Apibendrinę tyrimo rezultatus, galime konstatuoti, kad organizacinis klimatas palankiau vertinamas organizacijos administracijos lygmenyje.

3.3. Tiek didžiojoje normavimo imtyje, tiek dalinėje stambios baldų gamybos įmonės imtyje paaiškėjo teoriškai prasmingi ir statistiškai reikšmingi sąryšiai tarp organizacinio klimato dimensijų ir komandinio darbo dimensijų. Tai reiškia, kad šie žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai yra tarpusavyje susiję. Palankų organizacinį klimatą paprastai atitinka veiksmingas komandinis darbas ir atvirkščiai. Galima formuluoti teorinį teiginį, kad palankus organizacijos klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida. Jei organizacinis klimatas padaliniuose yra krizinis, tai veiksmingas darbas yra mažai tikėtinas.

3.4. Nagrinėjant duomenis didžiosios normavimo imties lygiu, paaiškėjo jog

3.4.1. *darbuotojų lytis* įtakos komandinio darbo veiksmingumui ir organizacinio klimato krizės vertinimui neturi.

3.4.2. *darbuotojo statusas* (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas) turi esminės įtakos tokių žmogiškųjų išteklių parametrai kaip komandinis darbas ir organizacinis klimatas vertinimui. Paaiškėjo, kad padalinių vadovai tiek komandinį darbą, tiek organizacinį klimatą yra linkę vertinti palankiau nei eiliniai darbuotojai. Ateityje tikslinga būtų atlikti tyrimus, kurie atskleistu kiek nustatytas statistinis dėsningumas 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 pasitenkimą darbu, lojalumą organizacijai, darbinius stresus ir nuovargį) sistemingai vertinti palankiau. Jau šiame tyrimo etape galima plėtoti bent kelias interpretacines hipotezes, kad vadovų polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintą gali būti susijęs:

- a) su psichologiniais vadovų savimonės procesais;
- b) su informacijos ir komunikacijos procesais. Iš praktikos yra žinoma, kad neigiamus reiškinius, įvykius, rezultatus pavaldiniai yra linkę nuslėpti, pateikti pagražintai ir pan. Tai reiškia, kad kiek pagerintas organizacijos arba padalinio suvokimas būdingas vadovams, gali būti paaiškintas sutrikusia komunikacija ir iš dalies iškreipta informacija. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos arba padalinio vadovas emociškai yra tampriau susijęs su organizacija nei eilinis darbuotojas. Gali pasireikšti pozityvių lūkesčių projekcija.

3.4.3. egzistuoja tendencija, kad ilgiau dirbantys darbuotojai linkę komandinį darbą vertinti palankiau nei trumpiau dirbantys. Ši tendencija nėra stipriai išreikšta, bet statistiškai patikima.

3.5. Kai kurie statistinio sąryšio dėsniumai atsikartojo dalinėje stambios baldų gamybos įmonės AB „Venta“ imtyje. Tiek vyrai, tiek moterys komandinį darbą vertina vienodai. Empiriniai skirstiniai ir gautos vidurkių reikšmės rodo, kad vadovai yra linkę palankiau vertinti komandinį darbą ir organizacinį klimatą, tačiau dėl nedidelio vadovų skaičiaus atitinkamame imties poaibyje, nepasiekia reikiamo statistinio patikimumo lygmens.

3.6. Pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad komandinio darbo testas pasižymi aukštomis ir labai aukštomis stabilumo charakteristikomis. Ši 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.

3.7. Ilgai trunkantis veiksmingas komandinis darbas yra prioritetas žmogiškųjų išteklių vadybos organizacijoje ar padalinyje tikslas. Tuo pat metu tyrimo duomenys rodo, kad komandinio darbo veiksmingumas arba jo nebuvimas yra labai kontekstualus (susijęs su konkrečia pavienio padalinio situacija). Tai rodo, tas faktas, kad vienos ir tos pačios organizacijos padaliniuose komandinio darbo veiksmingumas gali labai smarkiai skirtis. Tačiau labai aukšti komandinio darbo testo stabilumo rodikliai, nepaisant situacinės ir kontekstualios komandinio darbo kaip reiškinio prigimties, rodo, kad bent jau teorine prasme galima siekti veiksmingo komandinio darbo sąlyginio ilgalaikiškumo.

LITERATŪRA

1. Akcinių bendrovių įstatymo pakeitimo įstatymas / LR Seimas. – 2003 m. gruodžio 11 d. Nr. IX-1889// *Valstybės žinios*, Nr. 123-5574, 2003.
2. Asociacija Lietuvos mediena [žiūrėta 2005-01-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuvosmediena.lt>> .
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas: Technologija.
4. Budraitis, R., Šaparnis, G. (2002). Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje. – Šiauliai.
5. Casimir.,C., Barczyk. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*: [monografija]. – Vilnius.
6. Chmieliauskas, A., Būda, V., Buivydas, M. ir kt. (2003). *Projektų valdymas*. – Vilnius: Verslo žinios.
7. Collins, J., Porras, I., J. (2003). *Taip kuriama amžiams*. – Vilnius: Goldratt Baltic Network.
8. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. 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.
10. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedinė, L. (2003). Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija.
11. Jazdauskaitė, V. (2003). Vadovo vaidmuo formuojant komandą // *Vadovo pasaulis*, nr. 12, p. 38 – 40.
12. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. - Kaunas: Technologija.
13. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. - Kaunas: Judex.
14. Lietuvos pramonės konkurencingumas. Vilnius: Ūkio ministerija [žiūrėta 2005-04-04]. Prieiga per internetą : <<http://www.ukmin.lt/index.php/lt/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas.html>>
15. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
16. Merkys, G. Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija. Sociologija*.1999.Nr. 3. P. 53-64.
17. Merkys, G. *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. – Šiauliai, 1995.
18. Merkys, G. Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai* . Kaunas: Technologija. 1999. Nr. 2 (19). P. 7-22.
19. Merkys, G. (1999). Socialinių tyrimų metodologinės problemos // *Socialiniai mokslai*, 4 (21), p.7 – 24.

20. Merksys G. Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. *An International Journal for Psychology and Education*. 1999. Nr. 6. P. 22-35.
21. Merksys G. Transkulturelle Validität und Kulturspezifität: Neue Perspektiven empirischer Referenz. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996. Schwerpunktthema : Wisesen und Handeln. Göttingen: Hogrefe Verlag, 1997. S. 310-316.
22. Myers D. (1998). *Socialnaja psichologija*. - Sankt Peterburg: Piter.
23. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001). – Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerija ir Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija.
24. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2001). *Projektų valdymas*. – Kaunas: Technologija.
25. Rodžersas, H. (1991). *Vienos skrybėlės principas*. – Vilnius: Mintis.
26. Sakalas, A. (1994). *Personalo vadyba*. - Kaunas: Technologija.
27. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. - Kaunas: Technologija.
28. Simanaitis, E. (1988). *Kolektyvo bendravimo kultūra*. – Vilnius: Mintis.
29. Simon., A. Herbert. (2003). *Administracinė elgsena*. – Vilnius: Knygiai.
30. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 12, p. 189 – 224.
31. 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.
32. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. – Vilnius: VVK.
34. Venta, AB. Kokybės vadovas.
35. Venta, AB. Šiuolaikinio gamybos organizavimo pagrindai. Mokymų medžiaga, 2005.
36. Venta, AB. Efektyvumo didinimo programa. Mokymų medžiaga, 2004.
37. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. – Vilnius: Rosma.
38. Vijeikis, J., Pamedytis, R., Liutkus, N. (2004). Grupės, komandos ir jų vaidmenys // *Personalo vadyba*, Nr. 4 (62), p. 12-18.
39. Žydžiūnaitė, V. (2003). Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija. – Kauno technologinis universitetas.
40. Adair, J. (1986). *Effective Team Building*. – New York: McGraw – Hill Book Company.
41. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. - Санкт-Петербург: Питер.
42. Barlow, A. (1994). Value cards: creating a culture for team effectiveness. – San Diego, CA: Pfeiffer& Pfeiffer.

43. Batlis, N. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave // *Journal of Psychology*, 104, p. 233 – 240.
44. Belbin, M. (1993). *Team roles at work*. - Cambridge: Cambridge University Press.
45. Cole, G. (1998). *Organizational behaviour*. – London, Great Britain: Letts Educational.
46. Davis, P., Perry, J., Delmont, T.-J. (1998). Evolution of Team – Based Graduate Education Through a Survey of Perspective Employers. *Electronics Journal of Excellence in College Teaching*, 9, p. 105 -119.
47. Джуелл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. - Санкт-Петербург: Питер.
48. Gordon, J. (2001). *Organizational behavior. A diagnostic approach*. (5th ed.). – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Edition.
49. Fisher, K. (2000). *Leading self – directed teams: a guide to developing new team leadership skills*. – New York: McGraw – Hill, Inc.
50. Fisher, K., Fisher, M. (1997). *The Distributed Mind: Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams*. - New York: McGraw – Hill, Inc.
51. Friedlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction // *Personnel Psychology*, 22, p. 171 – 183.
52. Furnham, A. (1997). *The psychology of behavior at work*. – United Kingdom: Psychology Press. ISBN: 0-86377-493-8 (h).
53. How to improve organizational climate // *People management* (2001), nr. 28, p. 52 – 53.
54. Lienert G.A., Raatz U. *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim, 1994.
55. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
56. Oxford Advanced Learner’s Dictionary. (1998), p. 227.
57. Payne, R., Mansfield, R. (1978). Correlates of individual perceptions of organizational climate // *Journal of Occupational Psychology*, 51, p. 209 – 218.
58. Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level // *Journal of Occupational Psychology*, 77, p. 193 – 216.
59. Schneider, B., Bartlett, C.,J. (1968). Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development // *Personnel Psychology*, 21, p. 323 – 333.
60. 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>
61. Шепель В.М. *Управленческая психология*. Москва: Экономика, 1984.
62. Waters, L., K., Batlis, N., Roach, D. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes // *Personnel Psychology*, 27, p. 465 – 476.

63. Wiedemann J., Watzdorf V.E., Richter P. Team Pulls – internetgesteuzte teamdiagnose. *Organisations und Sozialpsychologie*. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, 2000. B.15.

PRIEDAI