

Irena Kriviėnė

VU bibliotekos generalinė direktorė  
irena.kriviene@mb.vu.lt

Dalia Mackeliėnė

VU bibliotekos Komunikacijos skyrius  
dalia.mackeliene@mb.vu.lt

Romualda Fedosejevaite

VU bibliotekos Komunikacijos skyrius  
romualda.fedosejevaite@mb.vu.lt

## Žmogiškųjų išteklių valdymas įgyvendinant organizacijos permainas: Vilniaus universiteto bibliotekos atvejo analizė

Straipsnis yra tiriamojo praktinio pobūdžio, atskleidžiantis Vilniaus universiteto bibliotekos veiksmus 2010–2014 metais, įgyvendinant struktūrines, personalo atnaujinimo ir technologines permainas. Apžvalgoje aptariamas išorinis bibliotekos kontekstas, konkretūs vadybos sprendimai, padaryti siekiant efektyvaus organizacijos darbo ir sklandžios vidinės komunikacijos, teigiamo organizacijos klimato palaikymo. Straipsnio tiriamajam pagrindui naudojami duomenys surinkti atliekant reguliarių organizacinio klimato tyrimą.

**R e i k š m i n i a i ž o d ž i a i :** organizacinis klimatas, pokyčių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, Vilniaus universiteto biblioteka

### ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMŲ APŽVALGA

Organizacinio klimato sąvoka pradėta vartoti ketvirtajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje ir šiandien ja dažniausiai apibūdinamas darbuotojų požiūris į savo organizaciją: įvykius joje, taikomas procedūras ir praktikas<sup>1</sup>. Naujaisi tyrimai taip pat akcentuoja asmeninę darbuotojų patirtį, –

---

<sup>1</sup> PATTERSON, Malcolm G., et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, 2005, vol. 26, p. 379–408.

už pačias organizacijos procedūras yra svarbesnis jų įgyvendinimas, tikėtinas ir stebimas kolegų elgesys bei sulaukiamos pasekmės – apdovanojimais ar nuobaudos<sup>2</sup>. Psichologinis klimatas šį fenomeną perkelia į asmeninį lygmenį, kuriame organizacija ir darbo aplinka suskaidoma į afektyvius ir vertinamuosius komponentus bei yra vertinama remiantis jų svarba kiekvienam darbuotojui<sup>3</sup>. Šias dvi – organizacinio ir psichologinio klimato – sąvokas svarbu atskirti. Kai yra kalbama apie visą organizaciją, vartojama organizacinio klimato, o kai apie asmeninę darbuotojų patirtį – psichologinio klimato sąvoka<sup>4</sup>. Šiame tyrime kalbėsime apie organizacinį klimatą.

Organizacinis klimatas yra orientuotas į elgesį – organizacija gali turėti kūrybišką, inovatyvų, saugų klimatą, kuris yra kuriamas palaikant kūrybiškumo, inovatyvumo ar saugumo apraiškas darbuotojų veiksmuose. Nesvarbu, kokį klimatą pasirenka puoselėti organizacija, ji visų pirma turėtų rūpintis jo stiprumu. Klimatą silpnina nesuderintos ir ne nuoseklios procedūros, kai tvarkos ir organizacijos politika skiriasi nuo realių procesų<sup>5</sup>.

Tyrėjai, pradėję nuo psichologinio visos organizacijos klimato vertinimo, turėjo išspręsti prieštarigus klausimus, įnešusius nemažai painiavos į klimato tyrimus ir pačią sąvoką<sup>6</sup>: kuo skiriasi organizacijos ir padalinio klimatas? Ar šias dvi dimensijas galima sujungti ir vertinti kartu? Kaip jos veikia viena kitą? Koks yra individo vaidmuo formuojantis klimatui? Šiandien yra prieitas konsensusas – padalinio ir organizacijos klimatas veikia vienas kitą, todėl jį galima vadinti bendru (angl. *shared*)<sup>7</sup>. O įvertinti organizacinį klimatą galima tik iš darbuotojų po-

<sup>2</sup> SCHNEIDER, Benjamin; ENHART, Mark G.; MACEY, William H. Organization climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 2013, vol. 64, p. 61–88.

<sup>3</sup> JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 1974, vol. 81, p. 1096–1112, cit. pgl. PATTERSON, išnaša 1.

<sup>4</sup> CASTRO, Monia L.; MARTINS, Nico. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010, vol. 36, no. 1, p. 1–9.

<sup>5</sup> PATTERSON et al., išnaša 1.

<sup>6</sup> REKAŠIŪTĖ-BALSIENĖ, Rita. Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 2005, nr. 31, p. 86–100.

<sup>7</sup> SCHNEIDER, ENHART, MACEY, išnaša 2.

zicijos, todėl psichologinis klimatas tampa pamatu arba organizacinio klimato atspalviu. Darbuotojai atskiria tai, kas vyksta jų padalinyje ir visoje organizacijoje, ir iš savo padalinio jie tikisi daugiau sutarimo nei iš kitų organizacijos darbuotojų, tačiau kartu darbuotojai tikisi bendrų organizacijos procesų įgyvendinimo ir vienybės taikant apdovanojimų ir nuobaudų sistemas. Organizacijai yra naudinga, kad darbuotojai, dirbantys skirtinguose padaliniuose, vienodai vertintų bendrą organizacijos klimata. Natūralu, padalinių klimato vienodinimas yra sudėtingas procesas, tačiau organizacijai reikėtų stengtis, kad jis per daug nesiskirtų arba bent jau neatsidurtų skirtinguose kontinuumo galuose.

Kodėl yra svarbu kalbėti apie organizacijos klimata? Tyrimai atskleidžia šio konstrukto ryšį su organizacijos rezultatams svarbiais kintamaisiais: pasitenkinimu ir įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai. O šie, savo ruožtu, kaip mediatoriai teigiamai veikia darbo rezultatus, pilietišką darbuotojų elgesį, neigiamai – mintis apie išėjimą iš darbo ir deviantinį elgesį<sup>8</sup>.

Klimato vertinimui organizacijoje naudojamos įvairios skalės ir įrankiai. Šiame tyrime bus remiamasi M. G. Pattersono ir jo kolegų (2005)<sup>9</sup> sukurtu organizacijos klimato vertinimo instrumentu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti VU bibliotekos 2009–2014 metų organizacinio konteksto apžvalgą.
2. Ištirti VU bibliotekos klimata 2013 metais.
3. Palyginti 2010 ir 2013 metais atliktų tyrimų duomenis.
4. Apžvelgti praktinius veiksmus / priemones, kurios buvo taikytos siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinant organizacijos pokyčius.

<sup>8</sup> RADNHAWA, Gurpateet; KAUR, Kuldeep. Organizational climate and its correlates. Review of literature and a proposed model. *Journal of Management Research*, January–March, 2014, vol. 14, no. 1, p. 25–40.

<sup>9</sup> PATTERSON et al., išnaša 1.

## ORGANIZACIJOS KONTEKSTAS IR PASIRENGIMAS PERMAINOMS

Dar šeštajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje Kurtas Lewinas<sup>10</sup> teigė, kad pasireiškiantis elgesys labiausiai priklauso nuo aplinkos, kurią sugebame sukurti. Elgesį K. Lewinas apibrėžė formule:  $B = f(P, E)$ , čia P reiškia asmenį, o E – aplinkas. Organizacijų psichologai ir tyrėjai, pavyzdžiui, G. Radhawa ir K. Kaur<sup>11</sup>, šią formulę pritaikė organizaciniam klimatui, naudodami analogišką darbo aplinkos ir rezultatų sąsają. Reikia nepamiršti, kad į aplinką negalima žiūrėti siaurai, – pats K. Lewinas vartojo daugiskaitą – aplinkas. Tai reikštų, kad organizacijos klimato negalime vertinti neatsižvelgdami į vidinę pačios organizacijos aplinką, ir į tai, kas ją supa ir veikia. Todėl VU bibliotekos tyrimo duomenis reikėtų interpretuoti pagal bendrą situaciją Lietuvoje, Vilniaus universitete bei pačioje bibliotekoje. Taigi, norėdami nepamiršti organizacijos išorinio ir vidinio konteksto, turime paminėti keletą pagrindinių 2009–2014 metų įvykių:

- Lietuvoje:
  - 2008–2009 metais prasidėjusi ekonominė krizė;
  - 2012–2013 metais vykstantis ekonomikos atsigavimas po krizės.
- Vilniaus universitete:
  - Universiteto reakcija į ekonominę krizę – mažinamas biudžetas (asignavimas iš valstybės);
  - Universitetas užima lyderio poziciją šalyje pagal teigiamai įvertintų ir finansuojamų ES struktūrines paramos projektų skaičių ir jų finansinę išraišką;
  - Kurinama mokslo, studijų ir verslo slėnių infrastruktūra;
  - Universitetas sėkmingai įgyvendino pirmąjį švietimo sektoriuje tokios finansinės aprėpties ESF projektą „Nacionalinis atviros prieigos mokslinės komunikacijos ir informacijos centras“;
  - Aukščiausios Universiteto vadovybės pasikeitimas.

<sup>10</sup> LEWIN, Kurt. *Lauko teorija socialiniuose moksluose*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007. 375 p.

<sup>11</sup> RADNHAWA, KAUR, išnaša 7.

- Vilniaus universiteto bibliotekoje:
  - Fakultetų bibliotekos įsiliejo į bendrą bibliotekos struktūrą, Mokslo muziejus atsiskyrė nuo bibliotekos, Filosofijos ir Orientalistikos skaityklos perkeltos į Centrinę biblioteką (toliau – CB), panaikinta Bendroji ir į jos vietą perkelta Filologijos skaitykla, į biblioteką integruotas Saulėtekio informacijos centras (SIC). Atlikta bibliotekos etatų analizė ir bibliotekos restruktūrizacija: Parodų organizavimo ir muziejinių rinkinių skyrius sujungtas su Komunikacijos ir informacijos skyriumi, sukurtas naujas Projektų ir administravimo skyrius. Pasikeitė Adomo Mickevičiaus muziejaus, Bibliografinių išteklių rengimo skyriaus pavaldumas.
  - Pasikeitė Informacijos paslaugų centro, Vartotojų aptarnavimo, Komunikacijos ir informacijos, Rankraščių, Elektroninių paslaugų skyrių vedėjai.
  - Kartu su visais bibliotekos darbuotojais naujai suformuota organizacijos misija, išgrynintos esminės VU bibliotekos vertybės. Suburtos strategijos formavimo, informacijos išteklių, personalo plėtros, paslaugų darbo grupės.
  - Komunikacijos ir informacijos skyriuje įsteigta pozicija, skirta organizacijos psychologui, pradėti vykdyti metiniai pokalbiai (iš pradžių laisvos formos, vėliau sukurta tvarka). Daug dėmesio skirta su Mokslinės komunikacijos ir informacijos centro (toliau – MKIC) atidarymu susijusiai personalo plėtros veiklai. Formalizuoti personalo valdymo procesai. Peržiūrėti ir atnaujinti darbuotojų atrankos ir naujai priimtų darbuotojų socializacijos procesai. Parengta savanoriškos veiklos bibliotekoje tvarka ir pradėti priimti savanoriai.
  - Dėl krizės sumažinti atlyginimai (5 proc.), vėliau, atsižvelgiant į gerėjančią ekonominę situaciją, kultūros darbuotojams atlyginimai buvo padidinti.
  - Organizuoti jubiliejiniai 440 metų renginiai, pradėta dalyvauti VU Karjeros dienų renginiuose, kuriuose esami ir būsimi studentai turi progą susipažinti su darbo VU bibliotekoje specifika ir galimybėmis įvairove. Visais metais išlaikytas maksimaliai

didelis ekskursijų ir bibliotekoje organizuojamų vidinių ir išorinių renginių skaičius.

- Vykdytos CB patalpų (skaityklų, darbo kabinetų, koridorių, laiptinės) rekonstrukcijos, pastatytas ir atidarytas MKIC, į kurį persikėlė dirbti dalis bibliotekos darbuotojų (apie 70 žmonių).
- Dar 2010 metais būsimų permainų akivaizdoje bibliotekos vadovybė iškėlė tikslą palaikyti ir stiprinti bibliotekos žmogiškuosius išteklius – jos darbuotojus. Siekiant ištirti esamą darbuotojų nuomonę apie vidinius organizacijos procesus, buvo pasitelktas organizacijos klimato tyrimas. Šį tyrimą rekomenduojama atlikti kas kelerius metus, tad biblioteka apsisprendė tai daryti kas 2–3 metus ir stebėti reguliaraus tyrimo duomenis. Organizacinio klimato tyrimas VU bibliotekoje atliktas du kartus – 2010 ir 2013 metais. Toliau bus analizuojami 2013 metais atlikto organizacinio klimato tyrimo duomenys.

## TYRIMO METODIKA

### Tiriamieji

2013 metų tyrime dalyvavo 175 iš 230 bibliotekos darbuotojų, tai sudaro 76 proc. visų bibliotekos darbuotojų. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį: 142 (81 proc.) moterys ir 33 (19 proc.) vyrai.

Tyrimas skirtas visiems bibliotekos padaliniais. Dėl su anonimiškumu susijusių priežasčių tyrime nedalyvavo:

- Adomo Mickevičiaus muziejaus darbuotojos (be vedėjo, skyrius turi tik 2 darbuotojus);
- darbuotojai, dirbantys bibliotekos projektuose;
- bibliotekos direktorės, kurios yra tyrimo užsakovės.

Dalyvių pasiskirstymas pagal padalinius matomas 1 lentelėje.

### Tirti klimato aspektai

Organizacijos klimatas tirtas septyniolikoje sričių, kurios sudaro keturis faktorius:

### 1 LENTELĖ. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal padalinius

Padalinys	Tyrimo dalyvių skaičius
Bibliografinių išteklių rengimo skyrius	5 (2,9 proc.)
Elektroninių paslaugų skyrius	7 (4 proc.)
Eksplotacijos skyrius	16 (9,1 proc.)
Rankraščių skyrius	12 (6,9 proc.)
Informacijos išteklių formavimo skyrius	29 (16,5 proc.)
Komunikacijos ir informacijos skyrius	6 (3,4 proc.)
Mokslinės informacijos duomenų skyrius	3 (1,7 proc.)
Projektų ir administravimo skyrius	3 (1,7 proc.)
Restauravimo skyrius	19 (10,9 proc.)
Retų spaudinių skyrius	7 (4 proc.)
Skaitmeninimo skyrius	3 (1,7 proc.)
Spaudinių saugojimo skyrius	9 (5,1 proc.)
Vartotojų aptarnavimo skyrius	41 (23,4 proc.)
Vedėjai	15 (8,6 proc.)
Iš viso:	175 (100 proc.)

#### Ž m o n i ų s a n t y k i a i :

1. Savarankiškumas – darbuotojų galimybė priimti su savo darbu susijusius sprendimus savarankiškai.
2. Integracija – kiek sklandžiai, glaudžiai vyksta skirtingų skyrių bendradarbiavimas.
3. Darbuotojų įtraukimas – kiek bibliotekoje yra dalijamasi informacija, atsiklausoma darbuotojų nuomonės priimant su jų darbu susijusius sprendimus.
4. Tiesioginio vadovo parama – kiek darbuotojai jaučia, jog tiesioginis vadovas pasiekiamas, supranta savo darbuotojus, yra patikimas.
5. Ugdymas – kiek darbuotojai pozityviai vertina ugdymo galimybes bibliotekoje.
6. Rūpinimasis darbuotojais (gerovė) – darbuotojų jaučiamas bibliotekos rūpestis jais, dėmesys jų poreikiams.

#### V i d i n i a i p r o c e s a i :

7. Formalumai – kiek bibliotekoje svarbu laikytis normų, vidinių taisyklių.
8. Tradiciškumas (sąstingis) – kiek bėgant metams bibliotekos darbo būdai yra nepakitę, atsparūs pokyčiams.

#### Atviros sistemos:

9. Inovacijos ir lankstumas – kiek biblioteka prisitaiko prie besikeičiančios aplinkos, yra atvira naujiems problemų sprendimo būdams.
10. Dėmesys išorei – kiek organizacija reaguoja, skiria dėmesio išorės tendencijoms, galimybėms, vartotojų aptarnavimo gerinimui.
11. Reflektyvumas – kiek biblioteka peržiūri veiklas, tikslus, keičia darbo metodus, siekdama reaguoti į besikeičiančią aplinką.

#### Tikslo siekimas:

12. Darbuotojų pastangos – kiek darbuotojai deda ir yra pasirengę dėti pastangų į savo atliekamą veiklą.
13. Organizacijos tikslų žinojimas – kiek darbuotojai bibliotekoje žino apie organizacijos tikslus ir ateities planus.
14. Efektyvumas – kaip gerai bibliotekoje planuojami ir organizuojami darbai.
15. Grįžtamasis ryšys – darbuotojų gaunamos žinios apie atliktą darbą.
16. Spaudimas dirbti – apibūdina darbo krūvį organizacijoje, tempą, reikalavimą iš darbuotojų siekti išsikeltų tikslų.
17. Kokybė – organizacijos skiriamas dėmesys aukštam darbo rezultatų standartui.

### Tyrimo metodai

Tyrimo anketa sudaryta naudojantis organizacinio klimato klausimyną (The Organizational Climate Measure, 2005)<sup>12</sup>. Klausimyną sudaro 81 teiginys su 5 balų įvertinimų skale: 1 (nesutinku), 2 (iš dalies nesutinku), 3 (nei sutinku, nei nesutinku), 4 (iš dalies sutinku), 5 (sutinku). Ties kiekvienu teiginiu reikėjo pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Teiginiai sudaro 17 skalių, kurios sudaro 4 faktorius, tiriančius žmonių santykius, vidinius organizacijos procesus, sistemų atvirumą ir organizacinių tikslų žinojimą. Sukurti du anketos variantai: vienas darbuotojams, o antras vadovams. Vadovams buvo skirta papildoma su vadovavimo įgūdžių vertinimais susijusi skalė.

<sup>12</sup> PATTERSON et al., išnaša 1.



Besirengiant tyrimui, peržiūrėtas klimato klausimyno vertimas į lietuvių kalbą, susisiektas su skalės autoriais, gautas leidimas naudotis instrumentu.

Tyrimo anketa dalyviams buvo platinama internetu. Tyrimo metu surinkti duomenys yra anonimiški ir konfidencialūs.

### Duomenų tvarkymas

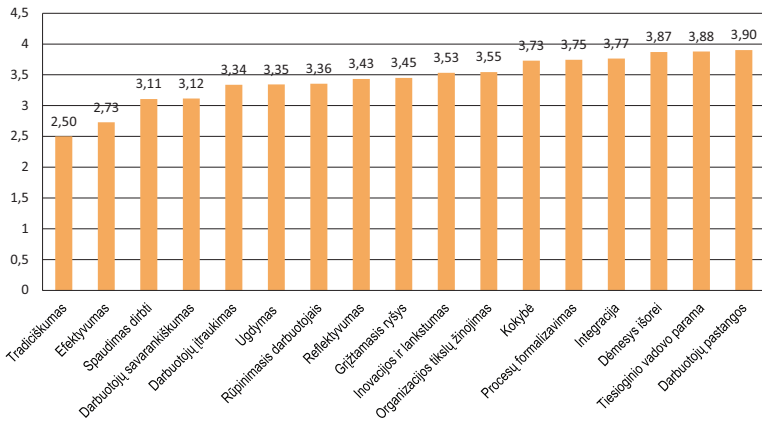
Statistinė duomenų analizė atlikta SPSS (statistinis paketas socialiniams mokslams) 21-ąja versija. Skaičiuoti bendri visų bibliotekos darbuotojų rezultatai, taip pat rezultatai, gauti atskirose grupėse pagal padalinius. Be struktūriškai esamų skyrių, sudaryta atskira vedėjų grupė, į kurią patenka tiek skyrių, tiek centrų vedėjai. Tyrimo metu demografiniai respondentų duomenys rinkti bendrai statistikai, pagal juos imčių palyginimai nebuvo atliekami – skaičiuoti vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, taikytas Stjudento  $t$  kriterijus (tik 2010 ir 2013 m. rezultatams palyginti).

Šioje apžvalgoje bus pateikti tik bendri tyrimo rezultatai ir jų palyginimas su 2010 metais atlikto tyrimo bendrais rezultatais.

### TYRIMO REZULTATAI

Šioje dalyje apžvelgiami bibliotekos klimato tyrimo rezultatai. Bendri rezultatai buvo gauti apskaičiuojant visų vertinimų vidurkį – visų tiriamųjų rezultatų suma dalijama iš tiriamųjų skaičiaus, todėl visose skalėse minimali reikšmė yra 1, o maksimali – 5. Pirmame paveiksle pateikti 175 bibliotekos darbuotojų vertinimų vidurkiai, kurie svyruoja nuo 2,50 iki 3,90. Aukščiausiai vertinamos sritys – Dėmesys išorei (3,87), Tiesioginio vadovo parama (3,88), Darbuotojų pastangos (3,90). Taigi galima teigti, jog darbuotojai mano biblioteką esant orientuotą į ją supančią aplinką ir į vartotoją; pastarojo poreikiams skiriama gana daug dėmesio. Aukšti vadovo paramos balai rodo, kad dauguma vedėjų yra draugiški, suprantantys, palaikantys. Aukščiausią įvertį gauna Darbuotojų pastangų sritis – tai reiškia, kad VU bibliotekos darbuotojai teigia

dedantys ar yra pasirenę dėti daug pastangų į savo atliekamą veiklą. Žemiausios reikšmės – (bibliotekos, kaip organizacijos veikimo būdų) Tradiciškumas (sąstingis) (2,50) ir Efektyvumas (2,73). Tai reiškia, kad darbuotojai linkę sutikti su tuo, jog darbas bibliotekoje galėtų būti geriau organizuojamas, tai lemtų efektyvesnę bibliotekos, kaip organizacijos, veiklą. Žemi Tradiciškumo (sąstingio) įvertinimai rodo, kad darbuotojai nesutinka su nuomone, jog bibliotekoje bijoma naujovių, pokyčiai vyksta lėtai, veikiama tik tradiciniais, patikrintais būdais.



1 PAV. Visų bibliotekos darbuotojų 17-os sričių įvertinimų vidurkių grafikas reikšmių didėjimo tvarka

Analizuojant kiekvieną vertinimo skalę, buvo atsižvelgta ir į atsakymų standartinius nuokrypius (žr. 2 lentelę). Standartinis nuokrypis parodo, kiek faktinė reikšmė gali būti nutolusi nuo bendro vidurkio. Kuo standartinis nuokrypis didesnis, tuo reikšmės (šiuo atveju darbuotojų nuomonės) tiriamoje imtyje skirtingesnės.

Mažesnis standartinis nuokrypis rodo mažesnę nuomonių skirtumą. Bibliotekos darbuotojų nuomonė mažiausiai išsiskiria, kai kalbama apie Procesų formalizavimą (0,44) ir Darbuotojų pastangas (0,51), o labiausiai išsiskiria Vadovo paramos (0,90) ir Rūpinimosi darbuotojais klausimais (0,78). Norint šiuos skirtumus paaiškinti, verta prisiminti

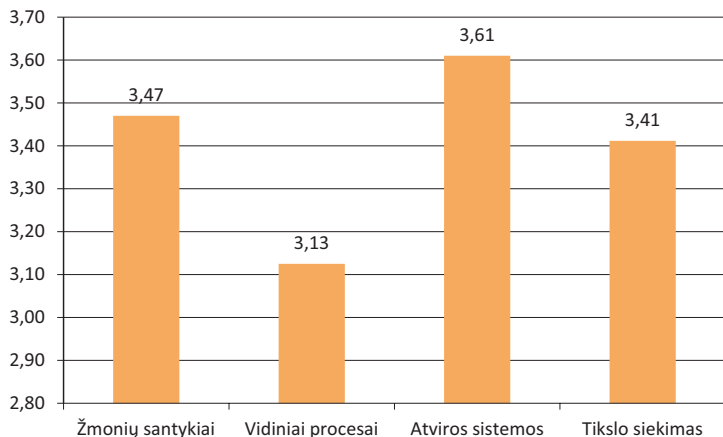
**2 LENTELĖ. Tyrimo dalyvių atsakymų standartiniai nuokrypiai tiriamose srityse**

Sritis	Bendras bibliotekos vidurkis (2013 metai)	Standartinis nuokrypis
Kokybė	3,73	0,72
Spaudimas dirbti	3,11	0,59
Grįžtamasis ryšys	3,45	0,63
Darbuotojų pastangos	3,90	0,51
Efektyvumas	2,73	0,70
Tikslai	3,55	0,58
Reflektyvumas	3,43	0,66
Dėmesys išorei	3,87	0,60
Inovacijos ir lankstumas	3,53	0,64
Tradiciškumas (sąstingis)	2,50	0,72
Procesų formalizavimas	3,75	0,44
Gerovė	3,36	0,78
Ugdymas	3,35	0,68
Vadovo parama	3,88	0,90
Darbuotojų įtraukimas	3,34	0,72
Integracija	3,77	0,57
Darbuotojų savarankiškumas	3,12	0,55

teorinėje apžvalgoje minėtą organizacijos ir padalinių klimato išsiskyrimą. Nuomonės mažiausiai išsiskiria formalizavimo klausimu – tuo, kuris visiems organizacijos darbuotojams yra vienodas ir vienodai taikomas, todėl lengviausiai kontroliuojamas. Kalbant apie vadovo paramą ir rūpinimąsi darbuotojais, stipriai išauga tiesioginio vadovo asmenybinis vaidmuo. Šiuos kintamuosius organizacijai yra gana sunku kontroliuoti, o ypač suvienodinti. Juos, matyt, jau reikėtų skirti ne organizacijos, o skyles klimato sferai.

Toliau analizuojant gautus organizacinio klimato duomenis, bus remiamasi klausimyno autorių pasiūlytu skalių skirstymu į keturias grupes (faktorius). Faktorių įverčiai palyginami 2 paveiksle.

Tolesnė tyrimo duomenų analizė bus daroma lygiagrečiai, aptariant praktines bibliotekos pritaikytas priemones bei siekiant gerinti bendrą organizacijos klimata.



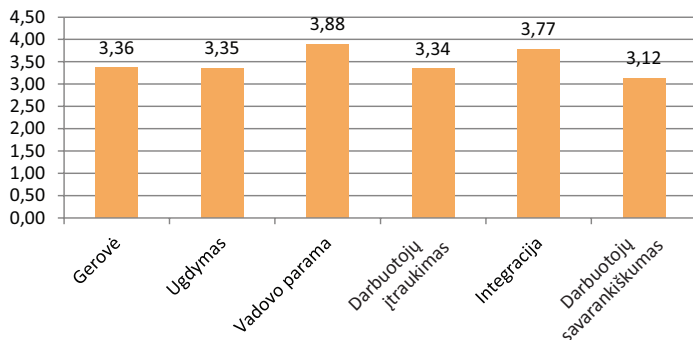
**2 PAV.** Visų bibliotekos darbuotojų įverčių vidurkių grafikas skirstant į keturis faktorius

### Žmonių santykiai

Į šį faktorių patenka tokios vertintos sritys kaip Darbuotojų savarankiškumas, Integracija, Darbuotojų įtraukimas, Tiesioginio vadovo parama, Ugdyimas ir Rūpinimasis darbuotojais (gerovė). Žmonių santykių svarba yra aktualus organizacinių psichologų tyrimų klausimas. Atlikti tyrimai leidžia teigti, kad žmonių santykiai yra susiję su darbuotojų elgesiu, nuostatomis, įgalinimu ir noru priiimti atsakomybę. Ypač svarbus yra tiesioginio vadovo santykis su darbuotoju – jis siejamas su pasitenkinimu darbu, veiklos rezultatais ir darbo keitimo intencijomis<sup>13</sup>. Darbinių santykių kūrimui ir palaikymui yra svarbus darbuotojų lūkesčių žinojimas ir jų patenkinimas, vadovo ir kolegų pasitikėjimas, aiškių ribų nustatymas ir jų laikymasis, tinkamas darbų suteikimas, įtraukimas ir skatinimas reikšti savo nuomonę, susitarimų laikymasis, nuoseklus ir pastovus elgesys bei reakcijos<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> HARRIS, Kenneth J.; WHEELER, Anthony R.; KACMAR, K. Michele. Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 2009, vol. 20, p. 371–382.

<sup>14</sup> REINA, Dennis S.; REINA, Michelle L. *Trust & Betrayal in the Workplace: Building Ef-*



3 PAV. Žmonių santykių faktorius įvertinimai

Kaip matyti iš 3 paveikslėlio, VU bibliotekos darbuotojai žmonių santykių sritis vertina aukštai – nuo 3,12 (Darbuotojų savarankiškumas) iki 3,88 (Tiesioginio vadovo parama). Šie aukšti vertinimai galėtų būti paaiškinti keliomis personalo vadybos priemonėmis, kurios buvo nuosekliai taikomos pastaruosiu penkmečiu:

- darbo grupės. Besirengiant permainoms, natūraliai atsiradę nauji darbai buvo perduoti darbo grupėms, į kurias jungtis pakviesti įvairių skyrių ir pareigybių darbuotojai. Į organizacijos priimamų sprendimų svarstymą įtraukta skirtingų skyrių darbuotojų, siekiant, kad permainos būtų priimtinos visai bibliotekos bendruomenei. Aktualius klausimus sprendė Informacijos išteklių darbo grupė, Personalo plėtros darbo grupė, Paslaugų darbo grupė, o strateginius sprendimus darė Strateginė darbo grupė, sudaryta iš bibliotekos direktorių, kitų darbo grupių vadovų, strateginėms bibliotekos veikloms vadovaujančių skyrių vadovų;
- darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas: bibliotekos organizuoti mokymai. Įvairios permainos skatino nemažai dėmesio skirti darbuotojų kvalifikacijai tobulinti. Bendradarbiaujant su Filosofijos fakulteto Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedros dėstytojais, bibliotekos vadybininkams surengtas mokymų ciklas „Komunikacija

vadovo pažangai“, Vartotojų aptarnavimo skyriaus darbuotojams skirti mokymai „Efektyvus darbas su vartotojais. Konfliktinių situacijų valdymas“, Vartotojų aptarnavimo skyriaus informacinio stalo darbuotojams suorganizuoti mokymai „Efektyvus darbas: sudėtingų ir konfliktinių situacijų valdymas“ bei seminaras bibliotekos vadovams „Pokyčiai organizacijoje“. Bibliotekos darbuotojai taip pat skatinami savarankiškai tobulinti kvalifikaciją, dalyvauti konferencijose, seminaruose, stažuotis Lietuvos ir užsienio bibliotekose;

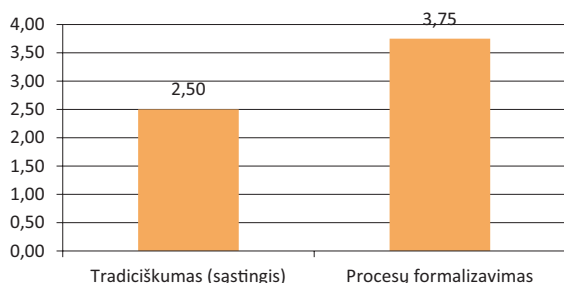
- vidinė komunikacija: susirinkimai bibliotekoje. Siekiant sklاندus informacijos tekėjimo, peržiūrėta žinių ir informacijos perdavimo schema. Kartą per savaitę vadovai dalyvauja vedėjų susirinkime, žinias iš jo perduoda skyriaus susirinkimuose. Jų metu darbuotojai informuojami apie bibliotekoje vykstančius darbus, patys darbuotojai turi galimybę kelti ir užduoti klausimus savo tiesioginiam vadovui, o šis vėliau su jais supažindina per vedėjų susirinkimą. Kartą per ketvirtį biblioteka rengia bendrą visų darbuotojų susirinkimą, kuriame tiesiogiai pristatomos naujovės, darbo planai ir bibliotekos ataskaitos;

- vidinė komunikacija, tradicijų puoselėjimas. Stiprinant bibliotekos darbuotojų bendruomeniškumą, skatinant darbuotojų, dirbančių skirtingose bibliotekos pastatuose, ryšius, rengiami susitikimai, tradicinės bibliotekos šventės: šv. Kalėdų vakaro metu apdovanojami darbo jubiliejus švenčiantys žmonės, paskutinę vasaros savaitę vyksta bibliotekos darbuotojų šventė „Festum nostrum“.

### Vidiniai procesai

Į vidinių procesų faktorių patenka šios klimato sritys: Procesų formalizavimas ir Tradiciškumas (sąstingis). Procesų formalizavimas yra svarbus norint apibrėžti organizacijos subjektų atsakomybių ribas ir stiprinti darbuotojų atsakaitomybės jausmą bei vidinių procesų supratimą, siekiant išvengti individualių ir pasikartojančių klaidų<sup>15</sup>. Kai kurie tyrimai

<sup>15</sup> PATEL, Pankaj C. Role of manufacturing flexibility in managing duality of formalization and environmental uncertainty in emerging firms. *Journal of Operations Management*, 2011, vol. 29, p. 143–162.



4 PAV. Vidinių procesų faktoriaus vertinimai

net atskleidžia teigiamą formalizavimo ryšį su pasitenkinimu darbu<sup>16</sup>. Tačiau teigiami aspektai sumenksta tada, kai formalizavimo laipsnis tampa per didelis – organizacija nebegali efektyviai taikytis prie besikeičiančios aplinkos, mažėja efektyvumas bei darbuotojų pasitenkinimas darbu, stiprėja organizacijos sąstingis<sup>17</sup>.

Iš 4 paveikslu matyti, kad šių sričių vertinimai bibliotekoje gerokai skiriasi. Viena vertus, procesų formalizavimui skiriamas labai aukštas įvertis. Kita vertus, sričiai, kuri pavadinta tradiciškumu, skiriamas vienas iš žemiausių įverčių, tad būtų galima teigti, kad bibliotekos procesų formalizavimas netrukdo organizacijai būti lanksčiai, keistis. Žemi Tradiciškumo (sąstingio) įverčiai rodo, kad darbuotojai nesutinka su nuomone, kad bibliotekoje bijoma naujovių, pokyčiai vyksta lėtai, veikiama tik tradiciniais, patikrintais būdais. Biblioteka ėmėsi sąmoningų veiksmų, kad pasiektų teigiamų formalizavimo rezultatų ir išlaikytų pusiausvyrą:

- personalo valdymo procesų formalizavimas. Besirengiant naujo pastato atidarymui, neišvengiamam pokyčiui, buvo nuspręsta peržiūrėti, atnaujinti ir aprašyti bibliotekoje vykstančius procesus. Per šį laiką buvo sukurtos būtent bibliotekai skirtos personalo atrankos, naujų darbuotojų adaptacijos, darbo atlikimo vertinimo, darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo, praktikos organizavimo, savanoriškos veiklos

<sup>16</sup> RAI, Gauri S. Job satisfaction among long-term care staff: Bureaucracy isn't always bad. *Administration in Social Work*, 2012, vol. 37, no. 1, p. 90–99.

<sup>17</sup> PATEL, išnaša 15.

organizavimo tvarkos. Šios tvarkos yra nuosekliai įgyvendinamos visuose bibliotekos padaliniuose, apie jų įgyvendinimo rezultatus darbuotojai yra informuojami, esant poreikiui, tvarkos yra atnaujinamos;

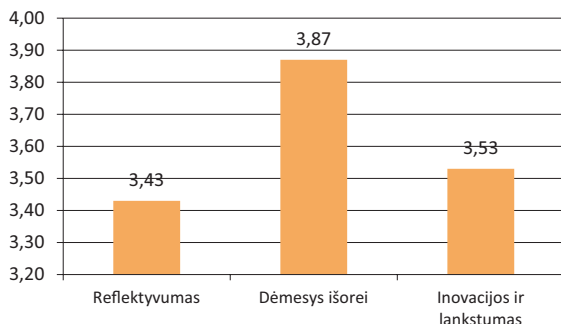
- nauji darbo metodai – nors VU biblioteka kartu su Vilniaus universitetu yra viena seniausių Lietuvoje veikiančių organizacijų, joje nuolat ieškoma, kaip modernias technologijas, naujus darbo metodus taikyti kasdieniame darbe. Per pastaruosius penkerius metus bibliotekoje įdiegtos naujovės: interaktyvus bibliotekos gidas, „Redmine“ darbų registravimo sistema, bibliotekos vidinis intranetas „VUBnetas“. Taip pat reikia nepamiršti tokių darbo organizavimo būdų kaip darbo grupės, debesijos technologijų principais veikiančio kompiuterių tinklo. Neformali komunikacija vyksta saityno 2.0 technologijomis: ne tik vartotojams, bet ir darbuotojams informacija apie bibliotekoje vykstančius renginius ir svarbesnius įvykius lengvai pasiekama per tinklaraštį ar socialinį tinklalapį „Facebook“. Nuo 2010 metų kas mėnesinį leidžiamas elektroninis vidinis laikraštis darbuotojams „Raketa“, kurio tikslas – mažiau formaliai ir draugiškai pažvelgti į bibliotekos vidinį gyvenimą, pasidalyti idėjomis, informacija apie nuveiktus darbus, pasveikinti kolegas, pasidžiaugti laimėjimais. Kiekvienas naujienlaiškio numeris prasideda vienos iš bibliotekos direktorių žodžiu, skirtu darbuotojams. Tradiciškai skelbiamas interviu su naujai bibliotekoje dirbti pradėjusiais darbuotojais, skyriai pristato savo naujienas, kviečiama dalyvauti konkursuose. „Raketoje“ išlaikomas balansas tarp naujienų iš MKIC ir CB bei fakultetų, paveldo bei inovacijų sričių.

### Atviros sistemos

Prie atvirų sistemų faktoriaus priskiriamos Inovacijų ir lankstumo, Dėmesio išorei ir Reflektyvumo sritys. Atvirumas organizacijai leidžia rasti ir įgyvendinti naujas idėjas ne tik pasitelkiant vidinius išteklius, bet ir pasinaudojant išorinėmis galimybėmis. Tačiau kartu su neribotomis galimybėmis atvirumas atsineša pagrįstas ir nepagrįstas baimes dėl intelektinės nuosavybės ir žmogiškųjų išteklių, inovacijų pritaikomumo<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> DAHLANDER, Linus; GANN, David M. How open is innovation? *Research Policy*, 2010, vol. 39, p. 699–709.





### 5 PAV. Atvirų sistemų faktoriaus vertinimai

Atvirumui labai svarbi išorinė skaidri ir teisinga komunikacija, ne tik kuriant atviros organizacijos įvaizdį, bet ir siekiant pasinaudoti už organizacijos ribų esamais ištekliais, idėjomis ir galimybėmis<sup>19</sup>. Iš 5 paveiklo matyti, kaip bibliotekos darbuotojai vertina atvirų sistemų faktorių.

Šie gana aukšti įverčiai leidžia teigti, kad biblioteka yra lanksti, į aplinką reaguojanti organizacija, kuri stengiasi peržiūrėti savo veiklas ir prisitaikyti prie aplinkos poreikių ir pokyčių. Tokį įvertinimą galima paaiškinti tikslingai dedamomis bibliotekos pastangomis šiose srityse:

- modernios paslaugos. Verta paminėti, kad besirengiant naujo bibliotekos pastato projektui, VU bibliotekos darbuotojams teko išanalizuoti, kokius sprendimus darė analogiškus centrus kuriantys kitų šalių kolegos. Remiantis šia analize, geriausios praktikos pavyzdžiai buvo diegiami ir VU bibliotekoje. Buvo aplankyta ne viena dešimtis naujų bibliotekų, kurių veikla buvo analizuojama šiomis kryptimis: paslaugų įvairovė ir įvairių vartotojų grupių poreikių tenkinimas, vartotojų aptarnavimo kokybė, vienos bibliotekos darbas dviejuose pastatuose, paslaugos mokslui, studijoms ir verslui, bibliotekos skaitmeniniame amžiuje, erdvių režisavimas bendravimui ir moksliniam komunikavimui, biblioteka – traukos objektas, kultūros ir socialinio gyvenimo centras;

<sup>19</sup> BAGA, Tünde; GEBERT, Diether. Openness and innovation within organizations – an empirical analysis of the transformation process of Romanian enterprises. *Journal for East European Management Studies*, 2005, vol. 10, iss. 2, p. 107–130.

- išorinė komunikacija. Permainų metu ypatingas dėmesys skirtas projekto viešinimui, tikslingai į specifines žmonių grupes orientuoti komunikacijai. Šiam tikslui pasiekti buvo pasitelktos šiuolaikinės technologijos – socialiniai tinklai, kuriamos reklaminės kampanijos, filmukai. Kalbant apie dėmesio išorei sritį, svarbu paminėti ir nuolatinį bendravimą su studentais bei universiteto bendruomene: bibliotekos vadovybės aktyvų dalyvavimą VU valdymo procesuose, vykdomas studentų apklausas apie jų poreikius ir bibliotekos darbo vertinimą, bibliotekos nuoseklų darbą su Vilniaus universiteto Studentų atstovybe;

- VU biblioteka – geidžiamas darbdavys. Bibliotekoje nuosekliai palaikomos ir tobulinamos įvestos personalo valdymo tvarkos – darbuotojų atrankos ir adaptacijos, darbo veiklos vertinimo bei kvalifikacijos kėlimo aprašai. Vykstančių pokyčių kontekste biblioteka sulaukė gausaus norinčių dirbti bibliotekoje žmonių susidomėjimo abiem atvejais: kai buvo skelbiami vieši konkursai ir siunčiant savo pasiteiravimą apie laisvas darbo vietas nesant atrankų. Vien 2013 metais bibliotekos CV duomenų bazė pasipildė daugiau kaip 500 gyvenimo aprašymų, 2014 metais norinčių dirbti bibliotekoje skaičius viršijo 450. Laikas, skirtas tinkamų, reikiamas kvalifikacijas turinčių darbuotojų atrankai, atsiperka – tinkamai atrinkti darbuotojai ne tik puikiai dirba, bet ir vėliau rekomenduoja aukštos kvalifikacijos kolegas, praktikantus, savanorius. Reikia paminėti, jog 2014 metais bibliotekoje sėkmingai pradėjo dirbti pirmi trys savanoriai, kurių darbas organizuojamas remiantis Savanoriškos veiklos Vilniaus universiteto bibliotekoje organizavimo tvarkos aprašu. Džiugu, jog VU biblioteka – pirmasis VU padalinys, priimančias savanorius. Bibliotekoje naudingo darbo randa skirtingo amžiaus, patirčių bei išsilavinimo žmonės, norintys savo darbu prisidėti prie VU bibliotekos veiklos;

2012 m. pavasarį VU biblioteka pirmą kartą dalyvavo VU Karjeros dienų renginiuose, kuriuose esami ir būsimi studentai – potencialūs VU bibliotekos darbuotojai – turėjo progą plačiau susipažinti su darbo šioje bibliotekoje specifika ir galimybių įvairove. Dalyvavimas VU Karjeros dienose tapo tradiciniu bibliotekos viešinimo renginiu.

## Tikslo siekimas

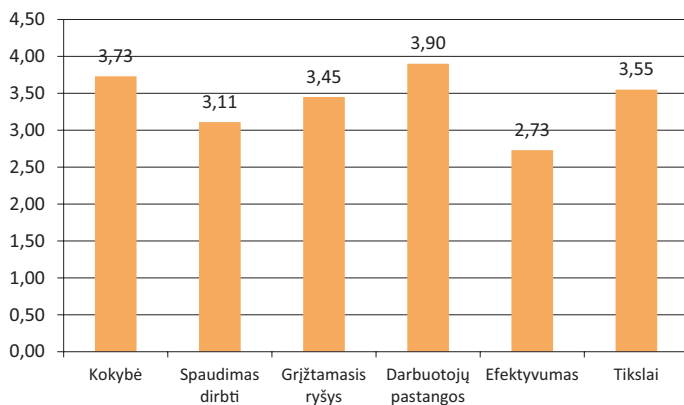
Tikslo siekimo faktorius susideda iš klimato aspektų: Organizacijos tikslų žinojimo, Efektyvumo, Darbuotojų pastangų, Grįžtamojo ryšio, Spaudimo dirbti ir Kokybės. Neabejotinai visi šie aspektai yra ypač svarbūs organizacijai. Tikslų žinojimas ne tik siejamas su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir mažesniu stresu, bet ir leidžia užtikrinti efektyvumą ir didina bendrumo jausmą, nes visų darbuotojų pastangos tikslingai dedamos siekiant tų pačių tikslų<sup>20</sup>. Kartu su efektyviu grįžtamuju ryšiu yra pasiekiamas bendradarbiavimas ir atvira komunikacija, palaikanti darbuotojų motyvaciją. Tikslo siekimo aspektai leidžia organizacijai būti efektyviai, lanksčiai, diegti inovacijas<sup>21</sup>. Šiam faktoriui ypatingą reikšmę turi darbuotojų vertinimas – tai, kaip yra atliekamas vertinimo procesas, kur naudojami rezultatai ir kokių veiksmų imamas po vertinimo, neabejotinai siejasi su darbo rezultatais ir organizacijos tikslų siekimu<sup>22</sup>.

Bibliotekos darbuotojų Tikslo siekimo faktoriaus vertinimai pavaizduoti 6 paveiksle. Kalbant apie Spaudimą dirbti, tikriausiai būtų sunku nustatyti, koks įvertis šioje skalėje yra aukščiausias ar labiausiai pageidaujamas – tai priklauso nuo kiekvienos organizacijos atskirai. Tačiau žvelgiant į tyrimo metu gautą įvertį (6 pav.) galima teigti, kad jis yra nei teigiamas, nei neigiamas. Įvertinimas optimalus, jis pasiekiamas geru vadybininkų darbu. Labiausiai išsiskiria žemas Efektyvumo vertinimas, kurį analizuojant reikia paminėti pačios skalės trūkumą. Efektyvumo kintamajam skirti teiginiai galėjo būti suprasti ir vertinami dviprasmiškai dėl savo dvilypumo, pavyzdžiui, teiginys: „Viskas bibliotekoje vykta greičiau, jeigu būtų mažiau mąstoma ir daugiau daroma“, susideda iš

<sup>20</sup> CAILLIERA, James Gerard. Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, 2014, vol. 26, p. 1–19.

<sup>21</sup> PERALTA, Carlos Ferreira *et al.* Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015, vol. 88, no. 1, p. 80–107.

<sup>22</sup> KIROVSKA, Zanina; QOKU, Nedzmije. System of employee performance assessment, factor for sustainable efficiency of organization. *Journal of Sustainable Development*, 2014, vol. 5, iss. 11, p. 25–51.



6 PAV. Tikslų siekimo faktoriaus vertinimai

kelių dalių – mąstymo ir darymo, tad darbuotojas gali norėti pritarti tik vienam, o ne abiem veiksams. Apibendrinantis žodis „viskas“ irgi suteikia šiam teiginiui netikslumo. Tačiau net ir įvardijus skalės trūkumus verta atkreipti dėmesį į bibliotekos veiklos planavimo ir organizavimo būdus. Kitų kintamųjų gana aukšti rezultatai leidžia vertinti biblioteką kaip organizaciją, kurioje darbuotojai noriai deda pastangas į savo atliekamą veiklą, iš savęs ir aplinkos reikalauja darbo rezultatų ir kelia sau aukštus veiklos kokybės standartus. Gero organizacijos tikslų žinojimo ir grįžtamojo ryšio organizacija siekia šiais būdais:

- organizacijos filosofijos išgryninimas. 2012 metų viduryje rengdamasi naujo bibliotekos pastato atidarymui biblioteka daug dėmesio skyrė organizacijos filosofijos išgryninimui bei jos komunikavimui. Pasitelkus visos bibliotekos darbuotojus, naujai suformuota organizacijos misija, išgrynintos esminės VU bibliotekos vertybės (tradicijos, atsakomybė, partnerystė, atvirumas, veržlumas), išrinktas organizacijos dvasią atitinkantis šūkis „In corpore“;
- metiniai darbo vertinimo pokalbiai. Kartą per metus kiekvienas bibliotekos darbuotojas susitinka su savo tiesioginiu vadovu individualiam pokalbiui. Metinis pokalbis turi du pagrindinius tikslus: aptarti ir įvertinti praėjusių metų darbuotojo veiklos rezultatus bei tu-

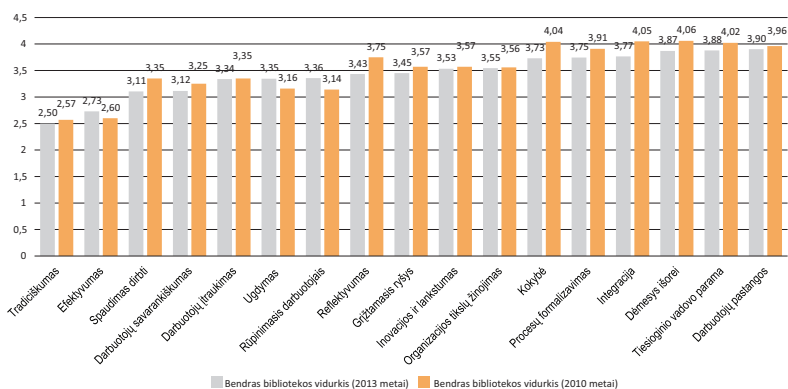
rimus įgūdžius / gebėjimus ir iškelti naujus veiklos bei kvalifikacijos tobulinimo tikslus ir uždavinius ateinantiems metams. Svarbu paminėti, kad tokie pokalbiai svarbūs kuriant ir stiprinant abipusį darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo ryšį, darbuotojo galimybę keisti ir gerinti savo darbo sąlygas, siūlyti inovacijas ir teikti pasiūlymus;

- vidinė komunikacija. Grįžtamajam ryšiui ir bibliotekos tikslų sklaidai aktyviai naudojamos vidinės komunikacijos priemonės (bendri susirinkimai, naujienlaiškiai ir kt.), aptartos analizuojant ankstesnius faktorius, todėl šioje dalyje nebebus kartojamos.

### Bendrų bibliotekos 2010 ir 2013 metų klimato tyrimo rezultatų palyginimas

Turime galimybę palyginti 2010 ir 2013 metais vykdyto klimato tyrimo rezultatus. Iš 7 paveiksle pavaizduotų duomenų matome, kad skalių įverčiai skirtingais metais yra panašūs.

Daugumos skalių 2013 metų įverčiai yra kiek žemesni. Tiesa, efektyvumo, gerovės ir ugdymo skalių įverčiai yra aukštesni 2013 metais nei 2010 metais. Tai galima vertinti kaip silpną vykstančių permainų padarinio išraišką ar daryti diskusinę prielaidą, kad, pasisėmę patirties



**7 PAV.** Visų bibliotekos darbuotojų 17-os sričių įverčių 2010 ir 2013 metų vidurkių palyginimas

iš kitų bibliotekų, darbuotojai pasidarė kritiškesni patys sau ir aplinkai. Visgi, lyginant 2013 ir 2010 metų tos pačios skalės įverčius (Stjudento  $t$  kriterijus taikytas abiejų imčių lyginimui), statistiškai reikšmingo skirtumo nerasta.

## TYRIMO IŠVADOS

1. Vilniaus universitetas ir Vilniaus universiteto biblioteka 2009–2014 m. patyrė didelių permainų: universitete pasikeitė aukščiausioji vadovybė, biblioteka atidarė antrą pastatą, taip pat vyko vedėjų kaita ir kt. Šios permainos, be abejonės, atliko svarbų vaidmenį bibliotekos veikloje, paskatino ją peržiūrėti personalo politiką, diegti naujoves.
2. Bibliotekos darbuotojai geriausiai įvertinto Atvirų sistemų faktorių. Aukščiausiai vertintos sritys: Dėmesys išorei, Tiesioginio vadovo parama ir Darbuotojų pastangos. Žemiausios reikšmės: bibliotekos kaip organizacijos veikimo būdų Tradiciškumas (sąstingis) ir Efektyvumas. Šie įvertinimai pasiekti tikslingu bibliotekos darbu klimato palaikymo ir personalo veiklos gerinimo srityje.
3. Lyginant 2013 metų tyrimo rezultatus su 2010 metais atlikto tyrimo rezultatais, teigtina, kad 2013 metais organizacijos klimatas išliko palyginti stabilus. Galima teigti, jog tikslingi bibliotekos veiksmai, susiję su personalo valdymu, prisidėjo prie pokyčių valdymo ir padėjo išlaikyti organizacinio klimato stabilumą.

## Literatūra

1. ANDERSON, Neil R.; WEST, Michael A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, vol. 19, p. 235–258.
2. BAGA, Tünde; GEBERT, Diether. Openness and innovation within organizations – an empirical analysis of the transformation process of Romanian enterprises. *Journal for East European Management Studies*, 2005, vol. 10, iss. 2, p. 107–130.

3. CASTRO, Monia L.; MARTINS, Nico. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010, vol. 36, no. 1, p. 1–9.
4. CAILLIERA, James Gerard. Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours? *Public Management Review*, 2014, vol. 26, p. 1–19.
5. DAHLANDER, Linus; GANN, David M. How open is innovation? *Research Policy*, 2010 vol. 39, p. 699–709.
6. HÅKONSSON, Dorthe Døjbak; OBEL, Børge; BURTON, Richard M. Can organizational climate be managed? Making emotions rational. *Journal of Leadership Studies*, 2008, vol. 1, no. 4, p. 62–73.
7. HARRIS, Kenneth J.; WHEELER, Anthony R.; KACMAR, K. Michele. Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 2009, vol. 20, p. 371–382.
8. KIROVSKA, Zanina; QOKU, Nedzmije. System of employee performance assessment, factor for sustainable efficiency of organization. *Journal of Sustainable Development*, 2014, vol. 5, iss. 11, p. 25–51.
9. LEWIN, Kurt. *Lauko teorija socialiniuose moksluose*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007. 375 p. ISBN 9789-955-63-6.
10. PARKER, Christopher P.; BATTLES, Boris B.; YOUNG, Scott A.; HUFF, Joseph W. ALTMAN, Robert A.; LACOST, Heather A.; ROBERTS, Joanne E. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, vol. 24, p. 389–416.
11. PATEL, Pankaj C. Role of manufacturing flexibility in managing duality of formalization and environmental uncertainty in emerging firms. *Journal of Operations Management*, 2011, vol. 29, p. 143–162.
12. PATTERSON, Malcolm G.; WEST, Michael A.; SHACKLETON, Viv J.; DAWSON, Jeremy F.; LAWTHOM, Rebecca; MAITLIS, Sally; ROBINSON, David L.; WALLACE, Alison M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, 2005, vol. 26, p. 379–408.
13. PERALTA, Carlos Ferreira; LOPES, Paulo Nuno; GILSON, Lucy L.; LOURENÇO, Paulo Renato; PAIS, Leonor. Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015, vol. 88, no. 1, p. 80–107.
14. RADNHAWA, Gurpreet; KAUR, Kuldeep. Organizational climate and its correlates. Review of literature and a proposed model. *Journal of Management Research*, January–March, 2014, vol. 14, no. 1, p. 25–40.
15. RAI, Gauri S. Job satisfaction among long-term care staff: Bureaucracy isn't always bad. *Administration in Social Work*, 2012, vol. 37, no. 1, p. 90–99.
16. REINA, Dennis S.; REINA, Michelle L. *Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

17. REKAŠIŪTĖ-BALSIENĖ, Rita. Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 2005, nr. 31, p. 86–100.
18. SCHNEIDER, Benjamin; ENHART, Mark G.; MACEY, William H. Organization climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 2013, vol. 64, p. 61–88.

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES  
IN ORGANIZATION AT THE TIME OF CHANGE:  
CASE STUDY OF VILNIUS UNIVERSITY LIBRARY  
Irena Krivienė, Dalia Mackelienė, Romualda Fedosejevaitė

S u m m a r y

The article presents and analyses actions taken by VU Library, implementing the structural, personnel and technological changes in 2010–2014. It describes external and internal library contexts, specific management decisions made while seeking effectiveness, smooth internal communication, and positive organizational climate. The article is based on regular research of organizational climate of Vilnius University Library.

Organizational climate is characterized as an employee perception of their organization – events, procedures and practices (Patterson et al, 2005). Evaluation of organizational climate is extremely important to every organization, since studies reveal its relation with job satisfaction, job involvement and organizational commitment. Hence, these factors, as mediators have a positive effect on employees' performance, citizenship and negative – on turnover intentions and workplace deviance (Randhawa, Kaur, 2014). Therefore, there is no doubt that every organization is interested in maintaining a positive climate.

Research of the organizational climate in VU Library revealed that areas of Outward Focus, Supervisory Support and Effort were valued the highest, while Tradition and Efficiency were left as the lowest. That kind of results suggest that employees are willing to put a lot of effort in their work, they appreciate the Library as sufficiently oriented to the external environment and the customers, and their needs receive appropriate attention. High Supervisory Support scores show that most of the Library managers are friendly, understanding and supportive. At the same time, employees tend to agree with the fact that work in the Library could be better organized, be more efficient. Employees do not agree with the view that the Library fears innovations, changes here take place slowly, and only traditional work methods are verified. It can also be argued that the structural, technological and personnel changes were successfully implemented – organization climate did not differ significantly in comparison with 2010 research.