

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Saulius VAITKEVIČIUS**

**ORGANIZACINIO KLIMATO VALDYMAS UAB “SKUBA”**

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2007**

## **SANTRAUKA**

Saulius Vaitkevičius

### **Organizacinio klimato valdymas UAB "Skuba".**

Magistro darbas.

Darbo tikslas - diagnostinio tyrimo pagalba iširti organizacinio klimato raišką ir sukurti organizacinio klimato valdymo hipotetinį modelį. Buvo panaudotas prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtas organizacinio klimato krizės testas (inventarijus). Magistro darbe atlikta literatūros analizė. Tyrimas atliktas UAB "Skuba" ir jos filialuose: UAB "Šiaulių skuba", UAB "Klaipėdos skuba", UAB "Kauno skuba". Sudarytas ir teoriškai apibūdintas „teorinis organizacinio klimato kaitos modelis“ paaiškinantis organizacinio klimato valdomą transformaciją iš esamos būsenos į siekiamą. Modelio ir jo vidinių struktūrų tarpusavio derinimas ir kombinavimas leidžia atskleisti UAB „Skuba“ organizacinio klimato netolygumus, taip pat padeda parinkti tinkamas jo korekcijos priemones nustatytas tyrimo metu tarp dviejų grupių personalo.

## **SUMMARY**

Saulius Vaitkevičius

### **Managing of organizational climate in JSC "Skuba".**

Master Thesis.

The aim of the master's work is to investigate the manifestation of organizational climate through carrying out a diagnostic research and develop hypothetical model of managing organizational climate. For these purposes was used the test of organizational climate crisis (inventory) developed by Prof. G. Merkys's research group. This master thesis analyses literature. The research has been carried out at JSC "Skuba" and in it's branches: JSC "Šiaulių skuba", JSC "Klaipėdos skuba", JSC "Kauno skuba". Made and theoretically described "theoretical model of organization organizational climate change" which explains organizational climate transformation from present situation to striven. Model and inter coordination and combination of it inside structure let reveal JSC "Skuba" organizational climate inequalities, also it helps to choose the right correction tools between two groups of stuff, identified during the research.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP VALDYMO OBJEKTAS.....	9
1.1. Organizacinis klimatas kaip tarpdisciplininių tyrimų objektas.....	9
1.1.1. Organizacinio klimato samprata ir tyrimas vadyboje.....	9
1.1.2. Organizacinio klimato samprata ir tyrimas sociologijoje.....	14
1.1.3. Organizacinio klimato samprata ir tyrimas psichologijoje.....	19
1.2. Organizacinį klimatą įtakojantys veiksniai.....	21
1.3. Organizacinio klimato valdymo principai.....	26
1.4. Teorinis organizacinio klimato kaitos valdymo modelis.....	29
2. SKUBA ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO METODIKA.....	33
2.1. UAB „SKUBA“ kaip organizacinio klimato tyrimo objektas.....	33
2.2. Tyrimo imtis ir tyrimo demografinės charakteristikos.....	36
2.3. Tyrimo instrumentas: struktūra ir matuojami požymiai.....	42
3. SKUBA ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI.....	50
3.1. Organizacinio klimato tyrimo apklausos metodu rezultatai.....	50
3.2. UAB „SKUBA“ organizacinio klimato valdymo modelis.....	57
IŠVADOS.....	60
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	70
1 Priedas. Organizacijos klimato konceptų chronologija.....	71
2 Priedas. Organizacinio klimato ištirtų organizacijų tipai.....	75
3 Priedas. Organizacinio klimato krizės testo ištrauka.....	76
4 Priedas. UAB „Skuba“ dukterinių įmonių organizacinė struktūra.....	77
5 Priedas. UAB „Skuba“ grupės organizacinė struktūra.....	78

## LENTELĖS

<b>1. lentelė.</b> Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.....	11
<b>2. lentelė.</b> Apklaustų respondentų ir tirtų organizacijų charakteristikos.....	37
<b>3 lentelė.</b> Rodiklių paaiškinimo lentelė.....	44
<b>4 lentelė.</b> Organizacinio klimato vertinimo subskalių metodologinė kokybė.....	45
<b>5a lentelė.</b> Komfortą ir sąlyginį diskomfortą organizacijoje patiriančių darbuotojų grupių statistiniai rodikliai.....	52
<b>5b lentelė.</b> Komfortą ir sąlyginį diskomfortą organizacijoje patiriančių darbuotojų grupių statistiniai rodikliai.....	55

## PAVEIKSLAI

<b>1 Pav.</b> Socialinis-psichologinis klimatas.....	18
<b>2 Pav.</b> Organizacijos pokyčių modelis.....	28
<b>3 Pav.</b> Organizacinio klimato transformacijos hipotetinis modelis.....	32
<b>4 Pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (n=156).....	38
<b>5 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (n=143).....	38
<b>6 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (n=143).....	39
<b>7 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (n=151).....	39
<b>8 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (n=152).....	40
<b>9 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėse pareigose (n=151).....	40
<b>10 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę (n=148).....	41
<b>11 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (n=149).....	41
<b>12 pav.</b> Atsakymų kategorijų paaiškinimas.....	43
<b>13 pav.</b> Subskalių fragmentas.....	43
<b>14 pav.</b> Organizacinio klimato vertinimas pagal veiklos pobūdį ir atsakomybę.....	51
<b>15 pav.</b> Komfortą ir sąlyginį diskomfortą organizacijoje patiriančių darbuotojų organizacinio klimato vertinimo klasterinis modelis.....	52
<b>16 pav.</b> Komfortą ir diskomfortą patiriančių darbuotojų UAB „Skuba“ organizacinio klimato vertinimas.....	54
<b>17 pav.</b> UAB „Skuba“ organizacinio klimato pažinimo ir kaitos valdymo modelis.....	58

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Organizacinis klimatas organizacijoje atlieka didžiulį vaidmenį ir nuo to kaip jis yra valdomas priklauso organizacijos ateitis. Svarbu yra akcentuoti procesą, kuris apibrėžia organizacijos klimato valdymą D. Helbrigel ir J. W. Slocum įsitikinimu, klimatas yra tam tikros organizacijos ir jos padalinių suvokiamų atributų rinkinys (J. Guščinskienė, 1999, p. 124).

Kintant pastarąjį šimtmetį pasaulinėms organizacijų vystymosi tendencijoms, pereinant nuo klasikinių – orientuotų į gamybą, organizacijos valdymo teorijų prie šiuolaikinių – socialiai orientuotų, žengtas didžiulis žingsnis bei pasiekta išpūdingų rezultatų organizacijų kokybiniame valdyme. Orientuojantis į žmogų, dirbantį bei kuriantį pridėtinę vertę organizacijai, imta rūpintis jo kaip asmenybės psichologiniais ir socialiniais poreikiais. Mokslininkų buvo nustatyta, kad žmogaus darbingumas bei atliekamo darbo kokybė gali būti įtakojama išorinių bei vidinių veiksnių, kurie veikia ne tik patį darbuotoją bet ir grupę, kurioje šis veikia. Šių veiksnių identifikavimas buvo apjungtas bei įvardintas kaip organizacijos klimatas. Buvo įrodyta, kad prasti organizacijos veiklos rodikliai įtakoja organizacinį klimatą ir atvirkščiai organizacinis klimatas daro įtaką organizacijos veiklos kokybei bei pasiekiamiems rezultatams. Organizacijos klimatas tyrinėtas, tačiau dar nėra pakankamai atskleistas bei įvardintas. Šiuo klausimu kyla mokslinių diskusijų, kurios iš esmės susijusios su organizacinio klimato samprata bei pozicija organizacijos valdyme. Organizacinio klimato pozicijos organizacijos valdyme identifikavimas, dėl aukščiau paminėtų priežasčių, padėtų funkcionaliau įgyvendinti klimato nustatymo bei įgalintų efektyviau atlikti korekcijas būtinas jo gerinimui.

Darbas aktualus ir tuo, kad pasinaudojant organizacinio klimato identifikavimo testu bei jo pagalba atlikus tyrimą buvo sukurtas organizacinio klimato valdymo hipotetinis modelis. Panašių bandymų susisteminti veiksniai bei nurodyti veiksnių kryptis bei tikslus, kuriais siekiama pagerinti organizacijoje klimatą iki šiol atlikta labai nedaug.

**Tyrimo problema.** Tyrimo problemą galima apibūdinti keliais klausimais, kurie reikalauja specialaus mokslinio tyrimo:

- Ar gali būti valdomas organizacinis klimatas?
- Kaip organizacinis klimatas gali būti įvertinamas atsižvelgiant į organizacijos veiklos profilį ir kaip tai įtakoja organizacinio klimato valdymą?
- Kaip turėtų būti valdoma organizacinio klimato kaita?

**Tyrimo objektas.** Organizacinis klimatas.

**Tyrimo dalykas.** Organizacinio klimato valdymas paslaugų teikimo įmonėje.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti UAB „SKUBA“ organizacinį klimatą panaudojant prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurta organizacinio klimato krizės testą ir sukurti UAB „SKUBA“ organizacinio klimato valdymo modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą bei atlikti pasirinktos temos aptarimą. Jo metu atskleisti žinių apie organizacinį klimatą įvairovę ir išryškinti diskusines kryptis.
2. Remiantis literatūros šaltinių analize sudaryti organizacinio klimato kaitos valdymo modelį.
3. Ištirti UAB „Skuba“ organizacinį klimatą ir nustatyti ar sudarytas organizacinio klimato kaitos valdymo modelis gali būti pritaikytas praktinėje organizacijos veikloje.
4. Atlikti diagnostinius matavimus paslaugų teikimo įmonėje panaudojant standartizuotą organizacinio klimato klausimyną, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus.
5. Atlikti įmonės žmogiškųjų išteklių diagnostinio tyrimo testu duomenų interpretaciją.
6. Remiantis praktinio tyrimo rezultatais modifikuoti organizacinio klimato kaitos valdymo modelį taip, kad jis atitiktų UAB „Skuba“ organizacinio klimato kaitos poreikius.

**Tyrimo teorinį pagrindą sudaro** vadybos, sociologijos ir psichologijos mokslų sukauptos žinios apie organizacijos organizacinį klimatą.

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

**Tyrimo metu naudojami metodai:**

• **Literatūros šaltinių atrankos:**

- bibliografinių kortelių analizė,
- autorinė teminė analizė,
- chronologinė teminė analizė.

• **Teksto analizės metodai:**

- kontento (content) analizė.

• **Tyrimo metodai:**

- psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijoje.

• **Duomenų analizės metodai:**

- statistinė ir psichometrinė duomenų analizė,
- hermeniautinė analizė,
- grafinis duomenų vaizdavimas.

**Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė.** Siekiant iširti organizacijų klimato raiškos ypatumus įmonėje ir atlikti statistinę psichometrinę analizę, buvo atliekamas tyrimas, panaudojant standartizuotą testą. Tyrime dalyvavusios įmonės pasirinkimą lėmė magistrinio darbo autoriaus darbovietė. Tyrimas buvo atliekamas Vilniaus miesto verslo įmonėje UAB „Skuba“ ir jos Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių filialuose. Tyrimo metu buvo apklaustas 161 darbuotojas.

Siekiant praktiškai pažinti UAB „Skuba“ organizacinį klimatą panaudotas prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtas ir validuotas organizacinio klimato krizės testas. Privalumu pasirenkant šį testą laikyta tai, kad jis sukurtas ir išbandytas Lietuvos organizacijų pagrindu (2 priedas). Tokiu būdu galima buvo tikėtis, kad jis iš tiesų yra pajėgus parodyti ar realūs teoriniame organizacinio klimato kaitos valdymo modelyje numatyti transformacijos kriterijai.

Organizacinio klimato krizės testas sudarytas iš 64 klausimų, kurie sudarė 19 dimensijų. Testo norma yra pakankamai tiksli ir moksliniai matavimai laikytini priimtinais bei taikytini. Kadangi testo dimensinė struktūra nėra visiškai tapati teorinio organizacinio klimato kaitos valdymo modelyje suformuotai dimensinei struktūrai, todėl duomenų kontekstiniam tapatumui nustatyti panaudotas hermeniautinės analizės metodas.

**Tyrimo teorinį reikšmingumą nusako** šio magistro darbo indėlis į kai kurių mokslinių sampratų išplėtimą bei sukonkretinimą. Nustatytas organizacinio klimato tarpdiscipliniškumas. Suformuotas teorinis organizacinio klimato kaitos valdymo modelis.

**Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę** apibūdina šios aplinkybės:

1. Sudarytas organizacinio klimato kaitos valdymo teorinis modelis gali būti taikomas kaip organizacinio klimato kaitos pažinimo priemonė.
2. Išplėstos organizacinio klimato testo taikomumo ribos. Testas sėkmingai panaudotas, kaip organizacinio klimato valdymo prielaidų identifikavimo instrumentas. Tai taip pat rodo, kad testas



sėkmingai gali būti naudojamas organizacinio klimato valdymo kontekste.

3. Organizacinio klimato kaitos valdymas UAB „Skuba“ gali būti atliekamas vadovaujantis magistrinio darbo autoriaus sukurtu organizacinio klimato valdymo modeliu.

**Darbą sudaro:** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, t.y., organizacinis klimatas kaip valdymo objektas; SKUBA organizacinio klimato tyrimo metodika; SKUBA organizacinio klimato tyrimo rezultatai; išvados, literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai.

## **1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP VALDYMO OBJEKTAS**

### **1.1. Organizacinis klimatas kaip tarpdisciplininių tyrimų objektas**

Sąvoka „organizacinis klimatas“, kaip pažymi A. Valackienė (2005), organizacijos teorijoje pradėta vartoti 1939 m. pasak autorės ji aptinkama K. Lewin, R. Lippitt ir R. K. White darbuose. A. Valackienės teigimu, vieni pirmųjų „klimato“ sąvoką giliau tyrė E. Porchand, J. Gillmer, B. Schnider, J. Barttled ir kiti.

Ilgainiui, „klimato“ sampratų daugėjo. Organizacinio klimato samprata per eilę metų kito bei plėtėsi, jai įtaką darė įvairios disciplinos, dėl šios priežasties dabar panašius santykius vadyboje bei kituose disciplinose, tokiose kaip psichologija, sociologija ir kt. apibrėžia skirtingi terminai, tokie kaip „darbinis klimatas“, „socialinis-psichologinis klimatas“, „psichologinis klimatas“, „etinis klimatas“, „organizacinis klimatas“, „teisinis klimatas“ ir kt. Vieni jų atsirado anksčiau, kiti tapo išvestiniais, konkretizuojančiais vieną arba kitą valdymo santykių objektą.

Organizacinio klimato sampratos analizė išryškina jos struktūros daugialypiškumą, kuris pasireiškia tarpdiscipliniškumu. Apžvelgus literatūros šaltinius, nustatyta, kad organizacinį klimatą tyrinėja vadybos, psichologijos, sociologijos krypties mokslininkai. Analizė taip pat parodo, kad organizacinis klimatas turi bendrų sąlyčio taškų visuose mokslo šakose. Vadybos mokslininkai į organizacinį klimatą žvelgia plačiau, apimdami ir kitų disciplinų nagrinėjamus aspektus bei juos integruodami į vieną tyrimų objektą, nes vadybos mokslas nagrinėja organizacijas ir visa kas susiję su organizacija, jos funkcionavimu, nes tai jo tyrimų objektas.

Apibendrinant galima teigti, kad vadybos mokslas reikalauja papildomų žinių iš kitų disciplinų. Norint atskleisti nagrinėjamą objektą, reikia jį nagrinėti plačiau, bei apžvelgti kas yra organizacinis klimatas vadyboje, psichologijoje ir sociologijoje – moksluose plačiausiai jį tyrinėjančiuose. Įvertinti kaip šios disciplinos tiria bei kokias sampratas pateikia, nagrinėdami pasirinktą objektą.

#### **1.1.1. Organizacinio klimato samprata ir tyrimas vadyboje**

Dauguma autorių organizacinį klimatą kaip valdymo objektą pasirinko, nes jis apibrėžia svarbius kiekvienai organizacijai darbuotojų tarpasmeninius santykius. Šie santykiai iš esmės leidžia organizacijai funkcionuoti kaip vieningai sistemai, ir apsaugo ją nuo neigiamų padarinių. Taipogi tokie autoriai kaip R.Taguiri ir G.H.Litwin organizacijos klimatą apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Organizacijos klimatas, autorių įvardijamas dar ir kaip padalinių,

darbo grupių psichologinio klimato pagrindas bei sąlyginis reguliatorius (J. Kasiulis, V. Barvydienė 2001). Kai kurie autoriai santykių reguliavimą įžvelgia kaip esminį momentą organizacijoje. Jie tai aiškina tuo, kad santykių reguliavimas padeda užtikrinti kokybišką veiklos tęstinumą. Pastarasis santykių reguliavimo aspektas atsispindėtas Baršauskienės, Janulevičiūtės – Ivaškevičienės, (2005), P. Jucevičienės (1999) pateikiamoje klimato sampratoje, kur organizacijos klimatas apibrėžiamas kaip psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti bendrą darbuotojų savijautą, jų emocines būsenas organizacijoje.

Vadyboje organizacinis klimatas pirmiausiai nagrinėtinas, kaip ryšys tarp organizacijoje veikiančių darbuotojų ir tarp darbuotojų ir vadovų. Tačiau jau dabar, kai kurie mokslininkai, plečia organizacinio klimato ribas ir jį nagrinėja kaip darbuotojo ir kliento santykius. Autoriai B. Schneider, D. E. Bowen, M. G. Ehrhart, K. M. Holcombe (2000) plėtoja teoriją teigdami, kad viena iš organizacinio klimato rūšių yra paslaugų klimatas (angl. Service climate), kuris apima klientus ir partnerius susiduriančius su organizacijos rodomu dėmesiu bei pagarba. Teigiama, kad ir klientas ir darbuotojas yra šio klimato įtakoje. Analizuojant organizacinio klimato tyrinėjimų tendencijas, galima teigti, kad samprata plečiasi bei tampa svarbi ir kitoms disciplinoms, šiuo atveju marketingui.

„Organizacinis klimatas yra grynai mikrosociologinis (arba socialpsichologinis) darinys, tiesiogiai besiremiantis grupiniais procesais, tarpasmenybine sąveika ir iš jų išplaukiantis. Empirinio apčiuopiamumo prasme organizacinis klimatas (neatsitiktinai kartais vadinamas darbinės grupės/komandos psichologiniu arba socialiniu klimatu) yra išvestinis, adityvinis dydis, sukonstruojamas statistiškai apibendrinant subjektyvias individų percepcijas apie dominuojantį socialinių santykių profilį konkrečiame darbo organizacijos padalinyje“ (G.Merkys ir kt. 2005).

Kadangi organizacinis klimatas apibūdina tarpasmeninius santykius, psichologinę būseną ir socialinę atmosferą organizacijoje, tai vadybos požiūriu svarbu išsiaiškinti galimus indikatorius apibrėžiančius esamą padėtį bei siekiamybę t.y. norimą pasiekti būseną. Šiuos veiksmus organizacijoje atlieka ne kas kitas o vadovas. Reizumuojant reiktų pridurti, kad vadovas kaip organizacijos subjektas yra vienas iš svarbiausių tarpasmeniniuose santykiuose ir daro svarią įtaką organizacijos klimatui.

Geras organizacinis klimatas atsispindi organizacijos veiklos rezultatuose, tokiuose rodikliuose kaip mažas skaičius pravaikštų, mažas sergamumas, kokybiškas darbas ir t.t. Norint siekti gero organizacinio klimato organizacijoje, reikia žinoti kaip jie identifikuojami. Šioje vietoje galima remtis J. Kasiuliu, V. Barvydiene (2005), kurie išskiria gero organizacinio klimato vadyboje požymius:

1. *Pasiekimų motyvacija.* Kuo labiau organizacija skatina asmeninius siekius ir sudaro galimybę progresuoti, tuo geresnė jos narių psichologinė savijauta ir tarpasmeniniai santykiai organizacijoje.

2. *Tarpasmeninių santykių kokybė* tarp vadovų ir pavaldinių, bei bendradarbių. Vadovo ir pavaldinio santykiai sąlygoja žmonių būsenas, kurios dar apibūdina ir moralinį klimatą. Jis aprėpia vadovo asmenybės savybes, bendravimo su pavaldiniais stilių, metodus, darbuotojų parinkimą, jų išdėstymą, pareigų bei įgaliojimų delegavimą.
3. *Darbuotojų savarankiškumas*: kiek, kuriuo mastu darbuotojai gali pasirinkti operatyvinius sprendimus – spręsti ir veikti savarankiškai.
4. *Organizacijos struktūra*: ji lemia darbuotojų veiklos metodus bei procedūras ir užtikrina kontrolę.
5. *Statusų poliariškumas* organizacijos klimatą veikia atvirkštine proporcija: kuo poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis, t.y. kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių, tuo prasčiau žmonės jaučiasi.

Šie požymiai gali būti kaip atspirties taškas vertinant organizacinio klimato būseną įmonėje ar organizacijoje. Matavimo ir vertinimo požiūriu organizacinis klimatas yra įvertinamas statistiškai ir psichometriškai agreguojant pavienių individų išsakytus subjektyvius vertinimus G. Merkys, R. Kalinauskaitė, I. Beniušienė, J. Vveinhardt, M. Dromantas (2005). Matavimai gali būti atliekami įvairiais metodais testais, apklausa, stebėjimu e.t.c.

1 lentelė.

### **Koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas**

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

Šaltinis: J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) ne tik įvardijo organizacinio klimato požymius vadyboje, bet ir atliko koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimą (žr. 1 lentelę). Iš šios lentelės aiškiai matosi autorių pozicija, kuri rodo, jog organizacijos kultūra ir organizacijos klimatas nėra tapatūs. Visgi, remiantis kai kuriomis interpretacijomis galima teigti, jog autoriai palaiko požiūrį, jog organizacinis klimatas yra sudėtinė organizacijos kultūros dalis

L. J. Mulins (1991) teigia, kad organizacijos klimatas – tai organizacijos aplinkinė atmosfera, kuri apima moralės lygį, priklausomybės organizacijai jausmą, rūpinimąsi organizacijos nariais ir gera jų valia. Šioje sampratoje skirtingai nuo kitų jau paminėtų dominuoja ne tik vidinis psichologinis aspektas kaip valdymo objektas, bet atsiranda ir išorinis poveikis organizacijos klimatui - “aplinkinė atmosfera”. Galima daryti išvadą, kad organizacijos klimatas susideda iš daugiau nei vien tik tai vidinės moralinės bei psichologinės darbuotojų būsenos, bet ir yra įtakojamas išorinių veiksnių.

Organizacija yra komanda suburta iškeltam tikslui pasiekti. Kiekvienoje komandoje vyrauja tam tikra emocinė nuotaika, kuri susiformuoja veikiamą daugelio priežasčių. Komandinio darbo ir palankaus klimato nauda pasireiškia tuo, kad: pagerėja darbo kokybė ir jo rezultatyvumas; komunikacija; informacijos sklaida; tarpusavio santykiai teigia I. Beniušienė, J. Vveinhardt, G. Merkys, M. Dromantas (2005).

Literatūros analizės metu nustatyta, jog be jau minėtų klimato sampratų organizacijoje jis dar apibrėžiamas kaip objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys (arba ypatybės, apibūdinančios organizaciją), atskiriantis vieną organizaciją nuo kitos. P. Kangis, D. Williams ir S. Gordon (2000) tyrimai parodė, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių organizacijų klimatas skiriasi. Jų teigimu, kuo organizacijos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp jos klimato ir veiklos yra stipresnis (R. Rekašiūtė-Balsienė 2006). R. Rekašiūtė-Balsienė taip pat įvardina ir kitus mokslininkus nustatčiusius ryšius tarp organizacijos klimato ir jos veiklos rodiklių, tai: J. W. Johnson (1996), K. A. Morrison (1997), M. J. Schmit ir S. P. Allscheid (1995), M. C. G. Davidson (2000). Tirdami organizacinį klimatą vadyboje minėti autoriai nustatė statistiškai reikšmingą ryšį tarp organizacijos darbuotojų savo darbo aplinkos vertinimo ir klientų pasitenkinimo organizacijos produktais ar paslaugomis. Panašų kontekstą tyrė ir W. Thompson (1996). Pastarasis autorius nustatė ryšį tarp to, kaip darbuotojai vertina savo aplinką, ir įvairių organizacijos veiklos rodiklių – didesnės pelno maržos, mažesnio skundų, pravaikštų ir darbo saugos pažeidimų skaičiaus. Nors minėtų autorių nuomonės organizacinio klimato atžvilgiu išsiskiria lyginant vieną su kita, tačiau jas bendrai paėmus galima nesunkiai išvelgti, jog būtent jų įvairovė leidžia geriau suvokti ir pažinti vadybinį organizacinio

klimato kontekstą.

Autoriai nagrinėjantys organizacinį klimatą jį mato ir santykyje su etiniu klimatu. Jų teigimu organizacinis klimatas papildo etinį klimatą ir atvirkščiai. Jų tarpusavio sąveiką daro pastebimą įtaką organizacijai. Literatūroje jie nagrinėjami kaip atskiros sampratos tačiau esančios greta bei priskiriamos organizacijos elgsenos teorijai. P. Jucevičienė (1996) pažymi etinio klimato dinamiškumą skirtingų organizacijų atžvilgiu, bei panašumo šiuo požiūriu su organizacijos kultūra. Reikia pažymėti, kad organizacinis klimatas taip pat yra dinamiškas skirtingų organizacijų požiūriu. Etinį klimatą P. Jucevičienė įvardina kaip darbuotojų bendrą teisingo elgesio supratimą, taip pat – nuostatas, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi. Kai etinis klimatas organizacijoje yra aiškus ir teigiamas, darbuotojai supranta, ko iš jų tikimasi ir kaip jiems reikia veikti, kad jų veiksmai etiniu požiūriu būtų priimtini. Pasak jos J. G. Hunt (1995) pabrėžia, kad įvairiose organizacijose, priklausomai nuo jų etinio klimato ypatumų, gali būti įvairiai traktuojami šie klausimai: Personalo suinteresuotumas; Kompanijos pelnas; Veiklos efektyvumas; Darbuotojų draugiški santykiai; Komandos interesai; Socialinė atsakomybė; Darbuotojų moralė; Taisyklės ir darbo kodeksai. Organizacijos klimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys. Organizacijos klimatą ji apibrėžia kaip, organizacijos narių patiriamo vidinės aplinkos poveikio jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais J. Guščinskienė (2002).

Apžvelgta organizacinio klimato sampratų įvairovė rodo, jog iki šiol nėra visiškai vieningos organizacinio klimato traktuotės. Lig šiol mokslininkai tyrinėjantys organizacijas nesutaria ne tik dėl organizacinio klimato vieningos sampratos išraiškos, bet taip pat ir dėl jo pozicijos vadybos moksle. Pavyzdžiui, organizacinis klimatas N. Paulauskaitės, P. Vanago, B. Schneider pozicionuojamas kaip organizacijos kultūros sudedamoji dalis. Pastarųjų autorių darbuose teigiama, kad organizacijos kultūros koncepcija tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, t.y. akcentuoja efemeriškas, kintančiąsias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes. Pasak minėtų autorių, organizacijos klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje. B. Schneider apibendrina samprotavimus apie įvardintų sąvokų ryšį taip: "organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka negu organizacijos klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pasireiškimas" (Beniušienė I., Vveinhardt J., Merkys G., Dromantas M., 2005). Tačiau yra autorių nepritariančių šiai nuomonei, pavyzdžiui G. Dubauskas (2006) pateikia eilę autorių apibūdinančių organizacijos kultūrą tarp jų K. Davis (1977), kuris ją apibrėžia kaip organizacijoje egzistuojantį klimatą, vertybių, normų, taisyklių visumą, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje. Tai patvirtina ir P. Jucevičienė (1996). Autorė

išsako savo nuomonę teigdama, kad organizacinis klimatas nėra organizacijos kultūros dalis. Visa tai gali reikšti, jog organizacijos kultūra yra sunkiau apčiuopiamas organizacijos būties elementas nei, kad organizacijos klimatas per kurį organizacijos kultūra sąveikauja su pavieniais individais organizacijoje. Tokiu atveju didėja organizacinio klimato vaidmuo. Visgi, kiek kitokią poziciją šiuo klausimu išsakė Paulauskaitė N. ir Vanagas P (1998). Šie autoriai siūlo organizacijos klimatą laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi. Tai reiškia, jog nebūtinai organizacijos klimatas turi vaidinti menamo tarpininko vaidmenį.

P. R. Sparrow (2001) apibendrindamas pasiekimus kultūros sampratos teorijoje, akcentuoja svarbų momentą, - „kultūros tyrinėtojai labiau linkę koncentruotis į kokybinę analizę, greičiau paremtą duomenimis “išaiškinta” nei “išmatuota”, bei naudotis interviu, faktų tyrimu ir stebėjimu“. Pastarojo autoriaus išsakytas teiginys padeda išvelgti organizacinės kultūros sampratų subjektyvumą, kuris riboja ir organizacinio klimato vietos organizacinės kultūros atžvilgiu atskleidimą. Panašias išvagas pateikia ir R. L. Payne (1991). Pastarasis autorius teigia, jog kultūra yra numanoma egzistuojančiais įsitikinimais, verte, normomis ir prielaidomis, kurios paremtos elgsena. Pastarojo autoriaus teiginiai atskleidžia organizacijos kultūros subjektyvumo priežastis, kuomet ji yra apibrėžiama. Objektivių vertinimo kriterijų nebuvimas verčia ją jausti, numanyti jos būtį, tačiau riboja jos tikslų išmatavimą. Šiuo atveju, tinkami organizacijos kultūros tyrimo instrumentai yra tie, kurie kaip teigia R. L. Payne (1991), leidžia pamatuoti įsitikinimus ar įgalina nustatyti elgsenos normas.

R. L. Payne (1991) organizacinį klimatą apibūdina kaip daugiau pastovų ir išmatuojamą savitais elgsenos modeliais arba taisyklėmis. Ligi šiol buvo ir daugiau organizacinio klimato sampratų. Pastarųjų analizė rodo, jog jis buvo traktuojamas skirtingai, tačiau suvokiamas organizacinis klimatas buvo panašiai. Pavyzdžiui, French, G. H. ir Kast, J. E. (1985) teigia, jog organizacinis klimatas yra įtakojamas organizacinės kultūros. Organizacinį klimatą organizacinė kultūra formuoja per organizacijos narių supratimą ir jausmus. Pastarųjų autorių išsakytas požiūris į organizacinį klimatą yra panašus į B. Schneider. Tačiau French, G. H. ir Kast, J. E. (1985), skirtingai nei B. Schneider, organizacinį klimatą mato kaip organizacinės kultūros poveikio organizacijos nariams padarinius, o ne kaip jungtį tarp organizacijos kultūros ir organizacijos narių.

### **1.1.2. Organizacinio klimato samprata ir tyrimas sociologijoje**

Sociologija tiria žmonių socialinį gyvenimą, individus, grupes bei visuomenes. Organizacija sociologijoje suvokiama kaip didelė individų grupė, susisteminta pagal nuasmenintas kryptis ir įkurta

konkreiems tikslams siekti teigia A. Giddens (2005). A. Jacikevičius (1995) socialinę psichologiją įvardina kaip mokslą apie žmonių grupių ir individų sąveikos psichinius reiškinius. Autorius teigia, kad egzistuoja grupinė psichika, kurią sudaro bendri tos grupės individams psichiniai reiškiniai ir reiškiniai, kylantys individams sąveikaujant. Socialinė psichologija rodo, kad mikrogrupėse egzistuoja formalių ir neformalių santykių tarp grupės narių struktūros, kad žmonės grupėse pasiskirstę tam tikromis rolėmis, arba vaidmenimis.

Sociologijoje klimatas tyrinėtinas, naudojant sociometrinius tyrimus, kurie išsiaiškina esamus santykius grupėje. Sociologijos mokslui aktualu kolektyve, atskirose jo grupėse, atsispindintys visuomenės pokyčiai

Organizacinio klimato sampratoje pateikiamoje mokslininkų Taguiri (1968), James et. Al. (1976), Lapė, J.(1980), Шепель (1984), Anikejeva, N. (1988), Moran, Volkwein (1991), Schein (1992), Jacikevičius, A. (1995), Denison, D. (1996), Kangis, Gordon (2000), Martinkus (2003) (detaliau 1 priede) galima išskirti struktūrinius elementus tokius kaip organizacijos nariai, kolektyvas, grupė, individas. Organizacinio klimato sampratos analizė parodė, kad galima socialinė, socialinė-psichologinė išraiška.

Organizacija gali būti suvokiama kaip vientisa socialinė sistema, kurią sudaro tarpusavyje bendraujantys ir susiję žmonės ar jų grupės teigia R. Ginevičius, V. Sūdžius (2005). Panašiai teigia ir kiti mokslininkai, pavyzdžiui P. Jucevičienė (1996) organizaciją įvardija kaip socialinę sistemą, tačiau pateikia kiek platesnę sampratą bei įvardija, kad individai sąveikauja tam tikrais ryšiais o šių ryšių visuma sudaro sistemos struktūrą.

Taigi galima teigti, kad socialinis-psichologinis klimatas orientuojasi ne į atskirą grupėje veikiančią individą o į tarpasmeninius ryšius t.y. objektas yra komunikacija tarp grupės narių.

Autoriai tyrinėjantys socialinį klimatą organizacijoje J. G. Francis ir G. J. Milbourn (1980) teigia, kad socialinis klimatas turi reikšmės žmonių veiklos kryptingumui, individo įtraukimui į darbą, veikia asmenybę, nevienodai įtakoja atskirus individus, autoriai taip pat pažymi, kad socialinis klimatas įvairus skirtingose organizacijose, šis aspektas yra stebimas organizacijos kultūroje ir organizaciniame klimate.

Socialinio klimato įtaka grupei pasireiškia nevienodai, dėl kelių priežasčių: pirma priežastis yra asmenybėje – psichologinis momentas, t.y. kiekvienas grupėje veikiančias individas skirtingai priima normas veikiančias joje, taip pat elgesio taisyklės yra skirtingai interpretuojamos dėl individų skirtingos patirties; antra priežastis grupė, kurios struktūra nulemia, kad ne visi nariai yra vienodose pozicijose – yra lyderiai, neformalūs lyderiai, pasekėjai ir pan., kiekvienas iš jų skirtingai įtakojamas



socialinio klimato. Grupė gali būti įvairios sudėties bei išraiškos formos, E. Smilga, A. Bosas (1999) grupę lygina su komanda bei pateikia išvadą, kad ne kiekviena grupė yra komanda, tik efektyvi grupė yra komanda. Grupės būna formalios ir neformalios. *Formalios*, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą, *neformalios* dirba neoficialiai, susiburia tik iškilus specialioms poreikiams aiškina Heller, R. (2000). K. Ardžyris tyrė neformalių grupių formavimąsi, jų įtakos organizacijos funkcionavimui, neformalių santykių įtaką darbuotojo elgsenai ir veiklos motyvams, jis nustatė, kad šie santykiai dažniau kaip formalūs struktūriniai santykiai, įtakoja grupės ir visos organizacijos mikroklimatą (P. Zakarevičius, 1998).

M. A. Kremen (1997) vartojama socialinio-psichologinio klimato sąvoka, apibūdina sąlygiškai pastovią ir tipišką emocinę organizacijos narių būklę, kuri susiformuoja nariams bendraujant darbiname procese. Tai atspindi objektyvius veiksnius: vertikalių bei horizontalių santykių pobūdį, požiūrį į darbą. Tos pačios nuomonės laikosi ir Lietuvos mokslininkai pavyzdžiui J. Guščinskienė (1999) Socialinį-psichologinį klimatą apibrėžia tapačiai – tai sąlygiškai pastovi ir tipiška emocinė būklė, palapsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant. Jis atspindi objektyvius veiksnius: vertikalių bei horizontalių santykių pobūdį, požiūrį į darbą ir kitus. Skirtumas tarp šių sampratų tas, kad J. Guščinskienė papildo ją laiko požymiu, kuris išreiškia socialinio-psichologinio klimato dinamiką.

Autoriai išryškina bendravimą tarp žmonių, kuris pasireiškia organizacijos viduje ir tuo formuoja atskirą socialinę sistemą. E. Bagdonas ir L. Rapalienė (1996), bendravimą apibūdino, kaip procesą kurio metu keičiamasi informacija, perduodama emocionali būsena, jai daroma įtaka.

Kiekvienoje socialinėje sistemoje egzistuoja savos elgesio taisyklės, savas socialinis klimatas. Iš J. G. Francis ir G. J. Milbourn, M. A. Kremen., J. Guščinskienės apibrėžimų galima apibendrintai spręsti, kad socialinis psichologinis klimatas pabrėžtai yra tarpasmeninis dirbančiųjų bendravimas ir jų tarpusavio santykiai.

Socialiniam klimatui būdinga dinamika verčia jį nuolat, veikiamam išorinių bei vidinių veiksnių, kisti. Socialinį klimatą blogina kenksmingi psichosocialiniai darbo veiksniai susiję ir su darbo turiniu, struktūra, valdymo sistemomis, ir su paties dirbančiojo kompetencija bei poreikiais Pajarskienė, B. (1999). Šie ryšiai per dirbančiojo suvokimą ir išgyvenimus veikia sveikatą, pažymi autorė. Mokslininkės teigimu, analizuojant atskirų profesinių grupių stresines reakcijas ir jas sukėlusias priežastis, nustatyta, kad daugelis psichosocialinių darbo veiksnių ar jų kombinuotas poveikis gali sukelti stresą arba sveikatos pakenkimus. J. Guščinskienė (1999) teigia, kad neigiamai veikia klimatą pesimistiškai nusiteikę organizacijos nariai (“liūdnieji skeptikai”, “niurzgliai”), konfliktuoti linkusios

asmenybės ir pan. Spręsti problemą šiuo atveju autorė siūlo atvirą konfliktą, ji pažymi, jog toks konfliktas turėtų priešpriešinti organizacijos kolektyvą ir be pagrindo konfliktuojantį žmogų.

Atskiras grupėje veikiantis individas gali įtakoti visą bendrą grupės klimatą. Kai žmonės gyvena ir dirba uždaroje grupėse, pažįsta vienas kitą, susiję asmeninio lojalumo ryšiais, sukuriama ir nuolat tobulinami labai paveikūs bei subtilūs kontrolės mechanizmai, reguliuojantys esamą arba galimą normų pažeidimą.

Tačiau didžiausią įtaką grupei daro jos lyderis, nuo jo valdymo stiliaus, didžiąja dalimi, priklausys ir socialinis-psichologinis klimatas. A. Jacikevičiaus (1995), buvo nustatyta, kad grupė aktyvina individų veiklą, dėsninga, kad demokratinės atmosferos grupės daugeliu atvejų geriau sprendžia iškilusius uždavinius, negu liberaliosios ar autokratinės atmosferos grupės.

Stephen P. Robbins (2006) nuomone, socialinė psichologija - tai psichologijos sritis, jungianti psichologijos ir sociologijos koncepcijas. Ji sutelkia dėmesį į tai kaip vieni žmonės daro įtaką kitiems. Viena iš sričių, kurią tiria socialinės psichologijos specialistai, yra pokyčiai – kaip juos įgyvendinti ir kaip mažinti jiems pasipriešinimą.

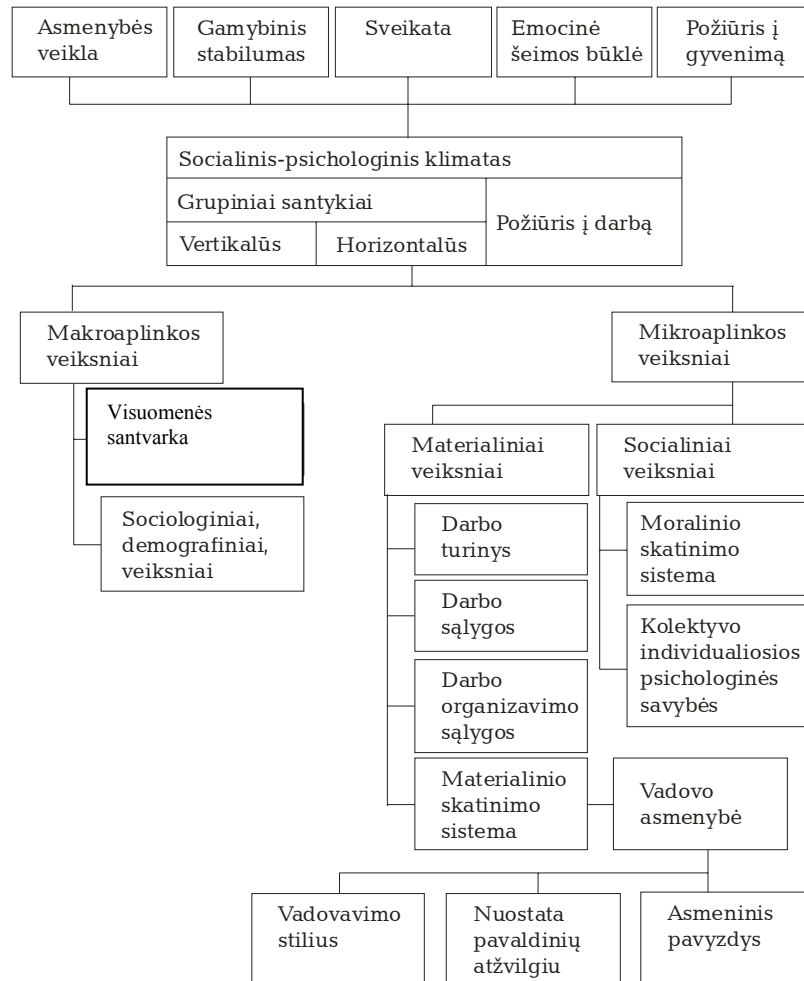
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad blogas socialinis-psichologinis klimatas atsiliepia dirbančiųjų sveikatai ir mažina darbo efektyvumą bei yra labiau pažeidžiamas išorinių veiksnių.

Organizacijai tinkamai funkcionuoti ir jį valdyti vadovui reikia sukurti gerą socialinį-psichologinį klimatą. “Palankus” ir “geras” charakteristikos J. Guščinskienės (2002) priskirtos socialiniam-psichologiniam klimatui, autorė gerą klimatą įvardija, kaip:

- Gerą bendravimo atmosferą;
- Aktyvumą svarstant įvairiausias klausimus ir problemas;
- Pagarbą kito nuomonei;
- Galimybę laisvai reikšti savo jausmus ir nuomone;
- Protingą pareigų pasiskirstymą tarp organizacijos narių;
- Bendras kolektyvo narių vertybines orientacijas;
- Didelį vadovo autoritetą;
- Veiksmingą kolektyvo veiklą.

M. A. Kremen (1997), susistemino socialinio-psichologinio klimato sampratą, ir ją atvaizdavo grafiškai (1. pav.). J. Guščinskienės (2000) nuomone, paveikslėlyje atspindėtos socialinio-psichologinio klimato įtakos organizacijos kolektyvo nariams. Autorius išskiria tris veiksnių grupes įtakojančias socialinį-psichologinį klimatą tai mikroaplinkos, makroaplinkos taip pat išorinius veiksnius kurie daro tiesioginę įtaką klimatui. Mikroaplinkos veiksniai tai organizacijos viduje

vykstantys socialiniai bei psichologiniai procesai, makroaplinka yra globalaus poveikio mikroklimatui veiksnys.



**1 pav.** Socialinis-psichologinis klimatas (M. A.Kremen, 1997).

Šaltinis J. Guščinskienė (2000).

Panašias nuostatas išsako R. Z. Waryszak (1999) nagrinėdamas organizacijos socialinį klimatą išskirdamas tris dimensijas: tarpasmeninių santykių dimensija, asmeninio tobulėjimo ir orientacijos į tikslus dimensija bei valdymo ir pokyčių dimensija. Autorius pastebi, kad prastas socialinis klimatas slopina inovacijas. S. N. Wasti, M. K. Kozan, A. Kuman (2006) teigimu socialinis klimatas reguliuojamas, ne tik veiklos pasitenkinimu, bet ir abipusiu vadovaujančio personalo ir darbuotojų supratimu bei atlygio už pasiekimus teisingumu.

Analizuojant socialinį psichologinį klimatą sociologijos moksle reiktų atsižvelgti į *makroaplinką* (visuomeninę ir ekonominę santvarką, kurioje veikia grupės) bei *mikroaplinką* (materialinę bei dvasinę terpę). Bendraujant ir veikiant formuojasi socialinis – psichologinis klimatas. Tai kartu ir psichologinės problemos, susijusios su žmonių ar jų grupių tarpusavio sąveika,

konkuravimu, bendradarbiavimu ir t.t. Todėl klimato samprata psichologijoje bus nagrinėjama sekančiame skyriuje.

### **1.1.3. Organizacinio klimato samprata ir tyrimas psichologijoje**

Organizacijoje psichologija tiria darbuotojų psichinį santykį su atliekamu darbu. Organizacijos psichologiją tyrinėjantys mokslininkai nagrinėja tokias sritis, kaip išmokimas, suvokimas, asmenybė, darbo jėgos įvairovė, emocijos, mokymas, vadovavimo efektyvumas, poreikiai ir suinteresuotumą keliančios jėgos, pasitenkinimas darbu, sprendimų priėmimo procesas, darbo įvertinimas, nuostatų įvertinimas, darbuotojų atrankos metodai, darbų kūrimas ir stresas darbe S. P. Robbins (2006).

Mokslininkai vienijasi bei kuria institucijas tyrinėjančias organizacijos psichologiją. Europoje įsteigta EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology – EAWOP). Šiai organizacijai priklausantys mokslininkai sukūrė etaloninio modelio turinį, kurį sudaro trys sritys: personalo psichologija, darbo psichologija ir organizacinė psichologija. Personalo psichologiją domina žmonių ir organizacijos ryšiai, ypač šių ryšių užmezgimas, plėtojimas ir nutraukimas. Čia svarbios tokios temos kaip verbavimas, mokymas ir darbo įvertinimas. Darbo psichologija tyrinėja darbo procesus ir užduotis, kurias žmonės privalo atlikti darbe t.y darbo krūvis, darbo aplinka, klaidos ir įrengimų dizainas. Organizacinė psichologija nagrinėja, kaip žmonės elgiasi kolektyve. Reikšmingos tokios temos kaip vadovavimas, darbas grupėse ir organizacijos struktūra teigia N. Chmiel (2005). Atlikus analizę galima daryti išvadą, kad organizacinio klimato vieta etaloniniame modelyje apima personalo psichologiją ir organizacinę psichologiją. Šį teiginį galima grįsti tuo, kad organizacinio klimato tyrimui svarbus ir personalas ir organizacija kaip visuma.

Organizacinis klimatas tiriamas keliomis atskiromis kryptimis, nagrinėjama motyvacijos, pasitenkinimo darbu, individo poreikių tenkinimo, tarpasmeninių santykių ir kitos sampratos aktualios organizacijoms. Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis klimatas organizacijų psichologijoje užima svarbią poziciją bei tiriamas įvairiausiais aspektais, bei yra vadinamas psichologiniu klimatu.

Autoriai Kasiulis J., Barvydienė V. (2005) psichologinį klimatą apibūdina kaip vyraujančią grupėje emocinį nusiteikimą. Psichologinis klimatas, pasak jų – tai psichinė būseną, integruotai atspindinti grupės veiklą, kuri aprėpia ir emocinį, ir kognityvinį komponentą. Psichologinio klimato objektas yra darbuotojas dirbantis organizacijoje. Psichinę būseną, kuri yra tiriamą mokslininkų galima apibūdinti kaip asmens vidinę emocinę savijautą, kurią šis patiria įtakojamas organizacijos ar atskiros grupės. J. Guščinskienė (1999) pažymi, kad psichologinis klimatas susiformuoja organizacijos nariams

bendraudant ir per tarpasmeninius santykius paveikia kiekvieną asmenybę. Apibendrinant galima prieiti prie išvados, kad psichologinis ir socialinis klimatas turi bendrą sąlyčio tašką. Psichologinis klimatas atskleidžia vidinę (psichinę) darbuotojo santykio su aplinkiniais būseną, socialinis klimatas orientuotas į pačius santykius bei jų pasireiškimą tarp darbuotojų ar jų grupių.

Nagrinėjant psichologinį klimatą plačiau reiktų paminėti, kad jo sudėtis kaip ir socialinio klimato yra nevienalytė. Moksle psichologinio klimato samprata (konceptas) nagrinėjama bei išreiškiama įvairiais elementais, dažniausiai holistiškai, - tai daugiamatė visuma, jungianti svarbius darbo vietos sampratos elementus tokius kaip palaikymas, ryšiai, inovacijos, spaudimas, pripažinimas ir autonomija teigia C. O. Swift, C. Campbell (1998). Elementų išraiška visumoje atspindi psichologinio klimato būseną organizacijoje. Jeigu elementai yra pozityvus – geri, tai psichologinis klimatas yra geras, jeigu situacija neigiama – klimatas blogas.

Teigiamas psichologinis klimatas atspindi organizacijos atsparumą pasikeitimams. Kadangi savo egzistavimo laikotarpiu organizacija patiria poveikį tiek iš išorės tiek ir iš vidaus, lankstumas bei gebėjimas nepasiduoti neigiamai įtakai yra pageidaujama organizacijos kokybė. Ši nuomonė yra grysta A. J. Martin, E. S. Jones, V. J. Callan (2006) teiginiu, jog poveikį organizacijai daro geras psichologinis klimatas, jis palengvina pozityvų prisitaikymą tarp darbuotojų patiriančių organizacijoje įgyvendinamus pakeitimus.

Literatūros analizė leidžia teigti, kad psichologinis klimatas yra įtakojamas ir gali įtakoti organizacijos valdymą. Remiantis šia išvada reiktų pažymėti, kad vadovui būtina sisteminti surinktus duomenis bei analizuoti, kad būtų galima planuoti veiksmus nukreiptus psichologinio klimato gerinimui. Šiems veiksams atlikti būtina žinoti į ką pirmiausiai reikėtų atkreipti dėmesį. P. Tierney (1999) teigimu darbinių santykių kokybė grupėse yra pagrindinis kriterijus nustatant darbuotojų psichologinį klimatą. Taigi vadovui sprendžiant apie psichologinio klimato kokybę reikėtų surinkti kuo daugiau duomenų iš organizacijoje veikiančių grupių. Grupėmis galima laikyti organizacijos padalinius, skyrius taip pat ir mažesnius struktūrinius vienetus, taip pat tai gali būti ir neformalios grupės.

Psichologiniam klimatui nustatyti mokslininkai sukūrė skales pagal kurias vadovas gali jį identifikuoti. Viena iš galimybių yra pasinaudoti D. Koys, T. DeCotiis, (1991) sukurta psichologinio klimato skale sudaryta iš aštuonių dimensijų: savarankiškumo, pasitikėjimo, sanglaudos, įtampos, palaikymo, pripažinimo, sąžiningumo ir inovacijų. Tačiau ši skalė nėra vienintelė, ją modifikavo D. Strutton ir kiti, (1993); C. O. Swift, C. Campbell, (1998). C. A. Martin (2005) pažymi, kad šie mokslininkai naudodami rezultatus gautus iš veiksmų analizės ir naujausių empirinių tyrimų

patvirtinančių psichologinio klimato skales, jas modifikavo, ko pasėkoje originali aštuonių subskalė buvo sumažinta iki šešių. Taigi vadovas gali pasirinkti psichologinio klimato valdymui ir šias dimensijas: savarankiškumo, sanglaudos, inovacijų, įtampos, pripažinimo, palaikymo.

V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2005) įvardinti psichologinį klimatą lemiantys veiksniai organizacijos administracijai gali pasitarnauti kaip nuorodos į jautriausius poveikio taškus, kuriuos reikėtų visų pirma įtakoti norint pasiekti ilgalaikių rezultatų. Pasak autorių psichologinį klimatą lemia:

1. Darbuotojų vertikalūs bei horizontalūs tarpusavio santykiai.
2. Vadovavimo grupei stilius.
3. Darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose.
4. Darbo ir dirbančiųjų poilsio organizavimas.
5. Materialinis ir moralinis skatinimas.

Organizacijai tobulėti nepakanka problemos išaiškinimo, reikalingas priemonių paketas padėsiantis tas problemas spręsti. M. Jėčiuvienė (2006) siūlo vieną iš galimybių kaip pagerinti psichologinį klimatą organizacijoje, tai darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą ir vienas iš būdų yra planavimas “nuo apačios į viršų”. Ji teigia, kad jis yra veiksmingesnis už planavimo “nuo viršaus į apačią” būdą, nes padeda užtikrinti planų realumą ir gerą psichologinį klimatą kolektyve.

Kitų autorių taip pat yra teigiama, kad darbdavių ir dirbančiųjų partnerystės (bendradarbiavimo) plėtojimas teikia nemenkos naudos: mažina vadybos diktatą, skatina dirbančiųjų suinteresuotumą organizacijos veiklos sėkme, gerina darbo santykius: socialinį-psichologinį klimatą, mažina tekamumą ir kt. (A. Šalčius, 1998).

Psichologinį klimatą taip pat gerina savitarpio pasitikėjimas. D. Strutton, L.E. Pelton, ir J.R. Lumpkin (1993) atlikti tyrimai nustatė psichologinio klimato svarbą kuriant pasitikėjimą, tęstinius santykius tarp pardavimų vadybininkų ir pavaldžių pardavėjų.

Literatūros analizė leidžia teigti, kad organizacinis klimatas apima socialinį ir psichologinį klimatą bei apibūdina tuos pačius tarpasmeninius santykius bei tiria tas pačias darbuotojų psichines būsenas. Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad organizacinį klimatą socialinis ir psichologinis klimatas įtakoja, papildo bei jį apsprendžia iš esmės, taigi ir yra jo sudedamoji dalis.

## **1.2. Organizacinį klimatą įtakojantys veiksniai**

Vertinant organizacijos klimatą svarbūs yra veiksniai kurie jį įtakoja. Veiksnių nustatymas leidžia sukcentruoti dėmesį į esminius bei didžiausią įtaką darančius procesus organizacijoje.

Išskyrus veiksmų aibę galima atmesti tuos, kurie daro neigiamą įtaką, bei plėtoti tuos, kurie daro teigiamą poveikį organizaciniam klimatui. Palankaus klimato organizacijoje veiksniai išskiriami P. Jucevičienės (1996) yra:

- Vadovavimo kokybė;
- Pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- Komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- Naudingo darbo pojūtis;
- Suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- Teisingas atlyginimas;
- Protingas “spaudimas” darbui – tai yra darbo drausmė;
- Galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- Protinga kontrolė;
- Darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Autorė taip pat nurodo vieną iš pagrindinių, jos manymu, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi veiksmų – organizacijos kultūrą. Tačiau kiek kitaip veiksmus įvardija V. Janušonis (2000). Autorius nenurodo “pasitenkinimo darbuotojais lygio”, “naudingo darbo pojūčio”, “teisingo atlyginimo” veiksmų, juos autorius paprasčiausiai apibendrina sutraukdamas į kelias platesnes savo prasme veiksmų išraiškas “darbuotojų motyvaciją”, “įsisaumonintą atsakomybę už darbą ir jo rezultatus”, taip pat autorius neišskiria organizacijos kultūros esminio poveikio organizaciniam klimatui. Išanalizavus abiejų autorių įvardintus veiksmus darančius įtaką organizaciniam klimatui galima režiuruoti, jog jie yra savo esme tapatūs ir skiriasi tik išraiškos forma. Tuo tarpu V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) organizacinį klimatą įtakojančius veiksmus grupuoja į: vadovavimą, bendravimą, motyvaciją.

Dauguma mokslininkų organizacinį klimatą įtakojančius veiksmus nurodo panašiai, tačiau yra ir skirtumų, kurie atsiranda mokslininkams formuojant požiūrį į nagrinėjamą objektą. Skirtumai išryškėja išorinių ir vidinių veiksmų vertinime, kuriuos J. Guščinskienė (2002) grupuoja į: išorinius – tai fizinė bei sociokultūrinė aplinka, organizacinius – apimančius organizacijos centralizaciją, formalizaciją, technologiją, struktūrą, dydį ir t.t., bei į asmeninius – apimančius lyderių elgesį ir lyderiavimo stilių. Autorės įvardyti asmeniniai veiksniai, formuojant platesnį požiūrį, gali būti prilyginti vidiniams, kadangi veikimas apsiriboja organizacijos vidaus klimatu bei tuo pačiu neveikia kitų organizacijų.

Žiūrint siaurai veiksniai gali būti formuojami mikroaplinkos, platesnis požiūris apima

makroaplinką, iš pastarosios pozicijos veiksnius formuoja V. Misevičius (2001). Šis autorius teigia, kad veiksniai, kurie turi įtakos kolektyvo klimatui, tai yra visuma organizacinių ir grynai žmogiškųjų sąlygų:

- Įstatymai, reguliuojantys darbo saugumo santykius (priėmimo, atleidimo iš darbo tvarka, darbo sąlygų reglamentas, savo teisių gynimo teisinis reguliavimas ir pan.);
- Bendradarbių organizuotumo lygis (profsąjunginių organizacijų pajėgumas, vartotojų sąjungos, klubai ir pan.);
- Darbo ir gamybos organizavimo lygis (nuo jo priklauso darbuotojo fizinis saugumas darbe, fiziologinė įtampa);
- Bendradarbių kultūros lygis, tradicijos.

Autoriaus išsakytus teiginius patvirtina J. Guščinskienė (2002) kuri teigia, kad klimatui turi įtakos makroaplinkos ir mikroaplinkos veiksniai. Autorė makroaplinkai priskiria visuomeninę santvarką sociologinius demografinius veiksnius, mikroaplinkos veiksnius skirsto į:

- Materialinius (veiklos turinys bei pobūdis, darbo sąlygos, darbo organizavimo lygis ir skatinimo sistema);
- Socialinius (darbo vertinimo ir moralinio skatinimo sistema, individualios psichologinės kolektyvo (tarp jų ir vadovo) savybės, vadovo asmenybė, jo santykiai su pavaldiniais).

P. Zakarevičius (2006) teigia, kad kai mikroklimate skatina optimizmą, darbuotojų emocinė būseną pakili, nėra konfliktinių situacijų. Esant pesimistinėms nuotaikoms, nepasitikėjimo kolegomis atmosferai, netikrumo ateitimi jausmui – įgyvendinti pokyčius gana sudėtinga. Darbuotojų nuotaikos, emocinė būseną, pasitenkinimas ar nepasitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai, apibūdinami tokiomis charakteristikomis kaip optimistinis ar pesimistinis požiūris į organizacijos ateitį, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas bendradarbiais, užtikrinimo jausmas, paramos garantijos ir k.t. Autorius nagrinėja pokyčių galimybes organizacijoje bei pastebi, kad esant optimistiniam požiūriui organizacija įgyja lankstumo bei galimybę keistis ir tobulėti. Priešingu atveju – pesimistiniu požiūriu pasižyminti organizacija praranda dinamiką, dėl to kyla realus pavojus išsigalėti stagnacijai. Svarbu pastebėti, kad autorius pažymi, kad optimistinį bei pesimistinį požiūrį tiesiogiai nulemia psichologinis mikroklimate.

Apibendrinant reikėtų pažymėti, kad mikroaplinkos ir makroaplinkos struktūriniai elementai turi skirtingą poveikį organizacijos klimatui. Didžiausią įtaką organizacijos klimato formavimui daro tiesioginiai veiksniai: vadovavimo, bendravimo ir motyvacijos.



## *Vadovavimas*

Vadovavimo veiksnys yra aiškiausiai apibrėžiamas ir suvokiamas. Vadovavimą R. C. Appleby (1994) apibūdino kaip pavaldinių nukreipimą ir jų priežiūrą. Jis teigia, kad pavaldinius reikia nukreipti įmonei reikalinga linkme, patarti, kaip geriau atlikti darbą, ir motyvuoti dirbti našiau, kad būtų pasiekti įmonės tikslai. Pažymėtina, jog norint keisti organizacinį klimatą vien vadovu būti neužtenka, reikia būti lyderiu. Lyderis – aplinkinių pripažintas žmogus, kuriam kiti organizacijos nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones užsibrėžtam veiklos tikslui pasiekti, teigia R. Želvys (2001). Lyderystė įtraukia kitus – darbuotojus ar pasekėjus teigia J. Ruškus, R. Žurauskaitė (2004). Autoriai taip pat akcentuoja, kad grupės nariai patys įtvirtina ir apibrėžia lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderystei. Lyderystė, pasak J. Ruškaus, R. Žurauskaitės, reiškia gebėjimą panaudoti skirtingas galios formas įvairiais būdais darydama įtaką savo pasekėjų elgesiui. Apibendrinus galima teigti, kad vadovas turi turėti autoritetą savo pavaldinių atžvilgiu, šios nuomonės laikosi ir A. Sakalas (1998). Lyderio įtakos svarbą organizacijai bei jos valdymui pažymi V. Barvydienė, A. Skaržauskienė (2005) šios autorės teigia, jog lyderis įtakoja kitus žmones ne tik savo veiksmais ir idėjomis, bet ir savo vertybių sistema. Kuo lyderio vertybinė orientacija bus aiškesnė, tuo bus pasiekti geresni veiklos rezultatai, nes lyderiai, aiškiai suvokiantys savo asmenines vertybes, yra geriau pasiruošę priimti principinius sprendimus. Svarbu paminėti autorių išsakytą nuomonę apie lyderių pastangas organizacijos veiklą orientuoti į jiems priimtina vertybių sistemą. Galima daryti išvadą, kad nuo lyderio moralinių, intelektinių bei kitų žmogiškųjų savybių priklauso ir organizacijos klimato valdymas. Tam, kad būtų galima sutelkti darbuotojus bendram darbui vadovui reikalingi ne tik įtikinimo sugebėjimai, bet būtini ir gero psichologo bruožai. Šį požiūrį patvirtina F. Dansereau, G. Graen, W. J. Haga (1975) teigiantys, kad vadovas turi suprasti individualius žmonių skirtumus.

Tuo tarpu A. Jankauskas (2003) svarbiausiu vadovavimo veiklos aspektu laiko komandos sukūrimą, nuo ko priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Vadovui sukurti palankų psichologinį klimatą yra vienas sunkiausių, imliausių darbui ir pastangoms vadovo veiklos uždavinių teigia V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2005). Autoriai pažymi, kad nuo vadovo gebėjimo optimizuoti santykius grupėje, priklauso koks stiprus ir sveikas darbo kolektyvas bus suformuotas.

## *Bendravimas*

Bendravimo veiksnys yra lygiai taip pat svarbus organizacijos klimatui kaip ir vadovavimas.

Bendravimo vieta organizacinio klimato valdyme yra kiek kitaip pozicionuojama. Jis yra vadovavimo proceso bei jo poveikio objektas. E. Bagdonas ir L. Rapalienė (1996), bendravimą apibūdino, kaip procesą kurio metu keičiamasi informacija, perduodama emocionali būseną, jai daroma įtaka. Žodis “bendrauti”, Dabartinės Lietuvių kalbos žodyne apibrėžiamas kaip turėjimas bendrų reikalų, santykių. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) įvardina bendravimą kaip procesą, kurio metu keičiamasi informacija, perduodamas emocionalus būvis, daroma tam tikra įtaka.

Pagrindiniai bendravimo tikslai yra keistis informacija, gauti galimybę pamatyti save “kitų akimis” ir tenkinti socialinius poreikius. Taigi sėkmingu galima laikyti tokį bendravimą, kuris leidžia pasiekti šiuos tikslus. Išskiriami bendravimo sėkmės rodikliai informacijos pateikimo tikslumą ir interpretavimo adekvatumą taip pat toks, kuris leidžia pasiekti norimus tikslus. Didžiausią įtaką organizaciniam klimatui turi, tarpasmeninių santykių lygmenyje, bendravimo sėkmės rodiklis – sėkmingas socialinių poreikių tenkinimas teigia J. Almonaitienė (2003).

Atlikus literatūros analizę matyti, jog bendravimas paremtas psichologiniu ir socialiniu aspektu – tarpasmeniniu ryšiu atsirandančiu kolektyve. Ryšys užmezgamas perduodant informaciją bei ją gaunant. Esmė informacijos tiksliame paskirstyme, kuris įtakoja organizacijos subjektus tiesiogiai. Nuo to kaip įsisavinama informacija ir kaip ji po to realizuojama ir priklauso organizacijos sėkmingas egzistavimas bei progresas. Bendravimo įtaka organizacijos klimatui neginčijama. Reiktų pažymėti, kad bendravimas yra pamatinis konstruktas kuris tiriamas analizuojant organizacinį klimatą.

### *Motyvacija*

Motyvacija yra viena iš organizacinio klimato dimensijų bei jį įtakojantis veiksnys. Jos reikšmė svarbi tuo, kad pasinaudojant motyvacija galima teigiamai įtakoti organizacinį klimatą. Egzistuoja nemažai požiūrių apibūdinančių motyvaciją, tai žmogiškieji santykiai, mokslinis valdymas (angl. scientific management), darbo gerinimas bei savęs aktualizacija ir kt., taip motyvaciją apibendrina autoriai J. M. Ivancevich, M. T. Matteson (1990). Šių autorių nuomone motyvacija yra labai plati sąvoka, joje pažymimas socialinis aspektas – žmogiškieji santykiai. Taip pat išskiriama valdymo, darbo gerinimo ir savęs aktualizacijos funkcija. Tuo tarpu Oksfordo verslo terminų žodyne (2003) motyvacija apibrėžiama kaip protinis procesas, kuris sukelia, išlaiko ir nukreipia žmogaus elgesį. Pažymima, kad ji atspindi pasikeitimus fiziologinei ir psichologinei žmogaus būklei, kaip rezultatas jų buvusios ir esamos patirties. Galima daryti išvadą, kad motyvacijos procesiškumas sąlygoja dinamiką. Kadangi šiuos procesus galima valdyti psichologinėmis priemonėmis, darytina prielaida, kad organizacinis klimatas gali būti įtakoje per motyvaciją, t.y. pasinaudojant priemonėmis

skatinančiomis dirbančiųjų motyvaciją galima tikėtis klimato pagerėjimo.

Norint įtakoti motyvaciją, reikia žinoti jos formavimo procesą. Jį atvaizdavo D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003) tokia seka: nepatenkintas poreikis – iškeltas tikslas – atliekami veiksmai – tikslo pasiekimas. O iškeltam tikslui pasiekti galima pasinaudoti L. Marcinkevičiūtės (2003) įvardintomis, Lietuvoje naudojamomis, psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, tokiomis kaip: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, nusiskundimų analizė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai. Galimi ir kiti būdai, pavyzdžiui J. Albrechtas (2005) motyvaciją apibūdina kaip asmenybės būklę lemiančią veiklos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje bei pažymi, kad aiškūs darbo rezultatai, darbuotojų pritraukimas planuojant bendrą veiklą, tikslų nustatymas ir įvertinimas stiprina motyvaciją.

Tam, kad būtų įmanoma funkcionaliai įgyvendinti organizacinio klimato korekciją reiktų nustatyti veiksnius, kurie realiai paveiktų klimato kaitą teigiama linkme. L. Bagdonienė, J. Zembelytė (2006) kaip tik įvardina motyvacijos sėkmės veiksnius:

- Įvertintos individualios darbuotojų savybės, poreikiai, lūkesčiai, vertybės, pažiūros, įpročiai;
- Įvertintos darbo ypatybės (būtinai įgūdžiai, užduočių įvairovė, savarankiškumo būtinybė ir kt.);
- Įvertintos organizacijos ypatybės (taisyklės, nuostatai, tradicijos).

Šių veiksnių panaudojimas įgalintu pasiekti ne tik organizacinio klimato teigiamos dinamikos, esant blogai situacijai organizacijoje, tačiau taip pat ir įtakotų bei palaikytų jau esamą teigiamą situaciją joje.

Norint nustatyti bei iš esmės įgyvendinti organizacinio klimato tyrimą ir modelį jo korekcijai organizacijoje, reiktų išsiaiškinti tyrimo proceso esmę bei jo atlikimo principus.

### **1.3. Organizacinio klimato valdymo principai**

Organizacijos valdymas neatskiriamas nuo sprendimų priėmimo. N. Paliulis, E. Chlivickas, A. Pabedinskaitė (2004) išskiria organizacinį klimatą kaip vieną iš objektų kuris tiesiogiai yra susijęs su sprendimų priėmimo procesu. Autoriai pažymi, kad sprendimai priimami valdymo metu yra neefektyvūs, priimami ne laiku ir nepagrįsti, nes organizacinis klimatas neskatina siekti aukšto darbo efektyvumo.

Galima kelti hipotezę, kad organizacinis klimatas įtakoja organizacijos valdymo sprendimų priėmimą bei daryti atvirkštinę prielaidą – organizacijos valdyme sprendimų priėmimas tiesiogiai įtakoja organizacinį klimatą. Apibendrinant darytina išvada, kad organizacinis klimatas ir organizacijos

valdymas yra susiję abipusiai aktyviais ryšiais bei vienas kitą įtakoja.

Literatūros šaltinių apžvalga parodė organizacinio klimato kaip vadybos tyrimo objekto organizacijoje svarbą. Klimatas privalo būti valdomas bei gerinamas, tačiau kyla klausimas – koks lygis yra optimaliai priimtinas ir kaip jį pasiekti? Optimaliausias organizacinio klimato lygis būtų tas, kuris organizacijai atneša didžiausią naudą ekonominiu, socialiniu, psichologiniu požiūriu. Šių tikslų pasiekimui J. Guščinskienė (1999) siūlo imtis tam tikrų veiksmų, pavyzdžiui optimizuoti klimata, kad organizacija geriau funkcionuotų, pasiektų geresnių veiklos rezultatų, būtų gera jos narių savijauta. Šiame procese nemažas vaidmuo tenka formaliam ir neformaliai lyderiui. Pasak autorės optimizavimas pasiekiamas:

- Padedant asmenybei save adekvačiai įvertinti (nustatyti savo veikos prioritetus, padėti įsisąmoninti veiklos bei pokyčių būtinumą);
- Pradėjus nuo nedidelių užduočių bei pokyčių, palengva imantis jų vis sudėtingesnių ir vis labiau keičiantis;
- Rodant asmeninį pavyzdį;
- Skatinant materialiai bei moraliai;
- Susitariant dėl tikslų ir sąlygų (organizacijos ir jos narių tikslai turi sutapti);
- Įžvelgiant potencialius sunkumus ir kliūtis bei laiku juos pašalinant.

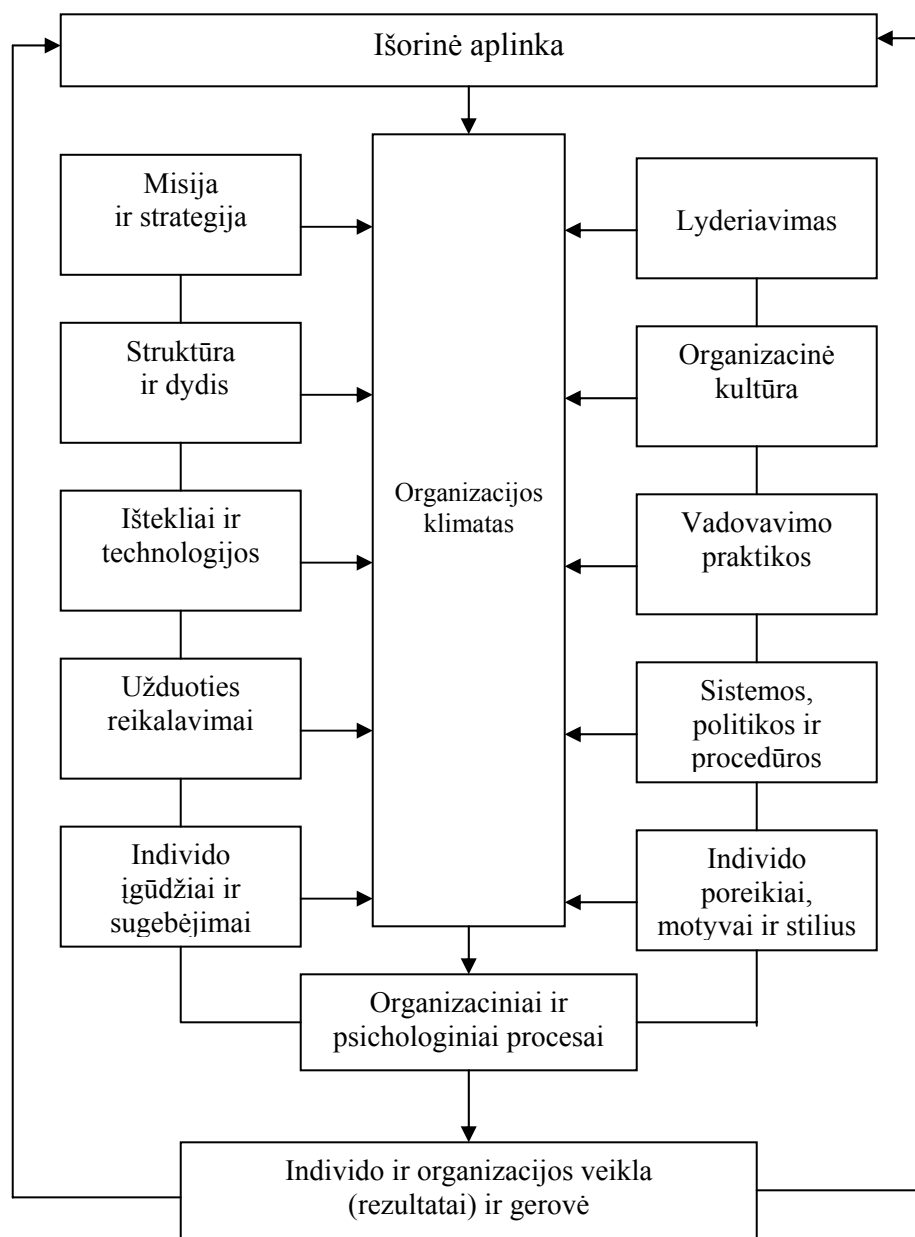
Vadovui svarbu įvertinti ne tik gero organizacinio klimato požymius ir mokėti optimizuoti klimata, jam būtina vadovautis bendrosiomis moralinėmis nuostatomis, laikytis vadovo etikos. Kaip teigia M. Jėčiuvienė (2006) darbuotojų požiūris į darba, lojalumas, sąžiningumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų darbdaviai ir vadovai. Jei pastarieji sąžiningai elgiasi su visais, neslepia informacijos, vertina jų pastangas, padeda ir pataria, tai ir darbuotojai elgiasi lygiai taip pat. Tačiau kai įmonėje pelno siekiama bet kuria kaina, kai žmonės nevertinami nei kaip darbuotojai, nei kaip asmenybės, kai yra išnaudojami, auga nepasitenkinimas, blogėja darbo santykių kokybė.

P. Jucevičienė (1996) teigia, kad organizacinis klimatas turi savaiminio dauginimosi ypatybę. Ši ypatybė atspindi labai svarbų momentą, kurį geras vadovas turėtų išnaudoti. Gera nuotaika bei optimizmas yra perduodami kolektyvo nariams taip sukuriant gerą atmosferą. Esminės problemos neišsprendžiamos vien tik šiuo organizacinio klimato požymiu, tačiau įvertinant jį yra lengviau planuoti veiksmų bei priemonių panaudojimą. Reikia pastebėti, kad blogas organizacinis klimatas turi tą patį požymį kaip ir geras. Vadovui analizuojant organizacinį klimata reiktų įvertinti šį aspektą bei pastebėjus nukrypimus nuo normos imtis prevencinių veiksmų.

Apžvelgus medžiaga galima daryti išvadą, jog vadyboje svarbiausi veiksmai yra tie, kurie

padeda identifikuoti bei išspręsti problemą organizacijoje. Organizacinio klimato veiksmų seką galima taip išskirstyti: pasiruošimas, siekiamybės nustatymas, duomenų rinkimas, analizė, poveikio priemonių atrinkimas ir jų taikymas, gauto rezultato analizė bei palyginimas su siekiamybe.

S. G. Isaksen su bendraautoriais (2001) sudarė organizacijos pokyčių modelį (2 pav.), kuris parodo svarbiausius veiksnius, į kuriuos turi būti atsižvelgta planuojant, valdant ir diegiant pokyčius organizacijoje (R. Rekašiūtė-Balsienė, 2005)



**2 Pav.** Organizacijos pokyčių modelis.

Šaltinis: R. Rekašiūtė-Balsienė, (2005).

R. Rekašiūtė-Balsienė, (2005) teigia, kad organizacijos klimatas, veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos – organizacijos veiklos rezultatams. *Organizaciniai procesai* apima grupinį problemų sprendimą, komunikaciją ir koordinavimą organizacijoje. *Psichologiniai procesai* – tai darbuotojų mokymasis, kūrybiškumas, motyvacija ir išipareigojimas. Šie komponentai, kaip teigia autorė, daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklai ir rezultatams.

Išanalizavę literatūrą organizacinio klimato pažinimo ir valdymo klausymais, išskirtume šiuos pagrindinius jo formavimo(si) principus: *struktūriškumo*, *autoreprodukcijos* (savaiminio dauginimosi), *dinamiškumo*, *kintamumo*, *labilumo* (gebėjimas reaguoti į poveikius), *defragmentacijos* ir *integracijos*, *savikontrolės*.

#### **1.4. Teorinis organizacinio klimato kaitos valdymo modelis**

Atlikus organizacinio klimato sampratos teorinę analizę pastebėta, kad organizacinis klimatas yra traktuojamas kaip vienas svarbiausių valdymo objektų organizacijoje. Su juo ypač glaudžiai yra susiję tokie įmonei svarbūs procesai, kaip dalykinė komunikacija, grupinis darbas, profesinis asistavimas etc. Pažymėtina ir tai, jog daugeliu atveju organizacijos sėkmė priklauso nuo to, koks organizacijoje klimatas. Kita vertus, pats klimatas toje pačioje organizacijoje yra labai svarbus organizacijos sėkmės indikatorius.

Išsakyti teiginiai pabrėžia organizacinio klimato daugiapusiškumą. Vienu metu organizacijoje jis veikia ir kaip pokyčių iniciatorius ir kaip pokyčių rezultato išraiška. Be to, organizacinis klimatas pasižymi dinamiškumu. Tai pabrėžia ir tokie sofistiški indikatoriai, kaip socialinė atmosfera, psichologinė būseną, santykiai ir t.t. Nūdienos moksle pastarieji indikatoriai jau gali būti gana tiksliai pamatuojami, tačiau vis vien išlieka netikėtumo efekto pasireiškimo tikimybė, sąlygojanti matavimo subjektyvumą.

Literatūros analizė atskleidė, jog organizacinis klimatas nėra statinis, todėl jam būdinga transformacija arba, kitaip tariant, nuolatinė kaita iš vieno būvio į kitą. Tai reiškia, jog organizacinis klimatas yra nuolatinio kitimo būsenoje. Tai tarsi tekanti upė. Pavyzdžiui, jeigu trumpalaikiu periodu (arba kas dvi minutės) mes matuotume vandens sudėtį ar temperatūrą, upės gylį, srovės greitį ir etc. tuomet tikimybė gauti skirtingus matavimo rezultatus bus labai maža. Bet jeigu mes tuos pačius rodiklius nuimtume sausros ir liūčių sezono metu, tuomet akivaizdu, jog rodmenys iš esmės bus

skirtingi.

Analogiška situacija yra ir su organizaciniu klimatu. Jis tai „sušyla“ - tai „atšala“, tai yra „pilnas ir turtingas“ savo esybe - tai yra „skurdus ir tuščias“. Tokius pokyčius ilgalaikiu laikotarpiu gali iššaukti eilė literatūros apžvalgoje pateiktų priežastčių. Tarp jų buvo keletas, kurios aiškiai rodė, jog organizacinis klimatas gali būti valdomas ir formuojamas. Tai reiškia, kad pokyčiams gali būti pasiruošta iš anksto, o taip pat jie gali būti iššaukiami priverstinai. Be to, šie pokyčiai gali būti vykdomi pagal iš anksto apgalvotą scenarijų. Svarstant šią galimybę sudarytas „organizacinio klimato ir jo veiksmų transformacijos hipotetinis modelis“ (3 pav.).

Organizacinio klimato ir jo veiksmų transformacijos hipotetiniame modelyje organizacinio klimato transformacija pateikta per pozityvą, t.y. esama padėtis yra laikoma blogesne nei siekiama. Visgi, gyvenime, nekontroliuojamoje savistovėje organizacinio klimato transformacijoje išlieka galimybė, jog geresnę būseną gali pakeisti blogesnė organizacinio klimato būseną. Taip yra todėl, kad tinkamai nevaldomas organizacinis klimatas gali kisti įvairiomis kryptimis, kai tuo tarpu valdomas jis yra tikslingai nukreipiamas tam tikra, norima (siekiama) linkme. Kita vertus, neįmanoma iš karto pasiekti tobulą organizacinio klimato būseną, tačiau kaskart galima prie jos priartėti. Taip yra todėl, kad organizacijos viduje organizacinis klimatas gali būti valdomas, tačiau išoriniai veiksniai, darantys gana pastebimą įtaką jam, daugeliu atvejų, negali būti valdomi. Visgi, net ir šiuo atveju organizacija gali minimizuoti jų įtaką iš anksto pasirengdama būsimiems pokyčiams.

Organizacijos klimato transformacija iš esamos būsenos į siekiamą įvyksta keturiais esminiais etapais, kurie vėliau dar gali būti suskaidomi į smulkesnę žingsnių seką (3 pav.). Pirmas etapas apima organizacinio klimato pažinimą konkrečioje organizacijoje. Šio etapo metu organizacinio klimato pažinimui gali būti taikomi įvairūs instrumentai tokie kaip klausimynai, interviu, stebėjimas etc. Šiuo atveju pasirenkamas konkretus instrumentas ir jo pagalba surenkami duomenys apie esamą organizacinio klimato būseną. Siekiant gauti tikslesnius duomenis, informacijos surinkimui gali būti naudojami bent keli instrumentai.

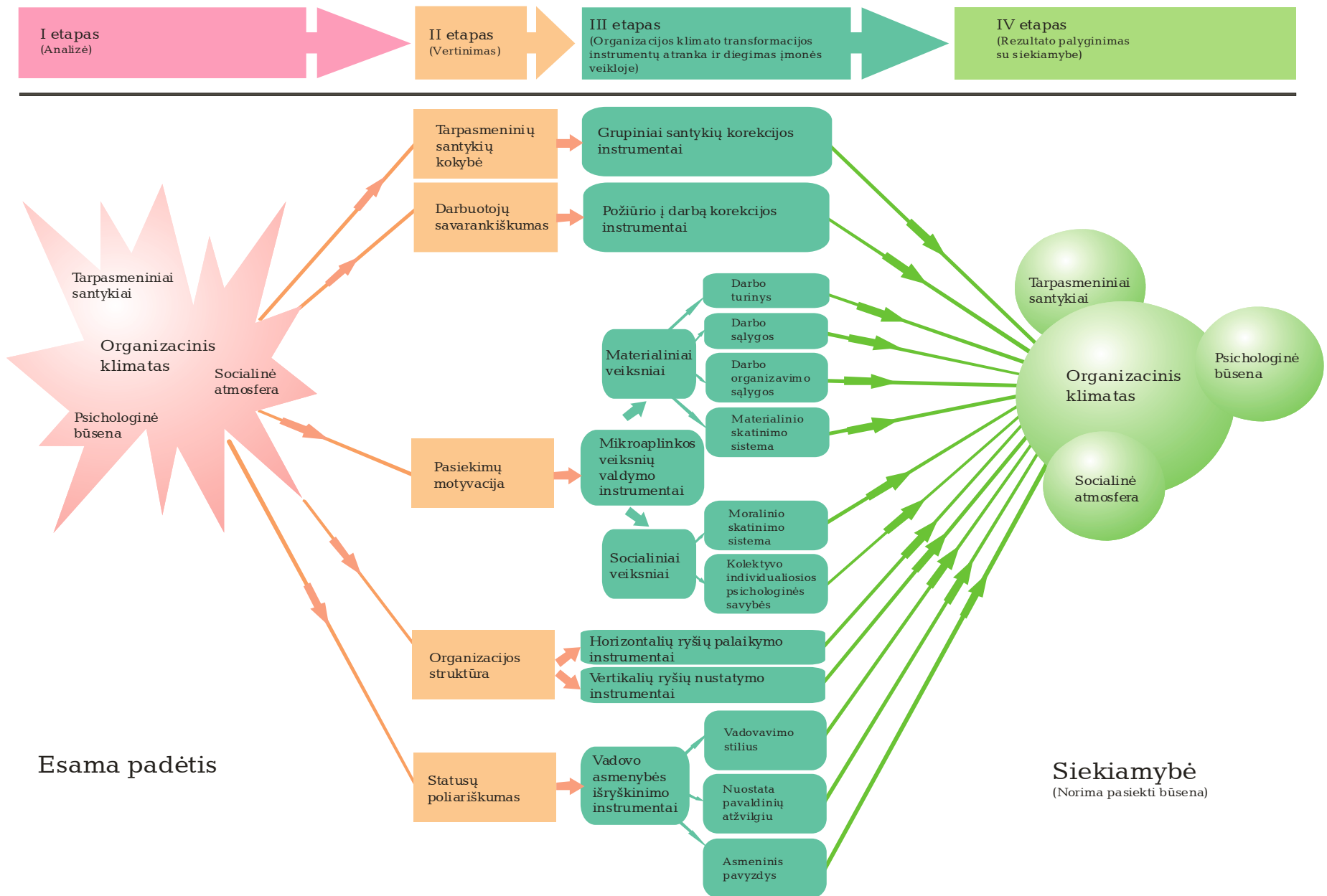
Antras etapas apima esamos organizacinio klimato būsenos įvertinimą. Sudarant modelį nuspręsta, jog vertinant svarbu atsižvelgti į „Tarpasmeninių santykių kokybę“ tiek organizacijoje tiek ir organizacijos narių su klientais, partneriais kitais suinteresuotais asmenimis. Būtent šiuo aspektu organizacinio klimato pokyčiai įvyksta nepriklausomai nuo organizacijos siekio juos suvaldyti, t.y. dažnai organizacinis klimatas pasikeičia dėl klientų nelojalumo, dėl kontroliuojančių institucijų įsikišimo, dėl darbuotojų šeimos narių daromo poveikio, dėl verslo partnerių pasikeitusios pozicijos ir interesų etc. Būtent šitaip aplinka iššaukia organizacinio klimato pokyčius. Tiesa pastarieji gali būti ir

teigiami ir neigiami.

Dar vienas svarbus momentas, kuris turi būti apžvelgtas vertinant organizacinio klimato būseną – tai darbuotojų savarankiškumas. Būtent nuo jo priklauso kaip darbuotojas sugebės realizuoti savo gebėjimus. Šiuo atveju būtina atsižvelgti į tai, jog vieni darbuotojai gali būti savarankiški, o kiti ne. Vienodų sąlygų sudarymas visiems darbuotojams ne visada yra pageidautinas įmonėje dalykas. Taip yra todėl, kad vieni darbuotojai yra linkę prisiimti atsakomybę, o kiti yra puikūs vykdytojai. Tokiu būdu per didelės atsakomybės suteikimas asmeniui, kuris yra linkęs dirbti vadovaudamasis iš aukščiau duotais nurodymais, reikėtų, jog šis asmuo yra pastūmėjamas patirti nuolatinį diskomfortą, kas ilgainiui gali pažeisti organizacinio klimato pusiausvyrą, tuo pačiu iššaukdamas jo transformaciją į neigatyvią būseną.

Pasiekimų motyvacijos įvertinimas yra svarbus tuo, kad jis įgalina išsiaiškinti, kas sąlygoja konkretaus darbuotojo norą likti organizacijos nariu. Ypač svarbu šiuo atžvilgiu atskleisti jo vidinius motyvus, tarnaujančius kaip pokyčių varomoji jėga. Tik tokiu atveju organizacijos kultūros transformacijos priemonės bus parenkamos adekvačiai. Kitu atveju, organizacinio klimato transformacija gali susidurti su sunkiai apčiuopiama, bet nemažai žalos organizaciniam klimatui darančia darbuotojų rezistencija.





3 pav. Teorinis organizacinio klimato kaitos modelis.

Organizacijos struktūros įvertinimas leidžia peržiūrėti nusistovėjusius ryšius tarp organizacijos darbuotojų. Šio aspekto peržiūra ypač reikalinga, kuomet auga organizacija, nes darbo krūvio kitimas gali iššaukti neigiamas darbuotojų emocijas. Todėl siekiant suvaldyti vykstančius procesus ir nepažeisti nusistovėjusios organizacinio klimato pusiausvyros būtina įvertinti organizacijos darbuotojų horizontalius ryšius ir vertikalų pavaldumą.

Statusų poliariškumo įvertinimas leidžia išryškinti valdymo grandis. Tačiau ir čia labai daug kas priklauso nuo valdymo stiliaus. Pavyzdžiui, rizikinga taikyti autokratinis valdymo metodus, kuomet kolektyvas yra labiau linkęs į demokratinį valdymo modelį. Ypač tai svarbu, kai formuojamas naujas skyrius ar tarnyba. Tokiu būdu autokrato paskyrimas vadovauti demokratinėmis nuostatomis pasižyminčiam kolektyvui būtų rimtas išbandymas organizaciniam klimatui.

Trečiasis etapas yra skirtas organizacijos klimato transformacijos instrumentų atrankai ir diegimui įmonės veikloje. Jų dėka yra įvykdomos organizacinio klimato korekcijos bei atliekamas koordinuojamas postūmis link siekiamo organizacinio klimato modelio. Tinkamų instrumentų parinkimas yra esminis momentas leidžiantis organizacijai suvaldyti organizacinio klimato pokyčius ir nukreipti juos norima (siekiamą) linkme.

Ketvirtasis etapas yra skirtas pasitikrinimui ar buvo pasiektas laukiamas rezultatas. Šiame etape taip pat gali būti naudojami organizacinio klimato būklės nustatymo instrumentai. Visgi, norint tiksliai įvertinti pokytį, tiek pradžioje, tiek ir pabaigoje reikėtų naudoti vieną ir tą patį instrumentą. Tik tokiu atveju gauti duomenys apie organizacinį klimatą būtų palyginami. Priešingu atveju galimos iškreiptys dėl matavimo skalės skirtumų.

## **2. SKUBA ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO METODIKA**

### **2.1. UAB „Skuba“ kaip organizacinio klimato tyrimo objektas**

Šiuo metu tarptautiniu lygmeniu veikiant UAB "Skuba" įsikūrė 1974 metų rugsėjo 28 d. Tuomet buvo įsteigta autotransporto įmonė, kuri buvo pavaldi Lietuvos TSR Valstybiniam materialinių išteklių komitetui. 1992 metais buvo privatizuota bei pavadinta Lietuvos krovinių transporto aptarnavimo srityje gerai žinomu pavadinimu – UAB "Skuba". Po privatizavimo įmonė pakeitė savo veiklos sritį ir iš transporto įmonės, vienu metu turėjusios virš 500 automobilių, buvo pertvarkyta į įmonę, prekiaujančią Europoje gaminamų krovinių automobilių dalimis, taip pat ir pačiomis transporto priemonėmis. Naujai perregistruota įmonė pradėjo vykdyti krovinių transporto priemonių, jų priekabų ir puspriekabių remontą bei techninį aptarnavimą.

UAB "Skuba" yra įmonių grupė, kurios dukterinės įmonės yra įsikūrusios Klaipėdoje, Kaune, Šiauliuose, Panevėžyje, Marijampolėje, Utenoje, taip pat Rygoje (Latvija), Taline (Estija) ir Suomijoje. Dukterinės įmonės, išskyrus Klaipėdos ir Šiaulių užsiimančias detalių prekyba, krovinių autotransporto remontu ir techniniu aptarnavimu, kol kas tik prekiauja Europoje gaminamų krovinių transporto priemonių bei jų priekabų ir puspriekabių dalimis (4 ir 5 priedai).

UAB "Skuba" šiandien parduoda virš 20 000 skirtingų pavadinimų dalių Mercedes-Benz, MAN, Volvo, Scania, DAF, Iveco, Renault sunkvežimiams, taip pat sunkvežimių priekaboms ir puspriekabėms. UAB "Skuba" centrinėje įmonėje Vilniuje, Klaipėdoje UAB „Klaipėdos skuba“ ir Šiauliuose UAB „Šiaulių skuba“ remontuojami visų kaimo tik paminėtų markių sunkvežimiai, jų priekabos ir puspriekabės. Bendrovė taip pat prekiauja naujais Renault sunkvežimiais bei naudotais visų markių sunkvežimiais ir specialiosios paskirties transporto priemonėmis. Nuolatinių UAB "Skuba" tiekėjų sąrašas yra virš 60 gerai žinomų Europos firmų, daugiau nei 5800 įmonių šiandien yra UAB "Skuba" klientai. Įmonės grynasis pelnas pastaraisiais metais perkopė 6 mln. Lt. ribą ir nuolat auga, kas savo ruožtu įgalina plėsti veiklą taikant inovatyvias technologijas bei skirti daugiau dėmesio personalo motyvavimui bei kitiems organizacinį klimatą įtakojantiems veiksniams.

Centrinėje įmonėje, Vilniuje, nuolat dirba apie 240 darbuotojų, dukterinėse įmonėse - nuo 4 iki 54 darbuotojų, iš viso grupei priskiriamose įmonėse dirba iki 600 darbuotojų.

Tyrimas, panaudojant psichometrinių darbuotojų testavimą buvo atliktas: UAB „Skuba“, kurioje šiuo metu dirba apie 240 darbuotojų taip pat šios įmonės filialuose UAB „Kauno skuba“ – 15 darbuotojų, UAB „Klaipėdos skuba“ – 54 darbuotojai, UAB „Šiaulių skuba“ – 43 darbuotojai.

Organizacijoje dirba pakankamai jaunas kolektyvas tai patvirtina ir testo rezultatai (7 pav.), taip pat pažymėtina, kad įmonė vykdo karjeros strategiją t.y. perspektyvūs darbuotojai yra skatinami ne tik pinigėmis bei kitomis motyvavimo priemonėmis, bet turi galimybę siekti aukštesnių pareigų organizacijoje, kas savo ruožtu palankiai atsiliepia organizacinio klimato raiškai. Šis faktas iš dalies gali būti tvirtinamas prielaida, remiantis atlikto tyrimo rezultatais, atsispindinčiais 8 paveiksle, kuriame aiškiai galima išskirti organizacijos personalo dinamiką užimamose pareigose.

Organizacijos veiklos sritis paslaugų sektorius, kas savo ruožtu reikalauja iš darbuotojų ypatingų bendravimo gebėjimų. Paslaugas teikiančios įmonės orientuotos į tiesioginį kontaktą su klientu. Šis veiklos sektorius yra ypač susijęs su žmogiškaisiais santykiais bei nagrinėjamas vadyboje gana plačiai. Kaip jau buvo minėta pirmame skyriuje D. E. Bowen, ir kt. (2000) paslaugų

klimatą išskiria kaip atskirą organizacinio klimato pasireiškimo struktūrinę dalį bei pažymi, kad veiksniai veikiantys jį yra labai svarbūs organizacijos bei jų darbuotojų psichologinam klimatui.

Organizacija šioje srityje dirba intensyviai, vykdoma sisteminga kvalifikacijos kėlimo programa „Renault V.I.“ mokymo centruose, vykdomos nuolatinės konsultacijos darbo klausimais.

Įmonės veiklos struktūrą sudaro pardavimų veikla bei serviso paslaugos. Įmonių atliekančių serviso paslaugas įranga atitinka Europos sąjungos, tokiems darbams, keliamus reikalavimus bei atitinkamus standartus. Remonto dirbtuvės aprūpintos naujausiomis technologijomis bei priemonėmis leidžiančiomis efektyviai mažinti kenksmingas darbo sąlygas. Serviso paslaugas teikiančiuose filialuose darbo valandos neviršija aštuonių. Padaliniuose, kuriuose ypač didelis darbo krūvis dirbama keliomis pamainomis, tačiau neviršijant minėtų aštuonių valandų. Šie veiksniai teigiamai įtakoja serviso darbuotojų darbo kokybę bei mikroklimatą.

Darbo kontrolė atliekama nuolat, tačiau nėra taikoma griežta klaidų vertinimo sistema. Šiuo aspektu galima pastebėti, kad klaidos yra analizuojamos bei už jas nėra baudžiama, nei piniginiėmis nei administracinėmis priemonėmis, kas savo ruožtu leidžia organizacijai tobulėti bei nesukelia kliūčių darbuotojams taikyti naujų, neišbandytų darbo metodų – eksperimentuoti.

Organizacijos vadovaujančio personalo valdymo metodai priskirtini prie demokratiškų, kas mokslinėje literatūroje priskiriama prie teigiamai įtakančių darbinį klimatą. Šis teiginys pagrįstas jau paminėtais faktais bei tuo, kad įmonės vadovybė remia darbuotojus siekiančius mokslo bei kvalifikacijos kėlimo, suteikia reikalingos informacijos bei įgalina naudojimąsi įmonės disponuojamais resursais bei taiko lanksčią socialinę politiką. Organizacija pakankamai jauna, tačiau jau dabar formuojamos tradicijos, kurios reiškiasi bendrų švenčių organizavimu įmonės darbuotojams bei jų šeimos nariams.

Įmonėse jaučiamas dirbančių moterų trūkumas procentine išraiška, kas savo ruožtu akivaizdžiai atsispindi ir respondentų imtyje (4 pav.). Šis momentas aiškintinas specifine organizacijos veikla – krovininių transporto priemonių remontas ir jų detalių pardavimas.

Paslaugų sektoriaus įmonių organizacinis klimatas Lietuvoje menkai tyrinėtas. Taikant organizacinio klimato krizės testą buvo iširtos tik 2 aptarnavimo sferos organizacijos tuo tarpu to paties pobūdžio organizacijos, kaip UAB „Skuba“ Lietuvoje dar nėra plačiau tyrinėtos.

## 2.2. Tyrimo imtis ir tyrimo demografinės charakteristikos

Pagrindinis metodas, kuriuo magistriniame darbe teko rinkti informaciją apie įmonę ir jos organizacinį klimatą, buvo apklausa. Todėl šiame kontekste labai svarbu detaliai pagrįsti tyrimo imtį, pateikti argumentus, jog darbuotojų imtis atspindi faktines organizacinio klimato realijas.

Atliktos apklausos imtis nėra griežtai tikimybinė. Pagrindinė priežastis, sutrukdžiusi siekti minėto moksliskai paties patikimiausio imties tipo, buvo savanoriško respondentų dalyvavimo tyrime principas. Magistrinio darbo autorius tiriamoje organizacijoje dirba tik 4 mėn., todėl galimybės motyvuoti (versti) dalyvauti apklausos tyrime atsitiktinai atrinktus darbuotojus yra suvaržytos išankstinių neigiamų nuostatų ir subjektyvių stereotipų susidariusių tyrimų atžvilgiu. Pastarosios aplinkybės nuo tyrėjo valios mažai tepriklauso, jeigu tyrimas vyksta nepažeidžiant laisvanoriškumo principu. Žinoma, buvo galima priversti darbuotojus užpildyti anketas, tačiau tokiu būdu būtų smarkiai sukelta sąmoningai neteisingo atsakinėjimo tikimybė, kas greičiau pakenktų nei padėtų įgyvendinti tyrimu keliamus tikslus.

Tyrimo eiga parodė, kad verslo darbuotojai nėra apklausoms ir tyrimams labai motyvuota bendruomenė. Tai žmonės, kurie yra susitelkę į darbą, karjeros siekimą, pelno maksimizavimą. Tokie asmenys brangina savo laiką ir nėra linkę jo skirti dalykams, kurie, jų manymu, neatneša tiesioginės naudos jų darbo rezultatams. Analogiškų teiginių sutinkama ir kitų tyrėjų pateikiamose verslo įmonių kooperatyvumo charakteristikose. Pavyzdžiui, S. Vaitkevičius (2006) teigia, jog „verslo įmonės iš principo yra uždaresnės. Įvairių masinių ir viešais tikslais inicijuotų tyrimų atžvilgiu jos yra nusiteikusios atsargiau ir netgi skeptiškai. Lyginant, tarkime, su pedagogais, mokiniais ar pan., verslo atstovai yra menčiau motyvuoti ir kooperatyvūs respondentai. Aukšta klausimynų grįžtamumo kvota verslo populiacijoje yra sąlygiškai sunkiau užtikrinama nei kitose palyginimui paminėtose populiacijose“.

Konkrečiai darbo autoriui teko taikyti specialias respondentų motyvavimo technikas. Visų pirma klausimynas buvo anoniminis. Siekiant vadovų kooperatyvumo jiems buvo garantuota, kad jie vėliau galės susipažinti su tyrimo rezultatais, o tyrimo eigoje kuriamas modelis bus pritaikytas organizacijos reikmėms.

Iš viso buvo išspausdinta 210 ir išplatinta 185 anketos, sugrįžo ir buvo apdorotos 163 anketos. Grįžtamumo kvota siekia 88,1 % ir gali būti apibrėžta kaip aukšta. Reikia pastebėti, kad anketos nebuvo dalinamos visiems, jos buvo duodamos tik tiems asmenims, kurie sutiko jas užpildyti, todėl sunku įvertinti visiškai atsitiktinės imties grįžtamumo kvotą.

Šiame kontekste svarbu apibrėžti, kokie respondentai buvo telkiami į tyrimo imtį (2 lentelę).

2 lentelė

**Apklaustų respondentų ir tirtų organizacijų charakteristikos**

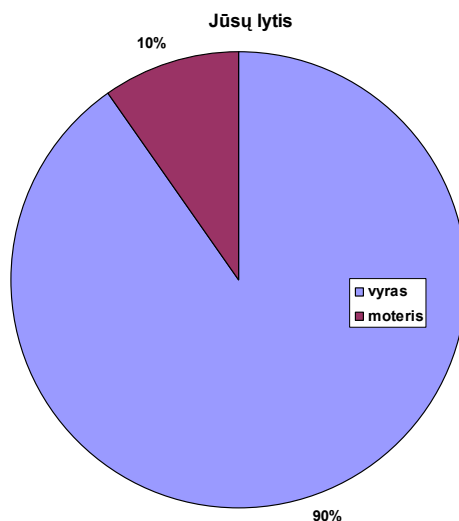
<b>Tyrinėti požymiai</b>	<b>TESTO ŽINGSNIŲ (Item) skaičius</b>
<b>Apklaustų įmonės darbuotojų charakteristikos</b>	Iš viso 8 požymiai
<b>Lytis</b>	1
<b>Amžius</b>	1
<b>Išsilavinimas</b>	1
<b>Bendras darbo stažas</b>	1
<b>Darbo stažas organizacijoje</b>	1
<b>Darbo stažas pagal dabartines pareigas</b>	1
<b>Darbas pagal specialybę</b>	1
<b>Pareigos</b>	1

Buvo suformuotas palyginti nedidelis kiekis tiriamųjų. Atsitiktiniai tiriamieji nėra paprastai reikalaujami testo konstrukcijos tikslais, bet grupių įvairiarūšiškumas yra svarbus. Tai lemia savybių skirtingumą, kuris yra svarbus koreliacinėse studijose. Masiniai ir įvairiarūšiai tiriamieji paprastai padidina tyrimo duomenų ekologinę validaciją, kas yra svarbu pritaikant testą praktiškai.

Anketos buvo platinamos paštu ir asmeniškai įteikiant anketą. Į 3 filialus buvo nuvykta asmeniškai ir juose anketos buvo išdalintos duodant respondentui anketą pasirinkti iš kelių vienodų anketos kopijų. Užpildžius anketas jos visos buvo surinktos vienu metu tam, kad nebūtų pažeistas respondento anonimiškumas. Į kitus filialus anketos buvo išsiųstos paštu. Juose filialų vadovai sutiko padėti išdalinant ir surenkant anketas. Jiems anketos išsiųstos kartu su anketų išdalavimo ir surinkimo instrukcija. Anketavimo proceso pažeidimų tyrimo metu nebuvo užfiksuota. Vizualinis grįžusių anketų vertinimas taip pat rodo, kad anketos užpildytos teisingai.

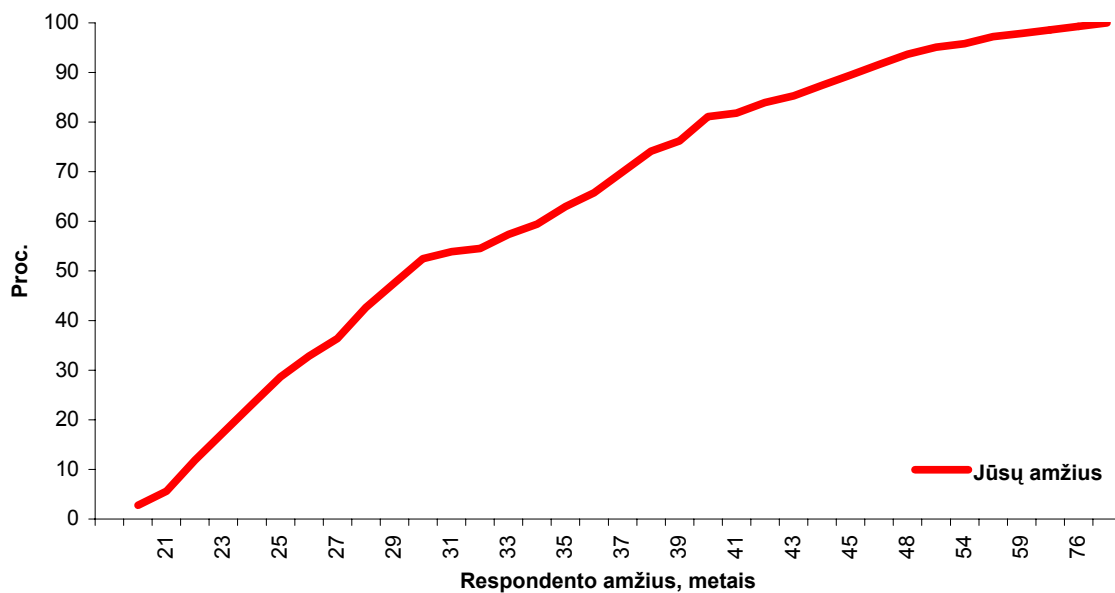
Abiem anketų platinimo atvejais respondentams buvo trumpai paaiškinta, kai reikia pildyti ir kokia tvarka gražinti anketas, gautas žodinis jų sutikimas.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį atvaizduotas 4 pav. Kaip matome respondentų tarpe vyravo vyrai (141), moterų respondentų tarpe buvo 15. Toks respondentų pasiskirstymas manome susijęs su įmonės veiklos specifika. Todėl organizacinio klimato tyrime galėjo vyruoti vyriškasis psichologinis faktorius.



**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (n=156).

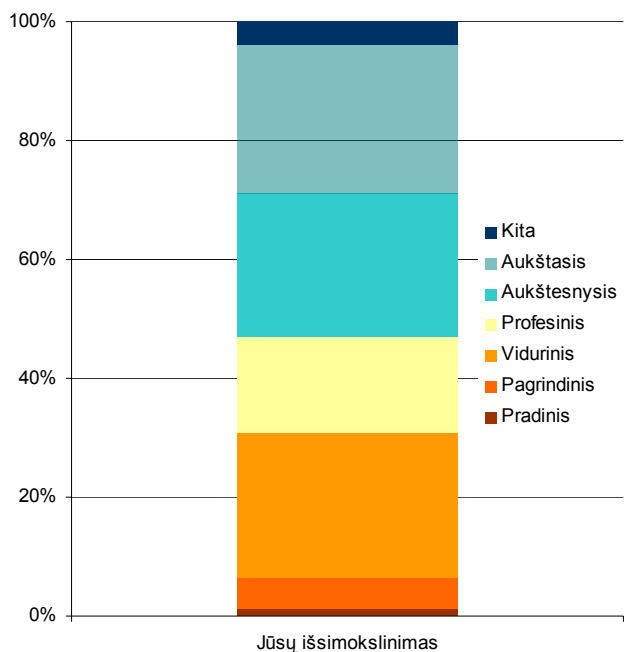
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių parodytas 5 pav. Apklaustų darbuotojų amžius svyruoja nuo 20 iki 80 metų (1 atvejis). Respondentų tarpe vyrauja 30 – 40 amžiaus tarpsnis. iki keturiasdešimties metų darbuotojai.



**5 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (n=143).

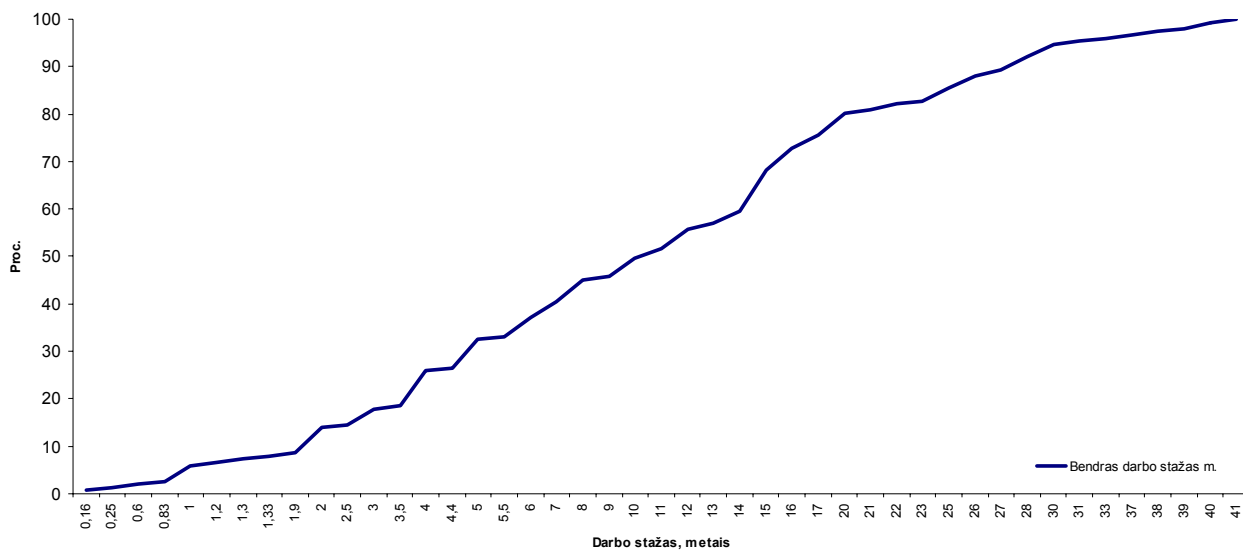
Šeštame paveiksle parodytas respondentų pasiskirstymas. Jų tarpe vyravo vidurinis išsilavinimas. Mažiausiai buvo asmenų turinčių pradinį ir pagrindinį išsilavinimą. Galima daryti

prielaidą, kad daugiau kaip pusę dirbančiųjų turi profesinį pasirengimą (profesinis, aukštesnysis ir aukštasis mokslas).



**6 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (n=143).

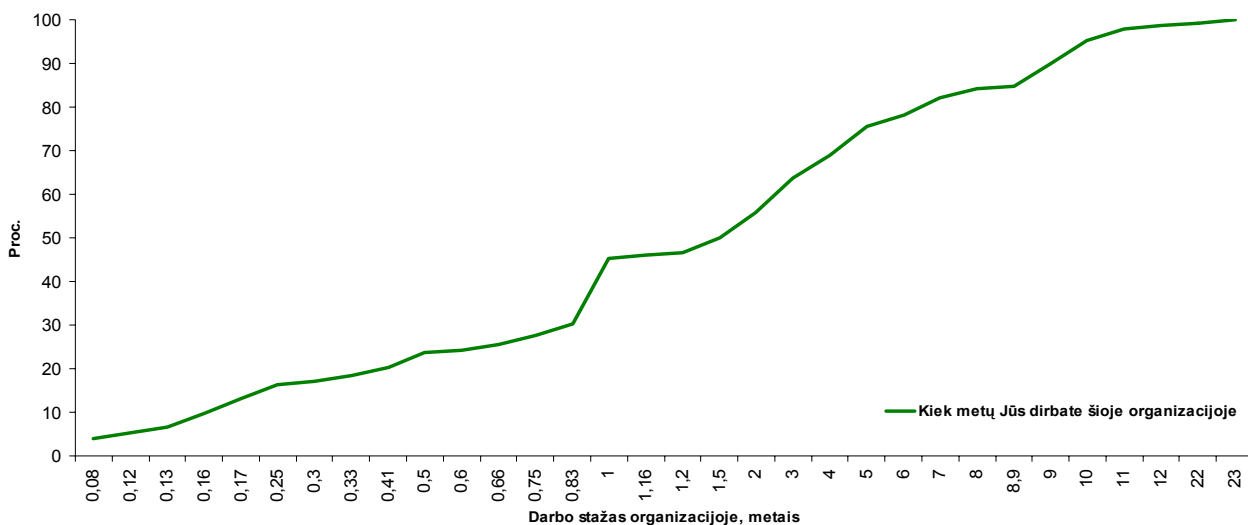
Pagal bendrą darbo stažą (7 pav.) galima pastebėti, kad mažesnę nei 10 metų darbo stažą turi apie 50 % respondentų. Nuo 10 iki 20 bendrą darbo stažą turi 30 % apklaustųjų ir tik 20 % turi didesnę nei 20 metų darbo stažą.



**7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (n=151).

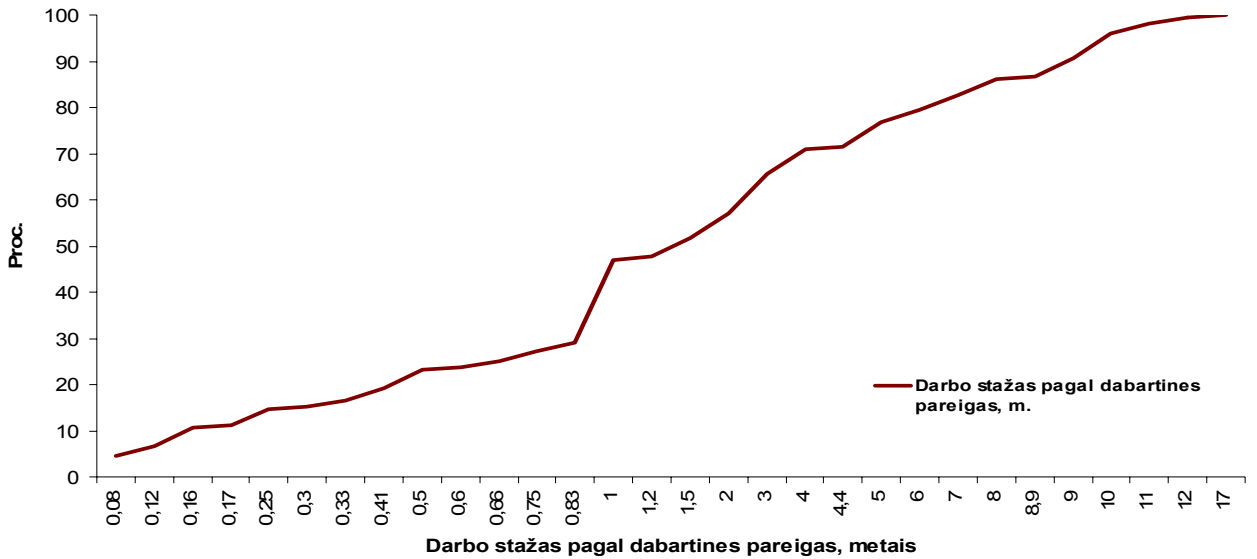


Šioje įmonėje 45 % dirba ne daugiau kaip metus laiko. Apie 40 % darbuotojų įmonėje dirba nuo vienerių iki dešimties metų. Galima daryti prielaidą, kad organizacinis klimatas šioje įmonėje pradėjo formotis visai neseniai o tai leidžia manyti, kad šioje įmonės gyvavimo stadijoje reikia pradėti modeliuoti organizacinį klimatą. Ši prielaida grindžiama tuo, kad susiformavusį klimatą keisti yra pakankamai sunku, tuo tarpu naujai suformuotoje organizacijoje tai padaryti kur kas paprasčiau.



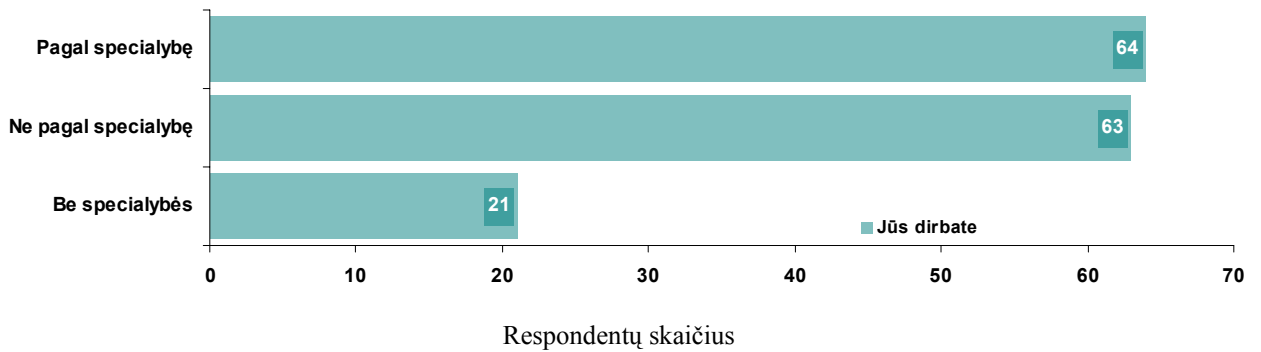
**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (n=152).

Šią mūsų nuostatą patvirtina darbo stažo analizę pagal dabartines pareigas (9 lentelė). Beveik pusę respondentų dabartinėse pareigose dirba iki metų. Kas penktas darbuotojas dabartinėse pareigose dirba nuo vienerių iki penkerių metų. Ir tik kas trečias darbuotojas šiuo metu užimamose pareigose turi didesnę 5 metų darbo stažą.



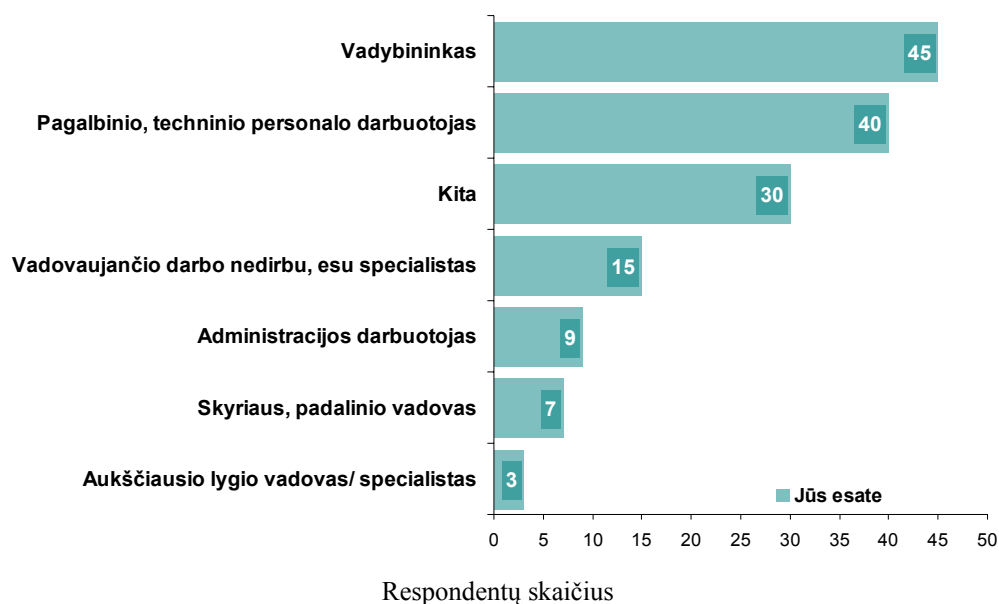
**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėse pareigose (n=151).

Pagal specialybę įmonėje dirba 64 respondentai (10 paveikslas), ne pagal specialybę 63, ir 21 -respondentas be specialybės. Įvertinus tai, kad apie 57 % apklaustųjų neturi būtinos profesinės kvalifikacijos tai gali būti panaudota kaip papildoma priemonė motyvacijai skatinti. Literatūros analizė parodė, kad motyvacija yra vienas iš pagrindinių organizacinio klimato veiksnių.



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę (n=148).

Respondentų pasiskirstymą pagal pareigas (11 paveikslas) parodė, kad vadovaujančio personalo yra 14,9 %. Daugiausiai buvo apklausta vadybininkų ir pagalbinių, techninio personalo. Administracijos darbuotojai sudarė 13,4 %.



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (n=149).

Apibendrinus jau aprašytus apklausos rezultatus galima daryti prielaidą, kad įmonėje yra palankios organizacinio klimato formavimo sąlygos: pakankamai jaunas ir išsilavinęs kolektyvas.

### 2.3. Tyrimo instrumentas: struktūra ir matuojami požymiai

Magistro darbe pristatomas psichometrinis tyrimas, atliktas UAB „Skuba“. Apklausa atlikta standartizuota metodika. Instrumentas validuotas, sukurtas Lietuvos mokslininkų, remiantis užsienio šalių praktika, juo buvo tirtas organizacinis klimatas įvairiose organizacijose. Naudotis instrumentu buvo gautas autoriaus leidimas.

*Testo kūrimas ir testo žingsniai (items).* Buvo sudarytas anoniminis klausimynas, susidedantis iš 67 testo žingsnių (items), kurie sujungti į 19 apibendrintų dimensijų (konstruktų). Pasirinktas penkių balų Likerto skalės atsakymų formatas. Atsakymų pasirinkimas apima vertinimo pakopas nuo “visiškai nesutinku” iki “visiškai sutinku”. 73,3 % itemų buvo suformuluoti, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacinio klimato aspektus, tuo tarpu, 26,3 % itemų atspindėjo pozityvius atsakymus. Todėl instrumento pavadinimas “klimato krizė” testas nėra atsitiktinis. Tačiau nė viena iš subskalių neturėjo ypatingai neigiamų itemų. Ketvirtadalis klausimų kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai. Metodika ypatinga, tuo, kad teiginiai pateikiami per neigiamybę. Klausimais (indikatoriais) galima nustatyti klimato požymius bei darbuotojų nuomones, požiūrį į klimatą. Sudarant skales ir klausimus naudojami psichologijos, sociologijos, vadybos mokslus apimantys aspektai: “saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis

komfortas“, „verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija“ (psichologija), „vyrų ir moterų santykiai“, „informacija / komunikacija“, „tarpusavio santykiai“ (sociologija), „kontrolė“, „valdymo / vadovavimo stilius“ (vadyba) ir pan., taip pat iš kultūros, klimato apibrėžimų kylančios dimensijos „tradicijos ir šventės“, „vertybės ir kultūra“. Aukštesnis testo rezultatas atitinka blogesnį organizacinį klimatą. Pasak G Merkio (2005) ir kitų testų kūrusių autorių, buvo įdėta daug pastangų, kad būtų galima įsivaizduoti ir atsispindėti hipotetiškai, kaip klimato fenomenas gali save išreikšti kasdieniniame organizacijos gyvenime ir komandiniame darbe. Pvz. tokios dimensijos kaip „atėjimas į organizaciją ir išėjimas“, „kartų santykiai“, „apkaltos, gandai, veidmainiavimas“, „vyrų ir moterų santykiai“ ir pan. buvo kuriamos. Šis metodas pasiteisino, nes: a) naujos klimato dimensijos, anksčiau nepaminėtos literatūroje, (autorių turimomis žiniomis) buvo atrastos; b) organizacinio klimato nustatymas buvo statistiškai patvirtintas. Iš viso buvo testuojamos 147 darbo komandos / padaliniai 36 skirtingose darbo organizacijose. Priimtomis proporcijomis, skirtingų organizacijų tipai dalyvavo apklausoje: pradedant nuo nevyriausybių organizacijų iki vyriausybių, taip pat įvairios verslo organizacijos - gamyklos, prekyba, finansai ir t.t. Tyrimų rezultatai gauti medicinos įstaigoje buvo įtraukti į bendrą visumą ir duomenys palyginti.

Visiškai nesutinku	Lyg ir nesutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku	Visiškai sutinku
●	●	●	● X	●

**12 pav.** Atsakymų kategorijų paaiškinimas.

Testas atitinka anketai keliamus reikalavimus. Pradžioje prisistatoma, nurodomas tyrimo tikslas, paskui paaiškinama, kaip reikia pildyti (žymėjimo pavyzdys), garantuojamas anonimiškumas (apklausiamiesiems daug rašyti nereikia, žymėjimai nesudėtingi), padėkojama už dalyvavimą.

Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą	● ● ● ● ●	
Grubiausi keiksmažodžiai mūsų kolektyve yra tapę įprastu kasdienišku dalyku	● ● ● ● ●	
Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	● ● ● ● ●	

**13 pav.** Subskalių fragmentas.

Klausimai suformuoti aiškiai, sakiniai neilgi, skalės taip pat neilgos pateikta po 2 -3 klausimus, kas padeda suformuoti aiškesnį tiriamųjų požiūrį nagrinėjamu klausimu, respondentams sudaroma galimybė išvengti atsakymo: teiginys “*nežinau, sunku apsispręsti*”.

Pateikiamas fragmentas iš testo, kuriuo paaiškinama, kaip žymėti atsakymus. Reikia atsakyti, ar sutinkama (nesutinkama) su teiginiu. Atsakymas žymimas užbraukiant skrituliuką. Kuo didesnis skrituliukas pažymimas, tuo labiau pritariama teiginiui. Jei pažymimas pats mažiausias skrituliukas, vadinasi, visiškai nesutinkama su teiginiu.

Testo subskalėje pateikiami teiginiai, vertinantys klimata. Kiekvienoje iš jų pateikiama po du – tris klausimus (items).

Empirinių socialinių tyrimų praktikoje apklausos validumas ir patikimumas tikrinami specialiomis statistinėmis priemonėmis (G. Merkys, 1999a). Čia turima galvoje psichometrinė statistika. Socialinių tyrimų metodologijoje iš dalies pagrįstai laikomasi nuomonės, jog apklausa yra rizikingas metodas. Tiriamieji gali būti nenuoširdūs, pavyzdžiui, sistemingai pateikinti atsakymus, orientuotus į socialinius lūkesčius. Todėl yra atliekama atsakymų konsistentiškumo analizė ir apklausos tyrimas laikomas validžiu bei patikimu tik tuomet, jei jis tenkina tam tikras psichometrinės statistikos rodiklių reikšmes (S. Vaitkevičius, 2006; J. Rost, 1995; R. Steyer ir M. Eid, 1995 G. A. Lienert ir U. Raatz, 1994; L. Jovaiša, 1975).

Standartiniai matai, kurie taikyti šio tyrimo metu pateikti 3 lentelėje.

Skalių kokybei patikrinti panaudota faktorinės validacijos technika (G. Merkys, 1999a; G. Merkys, 2000). Pradžioje visi atitinkamo bloko klausimai buvo faktorizuojami principinių komponentų metodu, taikant faktorių ašių sukį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotaciją). Radus teoriškai prasmingą požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai buvo papildomai tikrinami alfa faktorinės analizės metodu. Šio metodo pagalba patikrintas skalės vienmatiškas (dimensionalumas) (R. Steyer ir M. Eid, 1995 G. A. Lienert ir U. Raatz, 1994).

3 lentelė

**Rodiklių paaiškinimo lentelė**

<b>Rodiklio sutrumpintas pavadinimas</b>	<b>Rodiklio pilnas pavadinimas</b>
<b>L</b>	Testo žingsnio faktorinis svoris
<b>Mean</b>	Respondentų nuomonės vidurkis
<b>i/tt</b>	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation)
<b><math>\alpha</math></b>	Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – $\alpha$ )
<b><math>r_{mean}</math></b>	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{min}</math></b>	Minimali koreliacija tarp įverčių
<b><math>r_{max}</math></b>	Maksimali koreliacija tarp įverčių
<b>%</b>	Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)

<b>KMO</b>	Kaizerio-Mėjerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus
------------	---

Organizacinio klimato vertinimo subskalių metodologinė kokybė (n=161)

Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	Mean	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo	0,78	1,87	0,54	0,69	0,36	0,20	0,52	51,99	0,623
	Mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti	0,71	1,71	0,45						
	Mūsų žmonės darbe nesijaučiasi saugiai ir užtikrintai	0,71	2,06	0,46						
	Mūsų kolektyve vyraujanti nuotaika nėra giedra ir optimistinė	0,69	2,11	0,44						
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Tave demonstratyviai neignoruoja, nepraeina tarsi "pro stulpą"	0,74	4,30	0,43	0,55	0,25	0,14	0,33	43,78	0,637
	Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	0,68	3,92	0,36						
	Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą	0,64	3,26	0,31						
	Grubiausi keiksmazodžiai mūsų kolektyve nėra tapę įprastu kasdienišku dalyku	0,57	3,59	0,28						
Konfliktai	Kolektyve vengiama pamatyti ir spręsti netgi tokius konfliktus, kuriuos spręsti būtina	0,75	2,38	0,47	0,63	0,30	0,19	0,39	47,78	0,697
	Premijų ar pagyrimų skyrimas jų nevertiems darbuotojams dažnai sukelia neteisybės jausmą ar netgi kiršina darbuotojus	0,73	2,26	0,45						
	Nutaikę progą darbuotojai linkę vienas kitam kenkti, "suvedinėti sąskaitas"	0,69	1,62	0,40						
	Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja	0,59	2,36	0,33						
Vyrių ir moterų santykiai	Manau, kad mūsų organizacijoje yra žmonių, kurie yra seksualiai išnaudojami kitų darbuotojų	0,89	1,15	0,74	0,82	0,62	0,56	0,72	74,71	0,701
	Seksualinio priekabiavimo atvejai kolektyve reiškiasi grubiai ir atvirai	0,88	1,27	0,71						

Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	Mean	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
	Kolektyve pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų, ypač tokių, kurie reiškiasi užmaskuota ir rafinuota forma	0,82	1,31	0,61						
Humoras	Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksminti	0,88	4,75	0,55	0,70	0,55	0,55	0,55	77,48	0,500
	Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas	0,88	4,58	0,55						
Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų organizacijoje yra retas reiškinys										
Santykiai su vadovais	Yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia, liaudiškai tariant - "užsisėda"	0,86	2,08	0,71	0,81	0,52	0,40	0,62	63,93	0,786
	Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi - jiems darbe galioja visai "kitos taisyklės"	0,82	2,06	0,65						
	Tik padaryk darbe klaidelę-kitą, ir valdžia tave "užkapos"	0,80	1,91	0,63						
	Mūsų kolektyvo vadovai ne su VISAIS (!) bendrauja labai šiltai ir draugiškai	0,72	2,07	0,53						
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Prie vienu darbuotojų kabinėjamosi dėl smulkmenų, o kitų toleruojamos net didžiulės pražangos	0,88	2,39	0,55	0,71	0,55	0,55	0,55	77,45	0,500
	Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami	0,88	2,20	0,55						
Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo										
Informacija/komunikacija	Mūsų organizacija kupina paslapčių, viską liguistai stengiamasi slėpti	0,85	1,96	0,64	0,73	0,40	0,28	0,61	55,70	0,718
	Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją	0,79	2,04	0,56						
	Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų	0,72	2,46	0,49						
	Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname nelaiku ir nevisą	0,60	2,32	0,38						
	Mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos	0,80	2,19	0,56	0,68	0,35	0,20	0,50	51,93	0,714



Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	Mean	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO	
Atvirumas, tolerantiškumas	Mūsų kolektyve vadovaujamas tokia taisyklė - "savo nuomonę pasilaikyk sau"	0,79	2,23	0,53							
	Atvirumas, tolerantiškumas	Dauguma iš mūsų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų	0,75	2,63							0,49
	Jeigu turi rimtų argumentų, negali drąsiai prieštarauti vyresnybei	0,50	2,59	0,28							
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Mūsų organizacijoje daug įtakos įgyja darbuotojai, kurie akyse gerinasi, šypsosi, o už akių linkę kenkti	0,82	2,35	0,67	0,81	0,52	0,45	0,61	64,27	0,781	
	Yra užkietėjusių "skundikų", kurie "nuodija" kolektyvo atmosferą	0,80	2,28	0,63							
	Per daug dėmesio skiriama ir laiko iššvaistoma gandams, apkalboms	0,80	1,74	0,63							
	Gandų nešiojimas, mėgavimasis jais - kasdienis mūsų kolektyvo reiškinys	0,78	2,03	0,60							
Kartų santykiai	Kolektyve reiškiasi "kartų konfliktas" - vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą	0,80	1,63	0,58	0,72	0,40	0,32	0,55	54,85	0,719	
	Jaunimas, siekdamas įsitvirtinti, ignoruoja vyresnio amžiaus darbuotojų nuomonę	0,77	1,57	0,53							
	Kartais pristinga pagarbos vyresniems darbuotojams	0,72	2,03	0,50							
	Mažai patyręs jaunimas ima dominuoti, veržiasi į svarbias pozicijas ir pareigas	0,67	2,01	0,44							
Tarpusavio santykiai	Pasitaikius progai, darbuotojai vienas kitam "kaišioja pagalius į ratus"	0,86	1,79	0,73	0,79	0,43	0,20	0,64	55,35	0,805	
	Jeigu kažkas darbe "suklumpa", suklysta, aplinkiniai linkę džiūgauti	0,80	1,80	0,64							
	Pas mus yra tokių, kurie mėgsta savintis kitų pasiekimus, tiesiog "parazituoja"	0,78	1,81	0,60							
	Darbiniai konfliktai virsta asmeniniu priešišku ir pykčiu	0,69	2,05	0,50							

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	Mean	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
	Kai kolegos pajus, jog kažkam iš mūsų blogai, neskubės į pagalbą	0,55	2,15	0,38						
Neformalios grupės, „klikų“ (grupuočių) susidarymas Neformalios grupės, „klikų“ (grupuočių) susidarymas	Mūsų organizacijai kenkia tai, jog yra susidariusios atskiros, viena kitos atžvilgiu labai kritiškai nusiteikusios darbuotojų grupuotės	0,91	2,40	0,65	0,78	0,65	0,65	0,65	82,38	0,500
	Mūsų organizacijoje labai aiškiai išsiskiria viršininkų, "ponų", ir "eilinių" darbuotojų kastos	0,91	1,99	0,65						
Valdymo/vadovavimo stilius	Siekiant egoistinių tikslų, darbuotojais manipuluojama	0,86	1,86	0,75	0,85	0,53	0,40	0,72	62,95	0,833
	Dažnas iš mūsų pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami	0,82	2,11	0,69						
	Slegia tai, jog geras idėjas, kilusias "iš apačios", valdžia užgesina arba tiesiog "ignoruoja"	0,82	1,96	0,70						
	Kolektyvo atmosferą gadina tai, kad vadovai kai kuriuos darbuotojus perdėtai proteguoja	0,79	2,09	0,66						
	Pas mus rizikinga prašyti patarimo, pagalbos, nes tai gali "atsirūgti"	0,65	1,71	0,51						
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Mūsų santykius ir pasitenkinimą darbu trikdo nuolat pasireiškiantys dalies darbuotojų neigiami įpročiai (ypač rūkymas patalpoje, svaigalų vartojimas ir kt.)	0,81	1,73	0,30	0,45	0,30	0,30	0,30	65,10	0,500
	Mūsų kolektyvo santykius gadina tai, jog dalis darbuotojų sistemingai netvarko darbo vietos, palieka išmėtytus darbo įrankius - "numeta" tas problemas spręsti kitiems	0,81	2,68	0,30						
Kontrolė	Kartais darbe pasijuntu tarsi stebimas pro padidinamąjį stiklą	0,93	2,20	0,75	0,85	0,75	0,75	0,75	87,33	0,500
	Vadovo nepasitikėjimas pavaldiniais ir polinkis perdėtai kontroliuoti tiesiog slegia	0,93	2,16	0,75						
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Darbuotojai, paliekantys mūsų organizaciją, neišeina prislėgti arba "trenkdami durimis"	0,78	3,68	0,45	0,60	0,34	0,28	0,37	55,86	0,633
	Nauji darbuotojai yra priimami šiltai ir į kolektyvą įsilieja greitai	0,73	4,09	0,39						

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

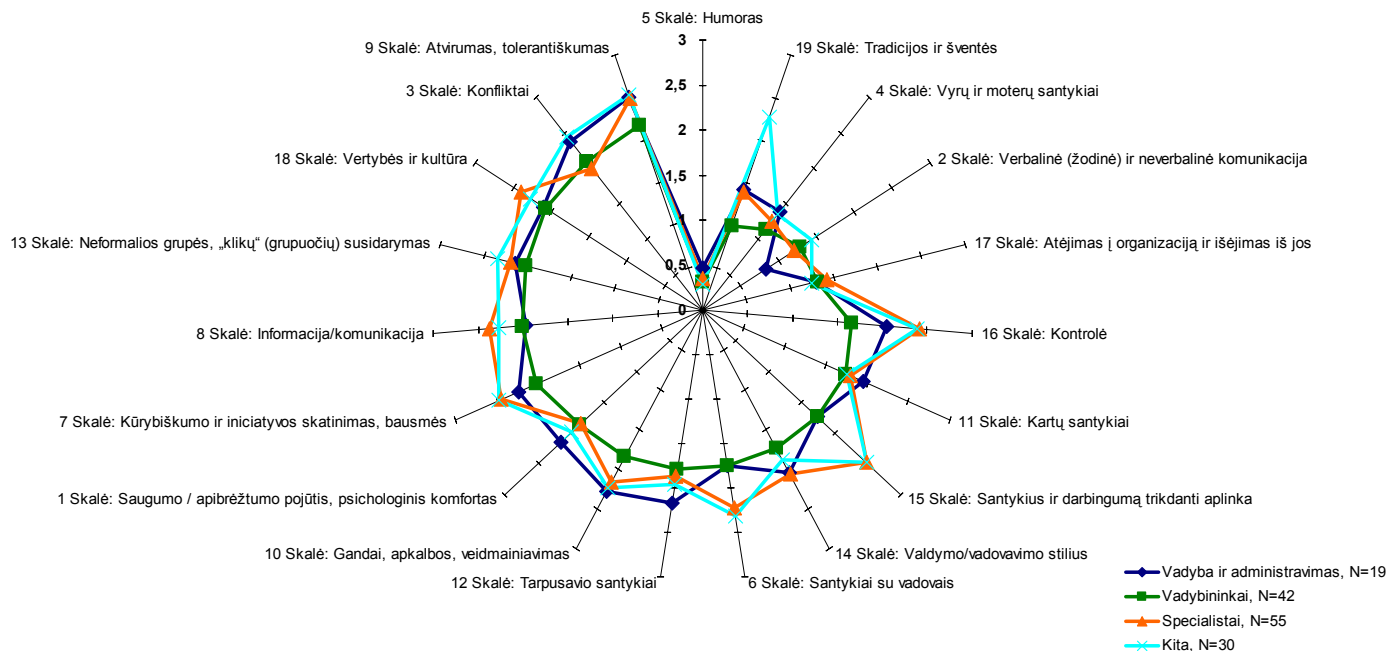
Indeksas, subskalė	Testo žingsniai	L	Mean	i/tt	$\alpha$	$r_{\text{mean}}$	$r_{\text{min}}$	$r_{\text{max}}$	%	KMO
	Darbuotojams, kurie palieka mūsų organizaciją, surengiamos šiltos palydos, jiems nuoširdžiai linkima sėkmės	0,72	3,16	0,39						
Vertybės ir kultūra Vertybės ir kultūra	Kai kuriems mūsų vadovams tiesiog stinga moralės, paprasčiausio padorumo ir tai slegia darbuotojus	0,86	2,30	0,59	0,66	0,38	0,23	0,58	59,42	0,576
	Mūsų organizacijoje trūksta elementarios pagarbos eiliniam darbuotojui	0,81	2,16	0,50						
	Duoto žodžio nesilaikymas - būdingas mūsų kolektyvo bruožas	0,61	2,30	0,32						
Tradicijos ir šventės	Šventės, kurios švenčiamos mūsų organizacijoje yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)	0,91	3,32	0,64	0,78	0,64	0,64	0,64	81,91	0,500
	Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)	0,91	3,72	0,64						

Organizacinio klimato vertinimo subskalės pasižymėjo gana aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis (žr. 4 lentelę). Jų vidinės konsistencijos koeficientai yra pakankamai aukšti, siekia 0,85 ribą. Pakankamai aukštos ir kitų kontroliuojamų rodiklių (L; i/tt; rmean ir kt.) reikšmės. Tai reiškia, kad empiriškai gautus įverčius pagrįstai galima jungti į adityvinius indeksus (skales) ir jų pagrindu įvertinti tiek pavienių įmonės organizacinio klimato dimensijų raišką, tiek apibendrintą įmonės organizacinį klimatą. Teoriškai pagrįstas požymių išdėstymas į faktorius yra naudojamo apklausos instrumento konstrukcinio validumo argumentas.

### **3. SKUBA ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI**

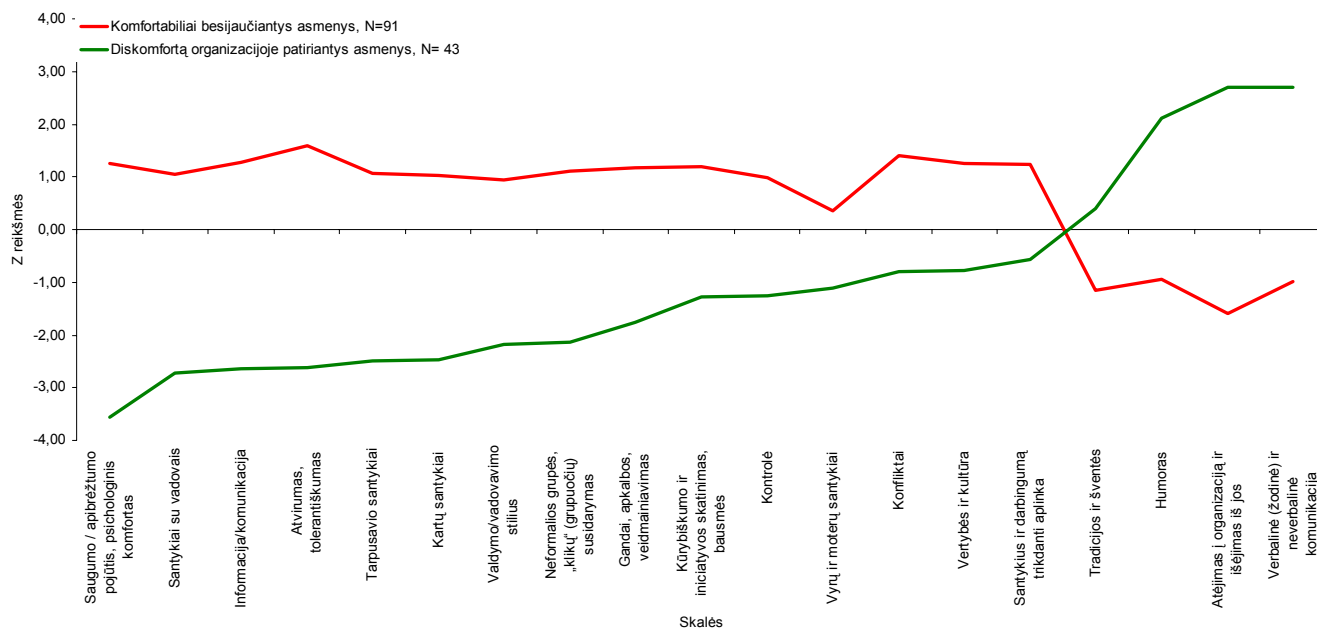
#### **3.1. Organizacinio klimato tyrimo apklausos metodu rezultatai**

Analizuojant organizacinio klimato rezultatus nustatyta, kad ryškių skirtumų tarp kvalifikacinių grupių beveik nėra (žr. 14 pav.). Tyrimo eigoje atliktas jų dimensijų statistinių vidurkių lygybės hipotezių vertinimas. Jis parodė, jog bendrai paėmus visų grupių darbuotojų nuomonės apie UAB „Skuba“ tvyrantį organizacinį klimatą pagal testo dimensijas buvo tapačios. Analizuojant pavienes dimensijas galima teigti, kad nei viena iš jų nebuvo įvertinta neigiamai t.y. nei viena iš jų nepriartėjo prie 5 balų įverčio. Ypatingai palankiai visos respondentų grupės įvertino organizacinio klimato dimensiją – humorą. Galima teigti, kad šioje situacijoje yra labai svarbus emocinis faktorius kolektyve. Atkreiptinas dėmesys, kad įmonės vadybininkai palankiai vertina tradicijas ir šventes, vyrų ir moterų santykius, verbalinę ir neverbalinę komunikaciją, bei naujų darbuotojų atėjimą į organizaciją. Vertinant vyrų ir moterų santykius darytina išvada, kad esant tokiam teigiamam požiūriui bei įvertinant tai, kad tarp apklausos dalyvių buvo tik 10 % moterų, organizacijai reikia personalą formuoti įtraukiant didesnę skaičių moterų. Tačiau buvo grupė respondentų (kiti: sandėlio darbuotojai, elektromechanikai, mechanikai ir kiti serviso baro darbuotojai), kurie tradicijas ir šventes vertino ne taip palankiai. Apskritai, vertinant dimensijas, jos daugiau buvo kaip palankaus organizacinio klimato faktoriai. Derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šiek tiek aktualizuotos yra šios dimensijos: kontrolė ji nepalankesnė yra „žemesniosios“ grandies darbuotojams. Tai taikytina santykius ir darbingumą trikdančiai aplinkai, bausmėms, konfliktams neformalioms grupėms.



**14 pav.** Organizacinio klimato vertinimas pagal veiklos pobūdį ir atsakomybę (*teigiamos dimensijos konvertuotos į neigiamas, reiškia kuo mažesnis balas tuo geriau*)

Išsamesnė organizacinio klimato analizė parodė, kad UAB „Skuba“ darbuotojus galima suskirstyti į grupes pagal jų darbe patiriamą diskomfortą (žr. 15 pav.). Apdorojant tyrimo rezultatus pastebėta, kad didesnioji dalis organizacijos darbuotojų jaučiasi komfortabiliai. Tokių darbuotojų buvo 91. Gana nemaža grupė darbuotojų (N=43) organizacijoje patiria sąlyginį diskomfortą.



**15 pav. Komfortą ir sąlyginį diskomfortą organizacijoje patiriančių darbuotojų organizacinio klimato vertinimo klasterinis modelis (z-etimos reikšmės)**

Klasterinis modelis leido daryti prielaidą jog abiejų grupių darbuotojai skirtingai vertina UAB „Skuba“ organizacinį klimatą. Taip pat juo remiantis galima hipotetiškai teigti, kad Komfortabiliai besijaučiantys organizacijos darbuotojai palankiau nei sąlyginį diskomfortą patiriantys vertina organizacijos klimatą. Visgi, siekiant įnešti daugiau aiškumo, sudaryto klasterinio modelio rezultatams patikrinti iškeltos 3 hipotezės:

$H_0$  – organizacinį klimatą palankiau vertina komfortabiliai besijaučiantys asmenys.

$H_1$  – organizacinį klimatą palankiau vertina sąlyginį diskomfortą jaučiantys asmenys.

$H_2$  – organizacinį klimatą abiejų grupių asmenys vertina vienodai.

5a lentelė.

**Komfortą ir sąlyginį diskomfortą organizacijoje patiriančių darbuotojų grupių statistiniai rodikliai**

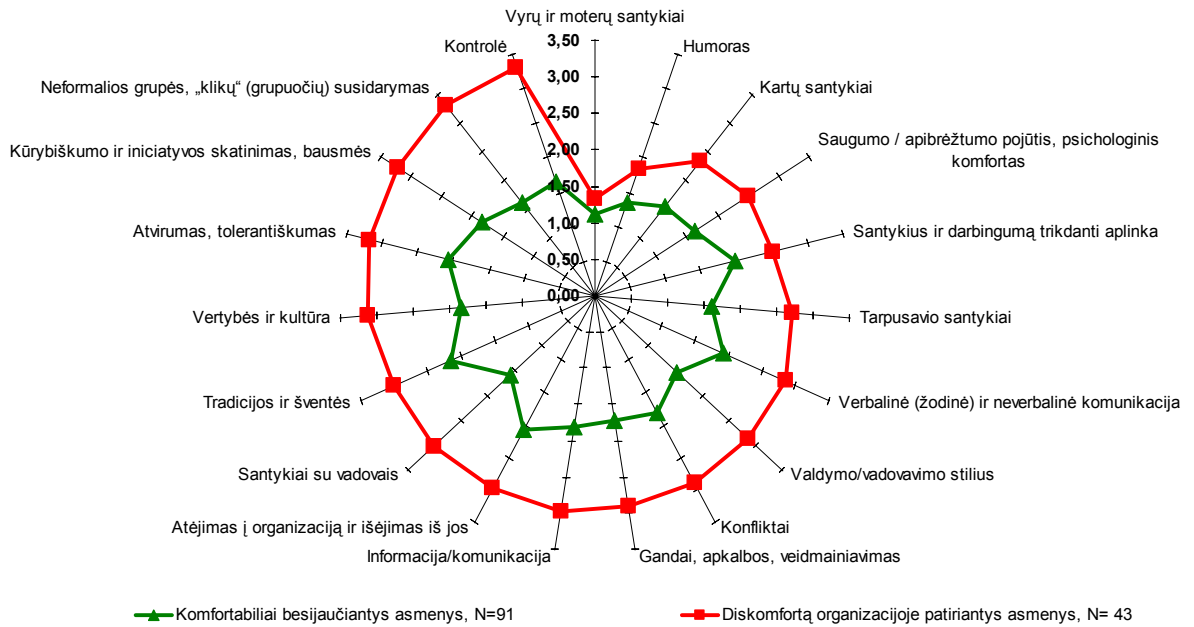
	Darbuotojų grupė	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<b>Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,62	0,53
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,49	0,87
<b>Konfliktai</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,80	0,69
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,89	0,75
<b>Vyrų ir moterų santykiai</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,11	0,38
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	1,33	0,65

Lentelės tesinis kitame puslapyje

	Darbuotojų grupė	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<b>Santykiai su vadovais</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,57	0,60
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	3,00	0,89
<b>Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,84	0,84
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	3,20	0,89
<b>Informacija/komunikacija</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,80	0,63
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,98	0,97
<b>Atvirumas, tolerantiškumas</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	2,05	0,61
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	3,16	0,80
<b>Gandai, apkaltos, veidmainiavimas</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,71	0,63
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,90	0,86
<b>Kartų santykiai</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,54	0,57
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,33	0,85
<b>Tarpusavio santykiai</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,60	0,53
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,70	0,71
<b>Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,61	0,70
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	3,29	1,05
<b>Valdymo/vadovavimo stilius</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,52	0,53
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,87	0,76
<b>Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,96	0,93
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,50	1,01
<b>Kontrolė</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,64	0,91
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	3,29	1,21
<b>Vertybės ir kultūra</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,82	0,67
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	3,12	0,66
<b>Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,92	0,49
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,84	0,78
<b>Humoras</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	1,34	0,39
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	1,84	0,59
<b>Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	2,07	0,70
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	2,98	0,87
<b>Tradicijos ir šventės</b>	Komfortabiliai besijaučiantys asmenys	91	2,16	1,20
	Diskomfortą organizacijoje patiriantys asmenys	43	3,00	1,22

Sudarytų hipotezių patikrinimui panaudotas dviejų nepriklausomų vidurkių lygybės t-test'as. Šio testo rezultatai pateikti 5 ir 6 lentelėse bei 16 pav. Tikrinant rezultatus nustatyta, jog tarp abiejų grupių darbuotojų vertinimų egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie leidžia konstatuoti, jog  $H_0$  hipotezė apie komfortabiliai besijaučiančių asmenų palankesnę organizacinio klimato vertinimą yra teisinga. Šios dvi grupės suartėja pagal šias dimensijas: vyrų ir moterų santykiai, humoras, santykius ir darbingumą trikdanči aplinka, tradicijos ir šventės, atėjimas ir išėjimas iš organizacijos. Didžiausi skirtumai tarp šių grupių pastebimi šiose dimensijose: kontrolė. Grupuočių susidaryme kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinime bei bausmėse, vadovavimo stiliuje,

santykiuose su vadovais. Taigi, gerinant organizacinį klimatą įmonėje, svarbios poveikio priemonės kurios optimizuoja šias dimensijas.



**16 pav. Komfortą ir diskomfortą patiriančių darbuotojų UAB „Skuba“ organizacinio klimato vertinimas** (teigiamos dimensijos konvertuotos į neigiamas, reiškia kuo mažesnis balas tuo geriau)



## Komfortą ir sąlyginį diskomfortą organizacijoje patiriančių darbuotojų grupių statistiniai rodikliai

		Leveno Testas apie dispersijų lygybę		Vidurkių lygybės t-test'as					
		F	p	t	df	p (2-pusė)	Vidurkių skirtumas	95% Skirtumo pasikliautinis intervalas	
								Apatinė riba	Viršutinė riba
1 Skalė: Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Lygios dispersijos	13,20	0,000	-7,06	132,0 0	0,000	-0,86	-1,11	-0,62
	Nelygios dispersijos			-5,98	57,28	0,000	-0,86	-1,15	-0,58
3 Skalė: Konfliktai	Lygios dispersijos	0,23	0,633	-8,26	132,0 0	0,000	-1,09	-1,35	-0,83
	Nelygios dispersijos			-8,02	76,70	0,000	-1,09	-1,36	-0,82
4 Skalė: Vyrų ir moterų santykiai	Lygios dispersijos	18,56	0,000	-2,50	132,0 0	0,014	-0,22	-0,40	-0,05
	Nelygios dispersijos			-2,09	56,09	0,041	-0,22	-0,44	-0,01
6 Skalė: Santykiai su vadovais	Lygios dispersijos	6,73	0,011	-10,90	132,0 0	0,000	-1,43	-1,69	-1,17
	Nelygios dispersijos			-9,53	60,83	0,000	-1,43	-1,73	-1,13
7 Skalė: Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Lygios dispersijos	0,00	0,972	-8,53	132,0 0	0,000	-1,36	-1,67	-1,04
	Nelygios dispersijos			-8,35	78,25	0,000	-1,36	-1,68	-1,03
8 Skalė: Informacija/komunikacija	Lygios dispersijos	10,05	0,002	-8,38	132,0 0	0,000	-1,17	-1,45	-0,90
	Nelygios dispersijos			-7,22	59,34	0,000	-1,17	-1,50	-0,85
9 Skalė: Atvirumas, tolerantiškumas	Lygios dispersijos	4,00	0,048	-8,93	132,0 0	0,000	-1,12	-1,36	-0,87
	Nelygios dispersijos			-8,11	65,85	0,000	-1,12	-1,39	-0,84
10 Skalė: Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Lygios dispersijos	5,61	0,019	-9,04	132,0 0	0,000	-1,20	-1,46	-0,93
	Nelygios dispersijos			-8,10	63,99	0,000	-1,20	-1,49	-0,90
11 Skalė: Kartų santykiai	Lygios dispersijos	4,93	0,028	-6,31	132,0 0	0,000	-0,78	-1,03	-0,54
	Nelygios dispersijos			-5,51	60,75	0,000	-0,78	-1,07	-0,50
12 Skalė: Tarpusavio santykiai	Lygios dispersijos	3,95	0,049	-10,10	132,0 0	0,000	-1,11	-1,32	-0,89
	Nelygios dispersijos			-9,08	64,49	0,000	-1,11	-1,35	-0,86

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

		Leveno Testas apie dispersijų lygybę		Vidurkių lygybės t-test'as					
		F	p	t	df	p (2-pusė)	Vidurkių skirtumas	95% Skirtumo pasikliautinis intervalas	
								Apatinė riba	Viršutinė riba
13 Skalė: Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas	Lygios dispersijos	11,24	0,001	-10,94	132,00	0,000	-1,68	-1,98	-1,38
	Nelygios dispersijos			-9,51	60,26	0,000	-1,68	-2,03	-1,33
14 Skalė: Valdymo/vadovavimo stilius	Lygios dispersijos	9,06	0,003	-11,89	132,00	0,000	-1,35	-1,58	-1,13
	Nelygios dispersijos			-10,49	61,95	0,000	-1,35	-1,61	-1,10
15 Skalė: Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Lygios dispersijos	0,12	0,727	-3,04	132,00	0,003	-0,54	-0,89	-0,19
	Nelygios dispersijos			-2,96	77,25	0,004	-0,54	-0,90	-0,18
16 Skalė: Kontrolė	Lygios dispersijos	6,97	0,009	-8,76	132,00	0,000	-1,65	-2,02	-1,28
	Nelygios dispersijos			-7,95	65,61	0,000	-1,65	-2,06	-1,23
18 Skalė: Vertybės ir kultūra	Lygios dispersijos	0,82	0,367	-10,51	132,00	0,000	-1,30	-1,54	-1,05
	Nelygios dispersijos			-10,56	83,45	0,000	-1,30	-1,54	-1,05
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Lygios dispersijos	13,38	0,000	-8,36	132,00	0,000	-0,93	-1,14	-0,71
	Nelygios dispersijos			-7,17	58,68	0,000	-0,93	-1,18	-0,67
Humoras	Lygios dispersijos	12,06	0,001	-5,80	132,00	0,000	-0,50	-0,67	-0,33
	Nelygios dispersijos			-5,01	59,60	0,000	-0,50	-0,69	-0,30
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Lygios dispersijos	3,79	0,054	-6,45	132,00	0,000	-0,91	-1,19	-0,63
	Nelygios dispersijos			-5,99	69,03	0,000	-0,91	-1,21	-0,60
Tradicijos ir šventės	Lygios dispersijos	0,21	0,649	-3,73	132,00	0,000	-0,84	-1,28	-0,39
	Nelygios dispersijos			-3,70	81,23	0,000	-0,84	-1,28	-0,39

### 3.2. UAB „Skuba“ organizacinio klimato valdymo modelis

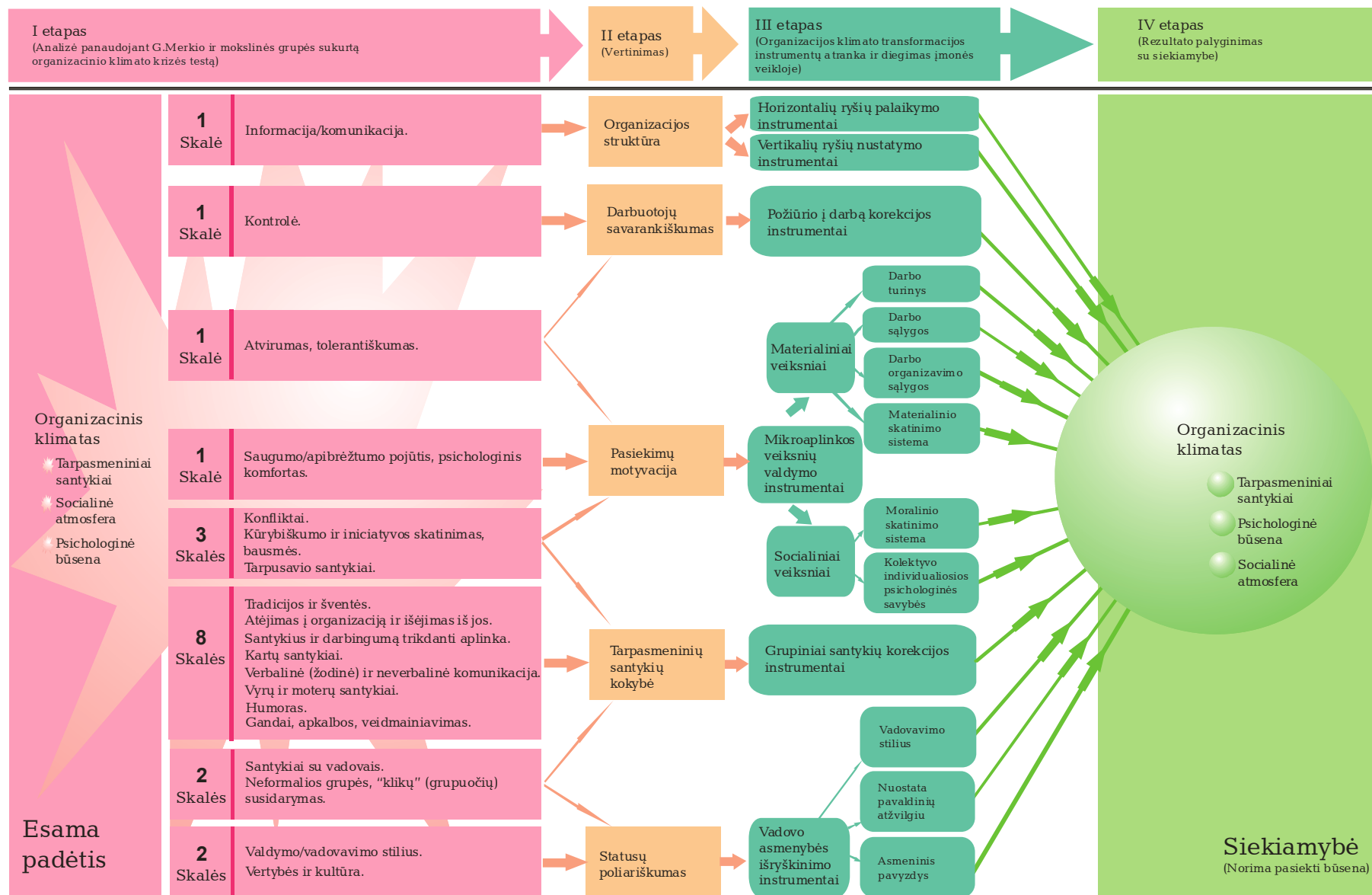
UAB „Skuba“ organizacinio klimato analizė parodė, kad visumoje organizacijoje situacija gali būti vertinama kaip gera. Tai reiškia, jog bendra darbuotojų nuomonė rodo, jog itin ryškių organizacinio klimato krizių UAB „Skuba“ nėra. Visgi detalesnės analizės rezultatai išsamiau aptarti 3.1. skyrelyje rodo, jog yra reikalinga vadybinė intervencija gerinant diskomfortą patiriančių organizacijos darbuotojų situaciją.

Siekiant pastarojo tikslo sudarytas UAB „Skuba“ organizacinio klimato pažinimo ir kaitos valdymo modelis, kuriuo tyrimu gauti rezultatai buvo konsoliduoti su teorinės dalies rezultatais. Sudarytas modelis nuo teorinio skiriasi tuo, kad jis padeda organizacijai parinkti instrumentus įgalinančius reaguoti į tyrimo eigoje atskleistas organizacinio klimato problemas.

Konsoliduojant teorinės dalies ir praktinio tyrimo rezultatus susidurta su problema. Klausimynas, kuris buvo naudojamas praktiniam organizacijos pažinimui pasižymėjo kitokia, nei sudarytas teorinis organizacinio klimato pažinimo ir kaitos valdymo modelis, dimensine struktūra. Siekiant objektyvumo, dimensinių struktūrų apjungimui panaudotas hermeniautinės (latentinės) subkategorijų ir pavienių požymių kontentinės analizės metodas, leidžiantis išvelgti apčiuopiamą loginę sąsają tarp dviejų kontekstualiai skirtingų sąvokų.

UAB „Skuba“ organizacinio klimato pažinimo ir kaitos valdymo modelį sudaro keturi etapai leidžiantys organizacinį klimatą pakeisti taip kaip to tikisi organizacija (17 pav.). Pirmasis organizacinio klimato pažinimo ir kaitos valdymo modelio etapas orientuotas į G. Merchio ir mokslinės grupės sukurtą organizacinio klimato testo subskalių teikiamos informacijos sintezės į konkrečias subskalių grupes, kurios antrame etape tarnauja, kaip organizacinio klimato UAB „Skuba“ rezultatas.

Analizės rezultatas antrame etape gali būti vertinamas remiantis penkiomis teorinės apžvalgos metu išskirtomis ir plačiau pakomentuotomis dimensijomis. Reikia pastebėti, jog ypač svarbus yra skalių suteikiamos informacijos gebėjimas suteikti būtiną informaciją vertinant organizacinį klimatą pagal išskirtas penkias dimensijas. Pažymėtina, jog kai kurios klausimyno skalės, pavyzdžiui „Kontrolė“, suteikia duomenų tik vienu „Darbuotojų savarankiškumo“ klausimu. Tuo tarpu „Atvirumo, tolerantiškumo“ skalė susideda iš testo žingsnių, kurie suteikia duomenų „Darbuotojų savarankiškumo“ ir „Pasiekimų motyvacijos“ klausimais. Analogiškai gali būti paaiškintas ir kitų skalių potencialas suteikti vertingos informacijos apie penkias organizacinio klimato vertinimo dimensijas.



17 pav. UAB „Skuba“ organizacinio klimato pažinimo ir kaitos valdymo modelis.

Iš 17 paveikslo matosi, jog G. Merkio ir mokslinės komandos sukurtas klausimynas išsamiausiai įgalina pažinti UAB „Skuba“ darbuotojų „Tarpasmeninių santykių kokybę“. Tuo tarpu mažiausiai informacijos klausimynas suteikia apie „Organizacijos struktūrą“. Pastarosios dimensijos suteikiama informaciją ateityje reikėtų papildyti išsamesne medžiaga apie organizacijos struktūrą. Tai galėtų būti netgi organizacijos struktūros analizės rezultatai orientuoti į privalumų, trūkumų ar veiklos spragų išryškinimą.

Atskirai analizuoti kiekvienos skalės rezultatus šio tyrimo atveju nėra prasmės, nes išryškintos UAB „Skuba“ darbuotojų grupių nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė pagal visas skales. Todėl 17 paveiksle pateiktas modelis yra naudingas organizacijai siekiant sumažinti atotrūkį tarp abiejų grupių organizacinio klimato vertinimų. Tai reiškia, jog modelis turi būti taikomas būtent sąlyginį diskomfortą patiriančių asmenų psichosocialiniai būsenai organizacijoje pagerinti. Kadangi kitos grupės narių vertinimai buvo kur kas palankesni, todėl darant poveikį būtina veiksmus atlikti taip, kad nebūtų pažeistas šios grupės asmenų interesas. Priešingu atveju gali įvykti pokyčiai, kurie išbalansuos organizacinį klimatą. Ypač atkreiptinas dėmesys į vadovo asmenybės išryškinimo instrumentų taikymą.

Remiantis UAB „Skuba“ darbuotojų vertinimais galima diagnozuoti, jog abi grupės skirtingai vertina būtent organizacijos valdymą. Komforto grupė yra patenkinta savo statusu organizacijoje ir nusistovėjusiais hierarchiniais ryšiais, tuo tarpu diskomforto grupė minėtus aspektus įvertino nuosaikiau. To priežastys gali būti įvairios. Tai netinkamai paskirstyta atsakomybė, neaiškūs pavaldumo ir atskaitomybės lygiai, valdymo stilius nėra tinkamas darbuotojų rezultatyvumui išgauti, ir t.t. Pažymėtina, jog būtent šio tyrimo rezultatai rodo atviro konflikto nebuvimą organizacijoje, tačiau jie leidžia išvelgti diskomforto grupės rezistencijos užuomazgas, todėl būtent dabar yra skatintinas instrumentų, atliekančių grupinių santykių korekcijas, naudojimas. Ypač skatintinas instrumentų, padidinančių darbuotojų atvirumą, taikymas UAB „Skuba“ valdyme.

## IŠVADOS

1. Atlikta literatūros šaltinių analizė leidžia teigti, kad šiuo metu vadybos moksle kol kas dar nėra vienodos ir visuotinai pripažintos organizacinio klimato traktuotės. Lig šiol mokslininkai tyrinėjantys organizacijas nesutaria ne tik dėl organizacinio klimato vieningos sampratos išraiškos, bet ir taip pat ir dėl jo pozicijos vadybos moksle.
2. Literatūros šaltinių analizės metu pastebėta, jog nors iki šiol ir nėra vieningos organizacinio klimato traktuotės visgi jis autorių suvokiamas gana panašiai. Apžvelgtų autorių nuomonės labiau išsiskyrė nusakant organizacinio klimato vietą vadyboje. Vieni jų organizacinį klimatą mato kaip jungtį tarp organizacijos kultūros ir organizacijos narių kai tuo tarpu kiti kaip organizacinės kultūros poveikio organizacijos nariams padarinius.
3. Sudarytas ir teoriškai apibūdintas „teorinis organizacinio klimato kaitos modelis“ paaiškinantis organizacinio klimato valdomą transformaciją iš esamos būsenos į siekiamą. Modelį sudaro keturi transformacijos etapai: a) analizė; b) vertinimas; c) organizacijos klimato transformacijos instrumentų atranka ir diegimas įmonės veikloje; d) rezultato palyginimas su siekiamybe. Šių etapų ir ypač jų vidinių struktūrų tarpusavio derinimas ir kombinavimas leidžia išskleisti ir modeliuoti organizacinio klimato transformacijos veiksnius ir jų valdymo instrumentus.
4. Atliktas UAB „Skuba“ organizacinio klimato vertinimas, panaudojant prof. G. Merkio ir mokslinės grupės sukurtą organizacinio klimato krizės testą, pasižymėjo gana aukšta metodologine kokybe. Atlikto testo subskalių vidinės konsistencijos koeficientai yra pakankamai aukšti, siekia 0,85 ribą. Pakankamai aukštos ir kitų kontroliuojamų rodiklių ( $L$ ;  $i/tt$ ;  $r_{mean}$  ir kt.) reikšmės. Tai leido pagrįstai įvertinti tiek pavienių įmonės organizacinio klimato dimensijų raišką, tiek apibendrintą įmonės organizacinį klimatą.
5. Faktinė organizacinio klimato analizė, remiantis K-mean analizės metodika, parodė, kad UAB „Skuba“ darbuotojai gali būti suskirstyti į grupes pagal jų darbe patiriamą diskomfortą. Tyrimo rezultatai parodė, kad didesnioji dalis ( $N=91$ ) organizacijos darbuotojų jaučiasi komfortabiliai. Gana nemaža grupė darbuotojų ( $N=43$ ) organizacijoje patiria sąlyginį diskomfortą.

6. Sudaryto klasterinio modelio rezultatų patikrinimui iškeltos 3 hipotezės:  $H_0$  – organizacinį klimatą palankiau vertina komfortabiliai besijaučiantys asmenys;  $H_1$  – organizacinį klimatą palankiau vertina sąlyginį diskomfortą jaučiantys asmenys;  $H_2$  – organizacinį klimatą abiejų grupių asmenys vertina vienodai. Sudarytų hipotezių patikrinimui panaudotas dviejų nepriklausomų vidurkių lygybės t-test'as. Tikrinant rezultatus nustatyta, jog tarp abiejų grupių darbuotojų vertinimų egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie leidžia konstatuoti, jog  $H_0$  hipotezė apie komfortabiliai besijaučiančių asmenų palankesnę organizacinio klimato vertinimą yra teisinga.
7. Sudarytas UAB „Skuba“ organizacinio klimato pažinimo ir kaitos valdymo modelis susidedantis iš keturių etapų: a) analizės atliekamos G. Merkio ir mokslininkų grupės sukurtu organizacinio klimato krizės testu; b) vertinimo; c) organizacijos klimato transformacijos instrumentų atrankos ir diegimo įmonės veikloje; d) rezultato palyginimo su siekiama. Šių etapų ir ypač jų vidinių struktūrų tarpusavio derinimas ir kombinavimas leidžia atskleisti UAB „Skuba“ organizacinio klimato netolygumus ir padeda parinkti tinkamas priemones šių netolygumų išlyginimui.
8. Remiantis UAB „Skuba“ darbuotojų vertinimais diagnozuota, jog abi grupės skirtingai vertina organizacijos valdymą. Komforto grupė yra patenkinta savo statusu organizacijoje ir nusistovėjusiais hierarchiniais ryšiais kai tuo tarpu diskomforto grupė minėtus aspektus įvertino nuosaikiau. Tyrimo rezultatai parodė atviro konflikto nebuvimą organizacijoje, o taip pat leido išvelgti diskomforto grupės rezistencijos užuomazgas, kurios gali būti sėkmingai pašalintos tinkamai parinkus organizacinio klimato transformacijos instrumentus.

## LITERATŪRA

1. Albrechtas J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
2. Applebay R. C. (1994). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
3. Appleby R. C. (1994). Modern business administration. London : Pitman Publishing.
4. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2006). Organizacijų vadybos praktikumas. Kaunas: Technologija.
5. Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B., (2005). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
6. Baršauskienė, V. (2003). Personalo administravimo viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas, Kaunas: Technologija.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. – Kaunas: Technologija.
8. Barvydienė V., Kasiulis J. (2001). Vadovavimo psichologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
9. Barvydienė, V., Skaržauskienė, A. (2005). Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30 VDU: Kaunas. P 7-18.
10. Bendravimo psichologija (2006). Ats. red. J. Almonaitienė Kaunas: Technologija.
11. Beniušienė I., Vveinhardt J., Merkys G., Dromantas M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. *Socialiniai tyrimai*, 5. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
12. Bjugstad, K., Thach, E. C. Thompson, K. J., Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 7 (3), p304-319, p16.
13. Butkus, S. F. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma Littera.
14. Dansereau, F. Jr, Graen, G. and Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, p. 46-78.
15. Darbo ir organizacinė psichologija (2005). Ats. red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. Giddens A. (2005). Sociologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Ginevičius R., Sūdžius V. (2005). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
18. Guščinskienė J. (1999). Organizacijų sociologija. Kaunas: technologija.
19. Guščinskienė J. (2000). Organizacijų sociologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija.



20. Guščinskienė J. (2002). Organizacijų sociologija: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
21. House R. J., Rizzo J. R. (1972). Toward the Measure of Organizational Practices: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*, October, pp. 388-396.
22. Hunt J. G. (1995). Toward a Leadership Paradigm Change. Newbury park, CA: Sage.
23. Ivancevich J. M., Matteson M. T. (1990). Organizational Behavior and management. Homewood: Boston.
24. Jacikevičius, A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius: Žodynas.
25. Janušonis V. (2000). Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos rytas.
26. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, VDU: Kaunas, p. 67-78.
27. Jovaiša, L. (1975) *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
28. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas : Technologija.
29. Kardelis, K. (1997). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
30. Kasiulis J., Barvydienė V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
31. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija.
32. Koys D., DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 3. [Žiūrėta 2007-04-12]. Prieiga per internetą:  
[http://www.emeraldinsight.com/info/products\\_services/product\\_info.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/products_services/product_info.jsp).
33. Lienert, G.A., Ratz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim.
34. Marcinkevičiūtė, L. (2003). Darbuotojų motyvavimo modeliai. Akademija [Kauno raj.] : LŽŪU Leidybos centras.
35. Martin A. J., Jones E. S., Callan V. J., (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 2, 2006 pp. 145-162, [Žiūrėta 2007-05-05]. Prieiga per internetą:  
[http://www.emeraldinsight.com/info/products\\_services/product\\_info.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/products_services/product_info.jsp).
36. Martin C. A. (2005). Racial diversity in professional selling: an empirical investigation of the differences in the perceptions and performance of African-American and Caucasian salespeople *Journal of Business & Industrial Marketing* Volume 20 · Number 6 pp. 285–296,  
<http://www.emerald-library.com/Insight/>.
37. Merkys, G. (1999a). *Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija*. Socialiniai mokslai, Nr. 2 (19): 7-22.

38. Merkys, G. (2000). Tarybinio laikotarpio ir šiuolaikinių edukologijos disertacijų metodologinės brandos palyginimas. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (22): 18-32.
39. Merkys, G., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R. (2005). Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu // *Socialiniai mokslai*, nr. 3, p. 39-49.
40. Merkys, G., Krupavičius, A. (2002). Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose). Seimo įvaizdžio tyrimo projektas. Kauno technologijos universitetas.
41. Myers, D. (1998). *Socialnaja psichologija*. Pervod. s angl. Sankt Peterburg: Piter.
42. Organizacijos valdymo pagrindai: paskaitų konspektas (1998). Ats. red. A. Šalčius. Kaunas: Naujasis lankas.
43. Oxford dictionary of business (2003). Ats. red. Pallister J. Oxford univeritety press, p. 340.
44. Payne, R. L. (1990) Madness in our method: a comment on Jackofsky and Slocum's paper "A longitudinal study of climates". *Journal of Organizational Behaviour*, 11, p. 77-80.
45. Pajarskienė B. (1999). Širdies ir kraujagyslių sistemos funkcinė būklė priklausomai nuo psichosocialinių darbo stresorių. Daktaro disertacija (01B). Kaunas.
46. Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
47. Paulauskaitė N. Vanagas P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: technologija.
48. Rekašiūtė-Balsienė R., (2005). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jo įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37. VDU: Kaunas. P 127-140.
49. Robbins S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
50. Rost, J. (1995). *Lehrbuch Testtheorie Testkonstruktion*. Verlag Hans Huber, Bern.
51. Ruškus, J. Žurauskaitė R. (2004). Lyderystės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas. *Socialiniai tyrimai* 4. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
52. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. – Vilnius: Margi raštai.
53. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
54. Sparrow P. R. (2001). Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* p. 83-105.
55. Steyer, R., Eid, M. (1995). *Messen und Testen*. Heidelberg: Springer.
56. Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

57. Stoškus S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
58. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
59. Strutton, D., Pelton, L.E. and Lumpkin, J.R. (1993), “The relationship between psychological climate and salesperson-sales manager trust in sales organizations”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 1-14. [Žiūrėta 2007-05-06]. Prieiga per internetą: [http://www.emeraldinsight.com/info/products\\_services/product\\_info.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/products_services/product_info.jsp).
60. Suslavičius, A.(1998). Socialinė psichologija. Vilnius: VU leidykla.
61. Swift, C.O. and Campbell, C. (1998). Psychological climate: relevance for sales manager and impact on consequent job satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6 No. 1, pp. 27-37. [Žiūrėta 2007-05-06]. Prieiga per internetą: [http://www.emeraldinsight.com/info/products\\_services/product\\_info.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/products_services/product_info.jsp).
62. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
63. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. – Šiauliai: ŠU leidykla.
64. Tarptautinių žodžių žodynas (2003). Ats. red. Kinderys A. Vilnius: Alma litera.
65. Tierney P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: the role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 2, [Žiūrėta 2007-05-05]. Prieiga per internetą: [http://www.emeraldinsight.com/info/products\\_services/product\\_info.jsp](http://www.emeraldinsight.com/info/products_services/product_info.jsp).
66. Tvarijonavičius, M. (2007). Naujas požiūris į darbuotojų motyvavimą. *Psichologija tau* 2007’2, p. 14-17 psl.
67. Vaitkevičius S. (2006). Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse. Daktaro disertacija.
68. Valackienė A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas: Technologija.
69. Valdymo problemos teorija ir tendencijos. (2004). Mokslinis red. A. Seilius. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
70. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai.
71. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
72. Waryszak R. Z. (1999). Students’ expectations from their cooperative education placements in the hospitality industry: an international perspective. *Education + Training*, 41 (1), pp. 33–40.

73. Wasti S. N., Kozan, M. K., Kuman A. (2006). Buyer-supplier relationships in the Turkish automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*. 26 (9), pp. 947-970.
74. Zakarevičius P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU leidykla.
75. Zakarevičius P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 38 VDU: Kaunas, P. 183-194.
76. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai : mokomoji priemonė*. Vilnius: VU I-kl.
77. Кремень М. А. (1997). *Управление коллективом*. – Минск: НИО;

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: J. Vijeikis, B. Vijeikienė, (2000). Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma; Tarptautinių žodžių žodynas (2003). Ats. red. A. Kinderys Vilnius: Alma litera; B. Martinkus, (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla; G. Merkys, (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

### A

**Autoritetas** – 1. visuotinai pripažinta kieno nors kompetencija, pagarba; 2. žmogus, institucija, doktrina, turintis visuotinę pripažinimą, ypač gerbiami.

**Asmeninės savybės** (angl. Traits) – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažystamos vertybės ir kiti asmenybę charakterizuojami atributai.

### B

**Bausmė** - neigiamų pasekmių valdymas, kurio tikslas yra įveikti nepageidaujamą pavaldinių elgesį bei su tuo susietus nepatenkinamus jo darbo rezultatus.

### E

**EAWOP** (European Association of Work and Organizational Psychology) – Europos darbo ir organizacinės psichologijos asociacija.

### D

**Darbas** – tikslinga, visuomenei naudinga žmogaus veikla, reikalaujanti protinių ar fizinių jėgų.

**Darbo komanda** (angl. *Task Team*) – nedidelė grupė bendro tikslo siekiančių ir nuolatos bendradarbiaujančių bei koordinuojančių ir apjungiančių visų komandos narių pastangas tikslui pasiekti.

### F

**Formali grupė** (angl. *Formal Group*) – grupė, kuri yra viešai identifikuojama ir turi nustatytus Tikslus.

### G

**Grupė** (angl. *Group*) – žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendras tikslas, vieta, bendri interesai, pomėgiai, priklausymas tai pačiai organizacijai).

## **H**

**Hipotetinis modelis** – pagrįsta hipoteze struktūra, atitinkanti modeliuojamąjį realų objektą arba procesą.

## **I**

## **K**

**Komanda** (angl. *Team*) – vadinama dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurios nariai komunikuoja tarpusavyje ir yra glaudžiai susiję vienas su kitu, daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.

**Komandinis darbas** (angl. *Team Work*) – efektyvaus darbo būseną, pasiekiamą, kai kiekvienas grupės narys aiškiai suvokia savo užduotis ir atsakomybę, žino pagrindinius komandos tikslus ir veikia integruotai su kolegomis, palaikydami vienas kitą ir stengdamiesi pasiekti tikslus.

**Konfliktas** (angl. *Conflict*) – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija) dėl organizacijos tikslų siekimo, valdymo stilių, metodų, programų ir pan.

## **M**

**Motyvacija** – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus bei priemonę, kurios pagalba vadovai koordinuoja darbo santykius organizacijoje.

## **N**

**Neformali grupė** (angl. *Informal Group*) – grupė, susidaranti tarsi savaime, kurią jungia bendri individų interesai, pomėgiai.

## **O**

**Organizacijos kultūra** – tai svarbiausias veiksnys formuojant ir palaikant organizacijos identiškumą.

**Organizacinis 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.

## **P**

**Patikimumas** (angl. *Reliability*) – įvertinimo metodas matavimų pastovumo laipsnis.

## **R**

**Reprezentatyvumas** (angl. *representativity*), kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinę aibės pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei.

**Respondentas** (angl. Responder) – tai tyrime dalyvavęs asmuo (tiriamasis), užpildęs anketą ir atsakęs į klausimus.

## S

**Socialinė žmonių grupė** (angl. *Social Group of People*) – vieningai veikiantys žmonės, kurie nuolat sąveikauja.

Socialinis – psichologinis klimatas – tai sąlygiškai pastovi ir tipiška emocinė būklė, palaipsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant. Jis atspindi objektyvius veiksnius: vertikalių bei horizontalių santykių pobūdį, požiūrį į darbą ir kitus.

## T

**Testavimas** (angl. *testing*) – matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis. Testais matuojami įvairiausių psichinių savybių parametrai. Testas turi atitikti mūsų jau aptartus validumo, reliabilumo, objektyvumo bei reprezentatyvumo reikalavimus. Testais gali naudotis tik profesionalūs vartotojai.

## U

## V

**Valdymo stilius** (angl. *Leadership style*) – faktorių, apibūdinančių vadovui būdingus santykius su pavaldiniais, (t.y. asmens charakteringų bruožų, įgūdžių, gebėjimų ir teorinių pažiūrų) visuma.

**Validumas** (angl. *validity*) (lietuviškai reiškiantis tinkamumą), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai matuojama būtent tai, kas yra įvardyta. Validumas išreiškiamas klausimu: kas matuojama? Matavimų validumas argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu.

**Veikla** – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo.

## **PRIEDAI**



## Organizacijos klimato konceptų chronologija

Autorius	Šaltinis	Koncepto apibrėžimas
Forehand, Gilmer (1964)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai charakteristikos, kurios: 1) skiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) gyvuoja ilgą laiką ir 3) įtakoja žmonių elgesį organizacijoje.
Litwin, Stringer (1968)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai rinkinys parametrų, išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamų žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir tariamai įtakoja motyvaciją bei elgesį.
Taguri (1968)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos charakteristika, kurią a) išgyvena jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį ir c) gali būti apibrėžta tam tikromis organizacijos charakteristikų ar savybių vertybėmis.
Findlater, Margulies (1969)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai suvokiamos organizacijos savybės, išsiskverbiančios tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Cambel ir kt. (1970)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai požiūrių ir lūkesčių aibė, apibūdinanti organizacijos statines savybes ir elgesio-rezultato bei rezultato-rezultato atvejus.
Shneider, Hall (1972)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai individualus organizacijos suvokimas, įtakojamas organizacijos ir individo charakteristikų.
Guion (1973)	Merkys ir kt. (2005). <i>Organizational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test.</i>	Tai tiek organizacijos požymiai, tiek individualus suvokimas apie juos; beje, neretai traktuojamas kaip paprasčiausios alternatyvios reakcijos (tokios kaip pasitenkinimas darbu ar pan.) į organizaciją.
James, Jones (1974)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai psichologiškai reikšmingas kognityvus (pažintinis) situacijos perteikimas; suvokimai.
Shneider (1975)	Furham, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.

1 Priedo tęsinys kitame puslapyje

<b>Payne ir kt. (1976)</b>	Fuhrman, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai bendras sutarimas dėl to, kaip individai apibūdina organizaciją.
<b>James ir kt. (1978)</b>	Fuhrman, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai narių suvokimas apie savo organizaciją.
<b>Litwin, Stringer (1978)</b>	Fuhrman, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai psichologinis procesas, įsiterpiantis tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
<b>Joyce, Slocum (1979)</b>	Fuhrman, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Klimatas gali būti: 1) suvokiamasis, 2) psichologinis, 3) abstraktus, 4) aprašomasis, 5) įvertinantys ir 6) ne veiksmi.
<b>Lapé, J. (1980)</b>	Lapé, J. (1980). <i>Darbo psichologija.</i>	Tai psichologinė organizacijos darna, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu.
<b>James, Sell (1981)</b>	Fuhrman, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai individo proksimalinės aplinkos vaizdavimas, išreikštas psichologės reikšmės ir reikšmingumo individui terminais; individo bruožas, kurio išmokstama, kuris, kuris turi istoriją ir yra atsparus pokyčiams.
<b>Schneider, Reichers (1983)</b>	Fuhrman, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai įvertintas suvokimas arba tyrėjo išvados, pagrįstos konkretesniu suvokimu.
<b>Ekvall, Arvonen, Waldenström-Lindblad (1983)</b>	Ekvall, G., Arvonen, J., Galdenström-Lindblad, I. (1983). <i>Creative Organizational Climate.</i>	Tai požiūrių, jausmų ir elgsenos konglomeratas, charakterizuojantis gyvenimą organizacijoje.
<b>Шепель (1984)</b>	Шепель, В.М. (1984). <i>Управленческая психология.</i>	Tai kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu.
<b>Glick (1985)</b>	Fuhrman, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai bendrinis terminas plačiai organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių individo veiksmų kontekstą, klasei.
<b>Anikejeva, N (1988)</b>	Anikejeva, N. (1988). <i>Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje.</i>	Tai žmonių sąveikos būdai; socialinis psichologinis suderinamumas ir tarpusavio santykiai grupėje.
<b>Rousseau (1988)</b>	Mathisen, G. E. (2005). <i>Climates for Creativity and Innovation: Definitions, Measurements, Predictors, and Consequences.</i>	Tai konceptas, turintis aiškias konkrečias ribas, skiriančias jį nuo kitų charakteristikų ir suvokimų. Suvokimai gali būti apibūdinti procesu, kur individai jaučia, organizuoja, interpretuoja ir priskiria reikšmes, kad būtų stimuliuojama žmonių tarpusavio sąveiką. Per šį procesą individai susiformuoja „nuomonę“ apie savo socialinę aplinką – darbinio klimato pamatą.
<b>Moran, Volkwein (1991)</b>	Kangis, P., Gordon, W. (2000). <i>Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation.</i>	Tai organizacijos, kurios a) įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie jų organizaciją su pagarba tokiam aspektams kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacija ir teisingumas; b) sudarytos narių bendravimu; c) tarnauja situacijos interpretacijos pagrindu; d) atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; e) veikia kaip įtakos šaltinis su elgsena susijusias charakteristikas.
<b>Schein (1992)</b>	Schein, E. H. (1992). <i>Organizational Culture and Leadership.</i>	Tai jausmai, ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis.

1 Priedo tęsinys kitame puslapyje

<b>Gonder, Hymes (1994)</b>	Gonder, P., O., Hymes, D. (1994). <i>Improving School Climate &amp; Culture</i> .	Tai konceptas susijęs su einamaisiais jausmais ir požiūriais. Jis atspindi asociatyvinių studentų, personalo, tėvų požiūrį į mokymo įstaigą kaip į galimą pozityvią darbo ir studijų ar problematinę vietą.
<b>Shirazi, A. (1994)</b>	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – <i>Public Personnel Management</i> .	Tai kultūra ar savybė, kurios dėka viena organizacija skiriama nuo kitos.
<b>Jucevičienė (1994)</b>	Jucevičienė, P. (1994). <i>Organizacinė elgsena</i> .	Tai ta žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą. Organizacijos klimato negalima paliesti, pamatyti, bet jis yra "tyro ore".
<b>Jacikevičius (1995)</b>	Jacikevičius, A. (1995). <i>Žmonių grupių (socialinė) psichologija</i> .	Tai bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių.
<b>Jucevičienė (1996)</b>	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacijos elgsena</i> .	Tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.
<b>Denison, D. (1996)</b>	Means, K. J., Flin, R. (1999). Assessing the State of Organizational Safety – Culture or Climate? – <i>Current Psychology</i> .	Tai susiję su situacija ir jos sąsaja su organizacijos narių mąstymu, jausmais bei elgsena, todėl laikina, subjektyvu ir neretai tampa dingstimi tiesioginei manipuliacijai žmonėmis, paremtai galia ir įtaka.
<b>Band A. A. (1998)</b>	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – <i>Public Personnel Management</i> .	Tai vidinė organizacijos savybė patiriama ir suvokiama jos personalo.
<b>Mogimi, M. (1998)</b>	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – <i>Public Personnel Management</i> .	Tai personalo pastebėtos vidinės ypatybės, apibūdinančios bei išskiriančios organizaciją, kintančios per laiką bei įtakančios individus.
<b>Burton, Lauridsen, Obel (1999)</b>	Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). <i>Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World</i> .	Tai santykinis organizacijos savybių, kurias patiria organizacijos nariai, apibūdinimas. Šios savybės turi įtakos jų elgsenai, kuris nulemia organizacijos funkcionavimą.
<b>Furhnam (1999)</b>	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization</i> .	Tai visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera.
<b>Kangis, Gordon (2000)</b>	Kangis, P., Gordon, W. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation. <i>Management decision</i> , 38 (8).	Tai organizacija, kuri įgyvendina narių kolektyvinių suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiems aspektams kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; sudaryta narių bendravimu ir bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.
<b>Kasiulis, Barvydienė (2001)</b>	Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). <i>Vadovavimo psichologija</i> .	Tai tam tikras organizacijos ar jos atskiros dalies suvokiamų atributų rinkinys, atpažįstamas iš to, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka.

1 Priedo tęsinys kitame puslapyje

<p><b>Martinkus (2003)</b></p>	<p>Martinkus, B. (2003). <i>Darbo procesų valdymas.</i></p>	<p>Tai gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimas, gero kolektyvo subūrimas, tinkamai organizuotas kultūrinis, sportinis gyvenimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, grupinio darbo skatinimas ir darbuotojų įtraukimas į valdymą.</p>
------------------------------------	---	--

Šaltinis: Obrikytė Ž., (2006). Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas. Magistro darbas.

## Organizacinio klimato testu ištirtų organizacijų tipai

Organizacijų tipai	Organizacijų skaičius	z-įvertis	Pasikliautinas intervalas
Spaustuvė	1	-0,54	±0,06
Aptarnavimo sferos įstaigos	2	-0,49	
Teritorinė muitinė	1	-0,41	
Vežimo paslaugų įmonė	1	-0,39	
Rajonų ir miestų savivaldybės	2	-0,35	
Švietimo įstaigos	6	-0,29	
Prekybos įmonės	2	-0,22	
Bankų skyriai	2	-0,16	
Policijos komisariatas	1	-0,14	
Medicinos įstaigos	2	-0,06	
Dujų įmonė	1	-0,001	
Draudimo paslaugų įmonė	1	0,26	
Reklamos agentūra	1	0,29	
Statistikos valdyba	1	0,32	
Gamybos įmonės	10	0,43	
Regiono kelių įmonė	1	0,71	
Šaulių organizacija	1	1,6	

Šaltinis: Merkys, G., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R. (2005). Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu // Socialiniai mokslai, nr. 3, p. 39-49.

## Organizacinio klimato krizės testo ištrauka

<b>Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas</b>	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Mūsų kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika	● ● ● ● ●	
Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo	● ● ● ● ●	
Mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti	● ● ● ● ●	
Mūsų žmonės darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai	● ● ● ● ●	

<b>Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija</b>	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą	● ● ● ● ●	
Grubiausi keiksmažodžiai mūsų kolektyve yra tapę įprastu kasdienišku dalyku	● ● ● ● ●	
Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	● ● ● ● ●	
Dažnokai tave demonstratyviai ignoroja, praeina tarsi „pro stulpą“	● ● ● ● ●	



<b>Konfliktai</b>	Visiškai nesutinku	Visiškai sutinku
	←————→	
Nutaikę progą darbuotojai linkę vienas kitam kenkti, „suvedinėti sąskaitas“	● ● ● ● ●	

