

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Adomas ALMANIS

**ORGANIZACIJOS SOCIALINIO – PSICHOLOGINIO
KLIMATO FORMAVIMAS: UAB „AGROKONCERNAS“
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Adomas ALMANIS

**ORGANIZACIJOS SOCIALINIO – PSICHOLOGINIO
KLIMATO FORMAVIMAS: UAB „AGROKONCERNAS“
ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Adomas Almanis

Organizacijos socialinio - psichologinio klimato formavimas: UAB „Agrokonzernas“ atvejis
Magistro darbas

Magistro tikslas – ištirti žemės ūkio bendrovės socialinio – psichologinio klimato aspektus. Darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbai leido išskirti pagrindines organizacijos socialinio – psichologinio klimato dimensijas: komunikacija, vadovavimas bei motyvacija. Ištyrus UAB „Agrokonzernas“ darbuotojų nuomonę apie vyraujančią socialinį – psichologinį klimatą, autoriaus suformuluota hipotezė, kad organizacijos socialinis – psichologinis klimatas yra palankus, pasitvirtino iš dalies. Kitaip tariant, organizacijoje nariai tam tikrus aspektus įvertino neigiamai. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Adomas Almanis

Organization social – psychological climate formation: the case of UAB „Agrokonzernas“
Master’s paper

The aim of paper is to analyse the aspects of social – psychological climate in agricultural company. Works and researches theoretical peculiarities of different Lithuanian and foreign authors allow to define the main aspects of social – psychological climate, such as communication, management, motivation. The opinion of UAB „Agrokonzernas“ employees about social – psychological climate showed that master’s work hypothesis has been proved partly. In other words, organization’s members some aspects appraised in negative way. There are some findings and recommendations in the end of the master’s work.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACIJOS SOCIALINIO – PSICHOLOGINIO KLIMATO TEORINIS ASPEKTAS.....	9
1.1 Organizacijos klimato samprata.....	9
1.2 Organizacijos socialinio – psichologinio klimato dimensijos... ..	15
1.3 Vidinė komunikacija organizacijoje.....	17
1.4 Formali ir neformali vidinė komunikacija.....	19
1.5 Darbuotojų tarpusavio santykiai.....	21
1.6 Pavaldinių ir vadovo tarpusavio santykiai.....	24
1.7 Konfliktai ir jų pasekmės.....	26
1.8 Motyvacijos reikšmė socialinio – psichologinio klimato kūrimas	29
2. ORGANIZACIJOS KLIMATO FORMAVIMO TYRIMAS.....	32
2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas.....	32
2.2 Tiriamos organizacijos pristatymas.....	32
2.3 UAB „Agrokonzernas“ socialinio – psichologinio klimato tyrimo rezultatai.....	33
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	55
LITERATŪRA.....	57
PRIEDAI.....	60

LENTELĖS

Organizacinio klimato apibrėžimų chronologija.....	9
Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemones (vidurkis).....	53

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai pagal R. J. House ir J. R. Rizzo.....	15
2 pav. Organizacijos klimatai įtakojantys veiksniai pagal P. Jucevičiienę.....	16
3 pav. Klasikinis ir šiuolaikinis požiūriai į pasikeitimą informacija.....	18
4 pav. Konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo organizacijoje priklausomybė.....	27
5 pav. A. Maslow poreikių hierarchija.....	31
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	33
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	34
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	34
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	35
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tikslų žinomumą.....	35
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos ir darbuotojų tikslų sutapimą.....	36
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal didelę darbuotojų kaitą.....	37
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal švenčiamas šventes.....	37
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolektyvo turimas tradicijas.....	38
15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal buvimą pilnateisiu kolektyvo nariu.....	39
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teigiamos nuotaikos buvimą kolektyve.....	39
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar didžioji kolektyvo dalis – malonūs žmonės.....	40
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbių bendravimą ne darbo metu.....	41
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitikėjimą kolegomis.....	41
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pagalbos suteikimą kolegoms.....	42
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolegų atsidavimą darbui.....	42
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal grupelių atsiradimą kolektyve.....	43
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolegų pasisveikinimą susitikus.....	43
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos ir idėjų keitimasi tarpusavyje.....	44
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naujų darbuotojų supažindinimą su kolegomis bei esama kultūra.....	45
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo buvimą lyderiu organizacijoje.....	45
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo sugebėjimą organizuoti darbo procesą.....	46
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo užduočių delegavimą pavaldiniams.....	47
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo vertinamas darbuotojų idėjas.....	47
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo skatinimą parodyti iniciatyvumą.....	48
31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo ir pavaldinių abipusę ryšį.....	48
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo skatinimą išsakyti nuomonę.....	49
33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo pagyrimus.....	50

34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo vertinimo vienodumą.....	50
35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo įkvėpimą darbui.....	51
36 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal malonų bendravimą su vadovu.....	51
37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo ir darbuotojų retas konfliktines situacijas....	52
38 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo motyvavimą.....	53

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Organizacijos klimata tyre nemažai užsienio (Shcein,1992; Shirazi, 1994, Denison, 1996, Kangis, Gordon, 2000 ir t.t.) bei Lietuvos (Jacikevičius, 1995, Jucevičienė, 1996, Kasiulis ir Barvydienė, 2003, Martinkus, 2003) mokslininkų, tačiau vieningos nuomonės, kas yra organizacijos klimatas bei jo dimensijos, neprieita. Tačiau viena aišku, kad organizacinis socialinis – psichologinis klimatas tampa vis aktualesne tema, norint pagerinti organizacijos veiklą ir jos efektyvumą. Konkurencija tarp organizacijų yra didelė, atsiranda daugiau problemų kvalifikuotų darbuotojų išsaugojimui. Šiuolaikinėse organizacijose vadovai nemažai dėmesio skiria darbuotojo materialiniam atlygiui už darbą, tačiau nepakankamai įsigilina į pavaldinių tarpusavio santykius, nebando suprasti, dėl kokių priežasčių kyla konfliktai ir gandai, nekuria tradicijų. Ne visi vadovai stengiasi tobulintis ir bando suprasti, kokias svarbiausias savybes turi turėti vadovas, kuris sugeba tinkamai komunikuoti su visų grandžių darbuotojais, kurti gerą organizacijos klimata ir jį koreguoti. Tačiau norint išlaikyti esamus ir pritraukti naujus darbuotojus, būtina sukurti tokią aplinką, kad jie galėtų sėkmingai atlikti savo darbą. Vadovai turi suprasti, kad pelną padeda pasiekti visi organizacijos nariai, todėl būtina nuolat aiškintis, kas turi didžiausią įtaką palankiai atmosferai tarp darbuotojų.

Tinkamai ištyrus organizacijos socialinį – psichologinį klimata, galima nuspėti ateityje vyksiančius nepageidaujamus reiškinius, kurie trukdys organizacijai sėkmingai veikti. Išsiaiškinus pagrindines organizacijos socialinį – psichologinį klimato problemas ir laiku jas išsprendus, galima išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, kurie daugiausiai prisideda prie organizacijos veiklos rodiklių gerinimo.

Tyrimo problema. Ar palankiai reiškiasi UAB „Agrokonzernas“ socialinis – psichologinis klimatas?

Darbo objektas - UAB „Agrokonzernas“ socialinio – psichologinio klimato formavimas.

Darbo tikslas – ištirti organizacijos socialinį – psichologinį klimata UAB „Agrokonzernas“ pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti organizacijos klimato sampratą;
2. Išanalizuoti organizacijos socialinio – psichologinio klimato dimensijas;
3. Atlikti organizacijos socialinio – psichologinio klimato UAB “Agrokonzernas” tyrimą.
4. Interpretuoti minėto organizacijos socialinio – psichologinio klimato tyrimo duomenis UAB “Agrokonzernas”.

Tyrimo hipotezė – UAB „Agrokonzernas“ yra susiklostęs palankus socialinis – psichologinis klimatas.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė – naudota lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra, straipsniai žurnaluose bei periodiniuose moksliniuose leidiniuose, interneto šaltiniai.
- Anketinė apklausa – remiantis analizuota moksline literatūra, buvo atliekamans UAB „Agrokonzernas“ socialinio – psichologinio klimato tyrimą. Naudotas anketinės apklausos metodas.
- Duomenų apdorojimas Excel programa.
- Grafiniai duomenų iliustravimo metodai.

Tyrimo rezultatai. Atlikus UAB „Agrokonzernas“ organizacijos socialinio – psichologinio klimato tyrimą hipotezė, kad organizacijos socialinis – psichologinis klimatas yra palankus, pasitvirtino iš dalies. Kitaip tariant, organizacijoje nariai tam tikrus aspektus įvertino neigiamai.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Išanalizavus daugelio užsienio ir Lietuvos autorių nuomonę apie organizacijos socialinį – psichologinį klimatą, nustatytos organizacijos socialinio – psichologinio klimato dimensijos, kurios buvo nagrinėtos darbe. Išanalizavus šias dimensijas, galima pagerinti organizacijos veiklą, pasiekti geresnių darbo rezultatų.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Šio darbo rezultatais, tyrimo išvadomis bei rekomendacijomis galės pasinaudoti ne tik UAB „Agrokonzernas“, bet ir konkurentai, siekiantys kurti palankų organizacijos socialinį – psichologinį klimatą.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbo santrauka (lietuvių ir užsienio kalbomis); lentelių ir paveikslų sąrašai; įvadas; du skyriai; išvados ir rekomendacijos; literatūros sąrašas; priedai.

1. ORGANIZACIJOS SOCIALINIO – PSICHOLOGINIO KLIMATO TEORINIS ASPEKTAS

1.1 Organizacijos klimato samprata

Norint geriau suprasti ir įsigilinti į organizacijos klimatą, reikia išnagrinėti, kaip kito organizacijos klimato samprata. Organizacijos klimato sąvoka jau 1939 metais aprašo K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White savo darbuose. Tais pačiais metais tokią sąvoką kaip „organizacijos klimatas“ mini ir Fleishman, nagrinėdamas vadovavimo požiūrio išsivystymą ir jo reikšmę tiriant elgesį. Tačiau šis autorius nenagrinėjo organizacijos klimato sąvokos išsamiai. [30]. Paminėtina ir tai, kad praėjo nemažas laiko tarpas, kol organizacijos klimatą tiriantys mokslininkai jį pripažino vienu iš svarbiausių organizacijos efektyvumą lemiančiu rodikliu. (Targamadzė, 1996).

Tačiau bėgant metams klimatas tapo labai plačia ir apibendrinančia sąvoka, apimančia daugybę faktorių ir juos sąlygojančių veiksnių. Dėl šios priežasties nėra vieningo organizacijos klimato apibrėžimo. (Targamadzė, 1996). Derėtų panagrinėti organizacinio klimato sąvoką chronologijos tvarka.

1 lentelė

Organizacinio klimato apibrėžimų chronologija

Autorius	Šaltinis	Koncepto apibrėžimas
Argyris (1958)	Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate.	Tai oficiali organizacijos politika, darbuotojų poreikiai, vertybės ir individualumas.
Gregopoulos (1963)	Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate.	Tai požiūrių ir elgesio standartų normatyvinė struktūra, kuri yra pagrindas interpretuojant situacijas ir veiklas.
Forehand and Gilmer (1964)	Targamadzė, V. (1996). <i>Švietimo organizacijų elgsena: vadovėlis.</i>	Tai charakteristikos, kurios skiria vieną organizaciją nuo kitos, jis santykinai tęsiasi kažkurį laikotarpį bei įtakoja žmonių elgesį organizacijoje.

Litwin, Stringer (1968)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai rinkinys išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir tariamai įtakoja motyvaciją bei elgesį, parametrų.
Tanguiri (1968)	Šalkauskienė, L., Gedvilienė, M. (2008). Kolegijos socialinio – psichologinio mikroklimato vertinimas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 4(13). http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/salkauskiene.pdf	Tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos charakteristika, kurią a) išgyvena jos nariai, kuri įtakoja jų elgesį ir gali būti apibrėžta tam tikromis organizacijos charakteristikų ar savybių vertybėmis.
Findlater, Margulies (1969)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai suvokiamos organizacijos savybės, įsiskverbiančios tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Cambel et.al (1970)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai požiūrių ir lūkesčių aibė, apibūdinanti organizacijos statines savybes ir elgesio-rezultato bei rezultato-rezultato atvejus.
Schneider and Hall (1972)	Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate.	Tai darbuotojų suvokimas apie juos supančią aplinką organizacijoje.
James, Jones (1974)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai psichologiškai reikšmingas kognityvus (pažintinis) situacijos perteikimas; suvokimai.
Hellriegel ir J. W. Slocum (1974)	Targamadžė, V. (1996). <i>Švietimo organizacijų elgsena</i> : vadovėlis.	Tai tam tikros organizacijos ir/arba jos padalinių suvokiamų atributų rinkinys, pasireiškiantis tuo, kaip

		organizacijoje elgiamasi su savo nariais ir juos supančia aplinka.
Shneider (1975)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
Payne and Pugh (1976)	Smith, M. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. Prieiga per internetą: < www.allbusiness.com/human-resources/468545-1.html >	Ši sąvoka leidžia atskleisti, kaip organizacija yra psichologiškai reikšminga atskiriems organizacijos nariams.
James et al. (1978)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai narių suvokimas apie savo organizaciją.
Joyce, Slocum (1979)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Klimatas gali būti suvokiamasis, psichologinis, abstraktus, aprašomasis, įvertinantys ir ne veiksmi.
G. Francis ir G. Milbourn (1980)	Targamadžė, V. (1996). <i>Švietimo organizacijų elgsena</i> : vadovėlis.	Tai organizacijos darbuotojų tos organizacijos aplinkos suvokimas.
James, Sell (1981)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai individo proksimalinės aplinkos vaizdavimas, išreikštas psichologinės reikšmės ir reikšmingumo individui terminais; individo bruožas, kurio išmokstama, kuris turi istoriją, atsparus pokyčiams.
W. L. French, T. E. Kast ir J. E. Rozenzweig	Targamadžė, V. (1996). <i>Švietimo organizacijų elgsena</i> : vadovėlis.	Tai organizacijos narių bendras supratimas ir jausmai, kuriuos sukelia kultūra, atsiradusi jų

(1985)		padalinyje ar organizacijoje.
M. S. Pool (1985)	Targamadžė, V. (1996). <i>Švietimo organizacijų elgsena</i> : vadovėlis.	Tai visos organizacijos arba didelių jos padalinių vertybės. Organizacijos klimatai įtakoja organizacijos veiklą, kuri palaiko klimatą ir yra nukreipta į vartotoją. Organizacijos klimatas naudojamas aprašyti, o ne įvertinti organizacijos padalinį.
Ekvall (1987)	Smith, M. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. Prieiga per internetą: < www.allbusiness.com/human-resources/468545-1.html >	Tai parodo individualų narių suvokimą apie sąlygas, faktorius ir įvykius, kurie atsitinka organizacijoje.
Muchinsky (1987)	Smith, M. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. Prieiga per internetą: < www.allbusiness.com/human-resources/468545-1.html >	Tai organizacijos individualumas, kurį mato darbuotojai.
Landy (1989)	Smith, M. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. Prieiga per internetą: < www.allbusiness.com/human-resources/468545-1.html >	Tai gali būti darbuotojų tam tikrų organizacijos bruožų suvokimas.
L. J. Mullins (1991)	Targamadžė, V. (1996). <i>Švietimo organizacijų elgsena</i> : vadovėlis.	Tai organizaciją supanti atmosfera, kuri apima moralės lygį, priklausomybės organizacijai jausmą, rūpinimąsi organizacijos nariais ir gerą jų valią.
Shcein (1992)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų	Tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais

	psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	žmonėmis.
Shirazi (1994)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai kultūra ar savybė, kurios dėka viena organizacija skiriama nuo kitos.
Jacikevičius (1995)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbo
Denison (1996)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	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.
P. Jucevičienė (1996)	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacijos elgsena.</i>	Tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinčia darbuotojų savijautą, emocinių būsenų bendrumu organizacijoje.
Kangis, Gordon (2000)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai organizacija, kuri įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiems aspektams kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos, teisingumas; sudaryta narių bendravimu ir bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias

		organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.
J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003)	Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). <i>Vadovavimo psichologija.</i>	Organizacinio klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos. Be to, šių autorių nuomone, klimatas būdingas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui, turintis įtakos organizacijos narių elgesiui, pasižymi ilgalaikiu stabilumu, galima pamatuoti, pavyzdžiui, apklausomis, jis yra formuojamas.
Martinkus (2003)	Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos.	Tai gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimas, gero kolektyvo subūrimas, tinkamai organizuotas kultūrinis, sportinis gyvenimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, grupinio darbo skatinimas, darbuotojų įtraukimas į valdymą.

Analizuojant pateiktus apibrėžimus, galima pastebėti, kad organizacijos klimatą tirinaty mokslininkai nėra priėję bendros nuomonės, ar šią sąvoką galima apibrėžti, kaip organizacijos atributą, ar organizacijoje dirbančių žmonių pažiūras ir nuostatas. Tačiau daugumos tyrėjų nuomone, organizacijos skiriasi savo klimatu, taigi organizacijos klimatas yra jos skiriamasis bruožas. Tai leidžia manyti, kad klimatas nėra vien darbuotojų pažiūros, pasitenkinimas darbu, atlyginimu ir pan., o yra vienas iš organizaciją apibūdinančių atributų, t.y. esminis neatskiriamas nuo organizacijos veiksnys. (Targamadzė, 1996).

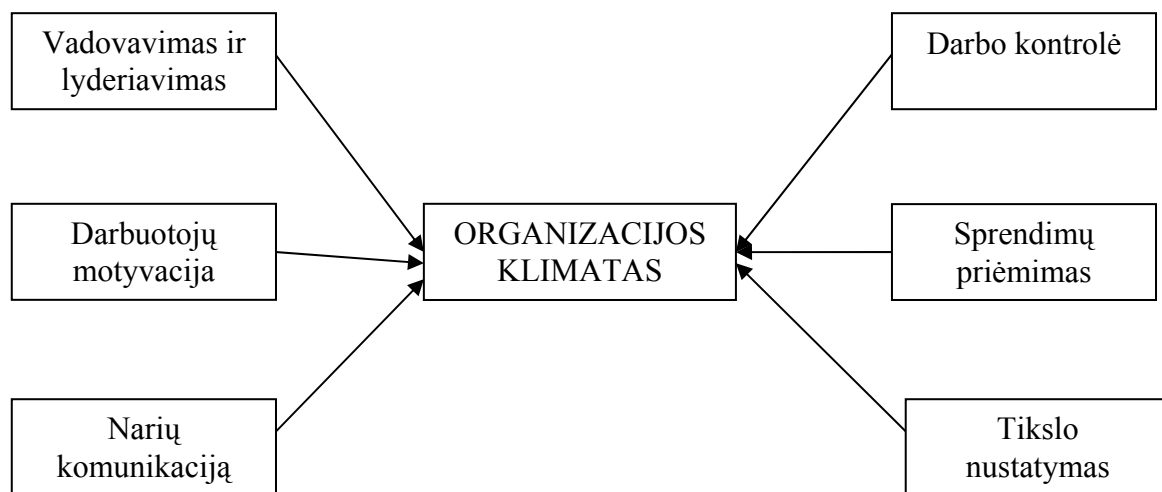
Šio darbo autoriaus nuomone, organizacijos klimato sąvoką aiškiausiai apibrėžia L. J. Mullins (Targamadzė, 1996). Kaip jau buvo minėta, šis autorius organizacijos klimatą sieja su bendra atmosfera, kuri supa organizaciją, taipogi, apima moralės lygį, priklausomybės organizacijai jausmą, rūpinimąsi organizacijos nariais ir gerą jų valią. Išanalizavus organizacinio

klimato sampratą, būtina išnagrinėti ir dimensijas, įtakojančias organizacijos socialinį – psichologinį klimatą.

1.2 Organizacijos socialinio – psichologinio klimato dimensijos

Organizacijos socialiniam – psichologiniams klimatui daro įtaką daugybė veiksnių. Tačiau mokslininkai, tiriantys organizacijos klimatą, nėra priėję vieningos nuomonės, kurie veiksniai turi didžiausią įtaką.

Pasak R. J. House ir J. R. Rizzo (1972), organizacijos klimatą galima pamatuoti, įvertinant tam tikras charakteristikas. (žr. 1 pav.).



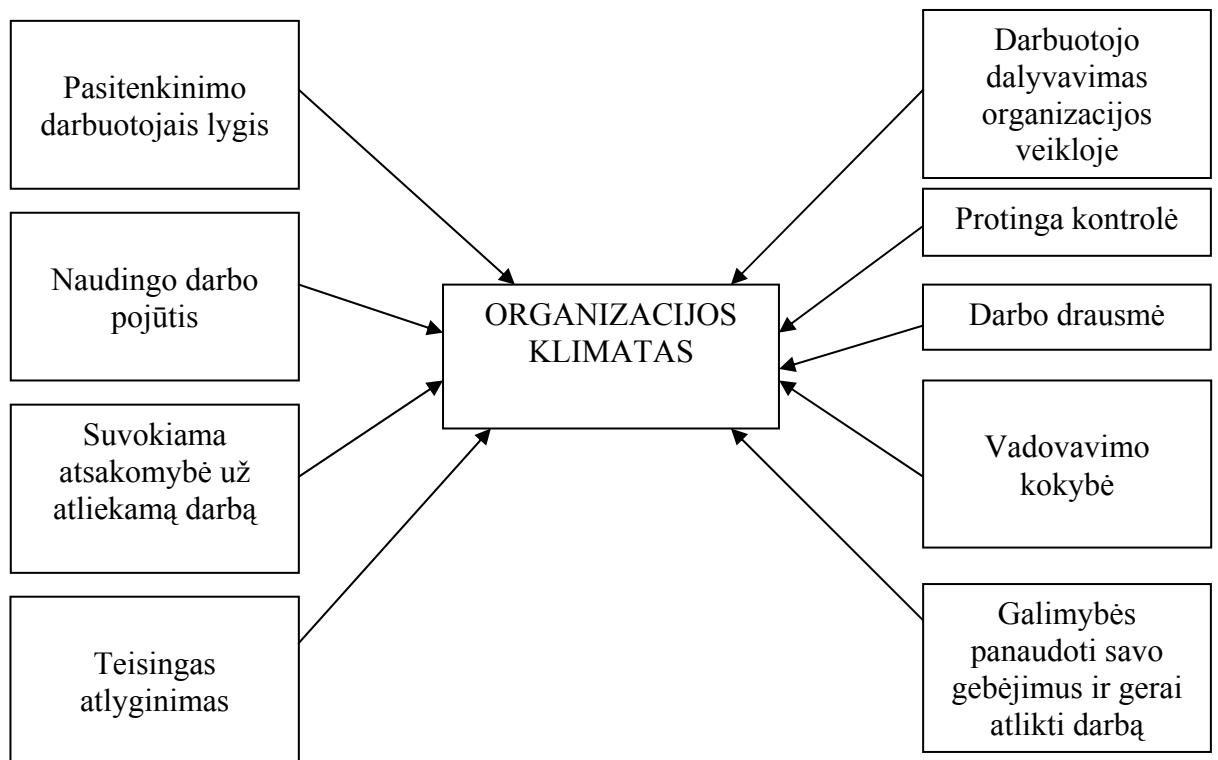
1 pav. Organizacijos klimatą įtakojančios veiksniai pagal R. J. House ir J. R. Rizzo

Sudaryta autoriaus

Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija

Organizacijos klimatą nemažai įtakoja organizacijoje esančių grupių psichologinis klimatas. Jis atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose. (Jucevičienė, 1996).

Pasak P. Jucevičienės (1996), palankaus klimato formavimui turi įtakos keletas veiksnių. (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos klimatą įtakojantys veiksniai pagal P. Jucevičienę

Sudaryta autoriaus

Šaltinis: Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija

Paminėtina, kad Jacikevičius (1995) nurodo tokius psichologinio klimato parametrus:

- Pasiekimų motyvacija (asmeninių siekių skatinimas ir galimybės progresuoti sudarymas);
- Tarpasmeninių santykių kokybė (tarp vadovo ir pavaldinių ir tarp bendradarbių);
- Darbuotojų autonomija (kiek darbuotojai laisvai gali pasirinkti operatyvinius sprendimus);
- Organizacijos struktūra (apibrėžianti darbuotojus vartojamus metodus bei procedūras);
- Statusų poliariškumas (formalių ir neformalių santykių skirtumai tarp įvairaus lygio personalo narių). [35]

Anot Jucevičienės (1996), darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajausti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiama kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis. (Jucevičienė, 1996). Gerinant

Adomas Almanis Organizacijos socialinio – psichologinio klimato formavimas: UAB „Agrokonzernas“ atvejis
organizacijos klimata, gerėja organizacijos veikla bei efektyvumas, nes organizacijos klimatas yra viena svarbiausių organizacijos veiklos efektyvinimo priemonių. (Targamadžė, 1996).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės organizacijos socialinio – psichologinio klimato dimensijos yra šios: vidinė formali ir neformali komunikacija su vadovu ir bendradarbiais, konfliktai, motyvacija. Minėti veiksniai gali daryti skirtingą įtaką organizacijose, priklausomai nuo sektoriaus, kuriame vystoma veikla, nuo jų dydžio, narių asmeninių savybių, vertybių ir kultūros. Sekančiuose skyriuose analizuojamos šio darbo autoriaus išskirtos pagrindinės organizacijos socialinio – psichologinio klimato dimensijos.

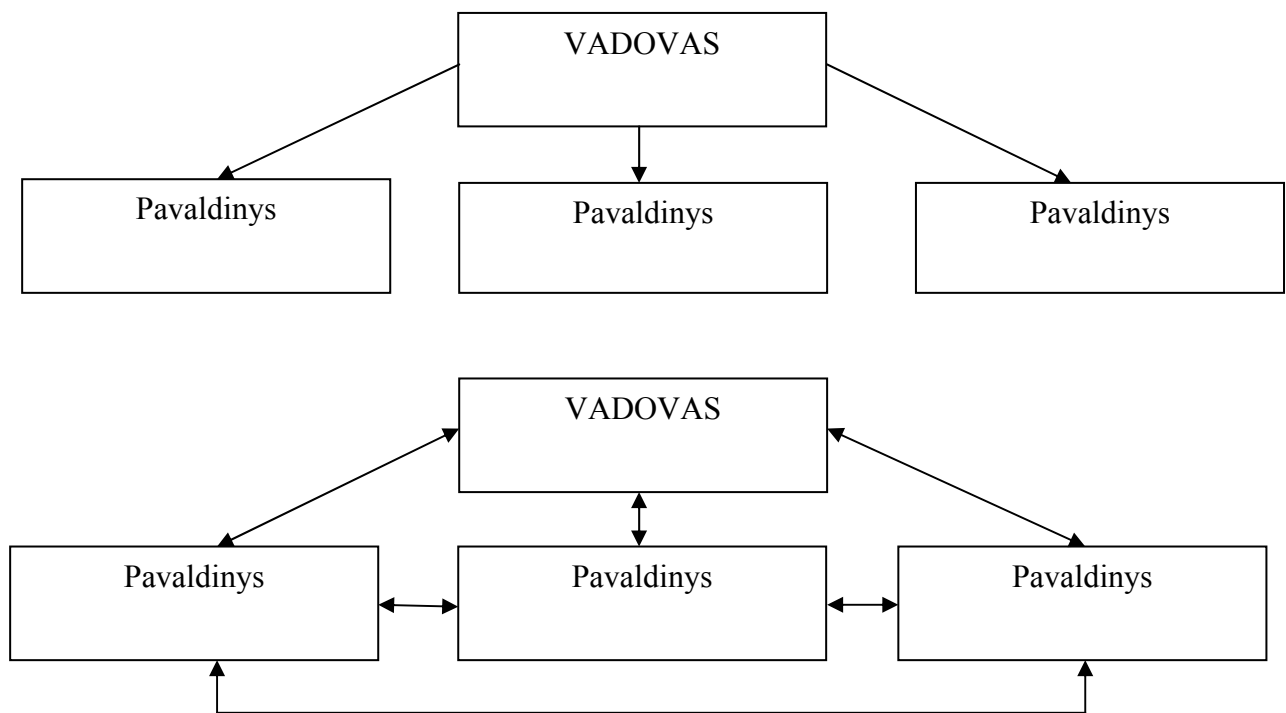
1.3 Vidinė komunikacija organizacijoje

Efektyviam organizacijos narių darbui didelės įtakos turi vidinė komunikacija. Paminėtina, kad vidinė komunikacija yra - informacijos mainai įmonės viduje, kuriame dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai. (Šarkūnaitė, 2003). Anot Stoškaus, Beržinskienės (2005), komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus siekiant bendro tikslo. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Vidinė komunikacija yra kiekvienoje įmonėje, tačiau tikrai ne visur ji efektyvi. Dauguma organizacijų kaip pagrindinę darbuotojų iniciatyvų ir geranoriškumo nebuvimo priežastį nurodo blogą vidinę komunikaciją. Organizacijos, kurių vidinė darbuotojų komunikacija yra efektyvi, gerokai lenkia to nedarančias. Vidinės komunikacijos vadyba garantuojamas pateikiamos informacijos nuoseklumas, vadovai efektyviau bendrauja su darbuotojais, o kolegos – tarpusavyje. [36]

Santykiai ir komunikacinis procesas tarp kolegų, vadovo ir darbuotojo yra itin svarbūs organizacijų veikloje. Kolegų pagalba, bendradarbiavimas padeda dirbti efektyviau. Todėl vyraujant blogam organizacijos klimatui ir vidinei komunikacijai tarpusavio santykiai tampa įtempti, tikėtinos konfliktinės situacijos. Reikėtų pabrėžti, jog socialinė sąveika darbe turi tiesioginį ryšį su personalo valdymu, kadangi nuo jo didžiąja dalimi priklauso žmonių elgesys, jų požiūris į darbą, bendravimas su kolegomis ir vadovais. [25].

Galima išskirti ir klasikinį bei šiuolaikinį požiūrius į pasikeitimą informacija. (žr. 3 pav.).



3 pav. Klasikinis ir šiuolaikinis požiūriai į pasikeitimą informacija
Šaltinis: Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija

Klasikinis ir šiuolaikinis požiūriai į keitimąsi informacija turi keletą skirtumų. Vienas iš jų yra informacijos vertės suvokimas, informacijos reikšmė organizacijos veiklos efektyvumui. Klasikinis požiūris akcentuoja komunikaciją kaip valdymo įrankį, skirtą vadovų užduotims perduoti. Šiuolaikinis požiūris atskleidžia komunikacijos svarbą. Be to, komunikacija suprantama kaip procesas, vienijantis organizacijos elementus, padedantis siekti bendrų organizacijos tikslų. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Galima paminėti, kad vidinė komunikacija gali būti skaidoma. Reikėtų aptarti visas vidinės komunikacijos rūšis:

- Emocinė – tai specialiai neapgalvota, tikra, skirta dalytis jausmais ir reikšti nuotaikas, paslėpta, giluminė, už daugelio veikslių ir poelgių slypinti komunikacija, t.y. ką mes jaučiame ir kuo norime dalytis.
- Faktinė – realistinė, faktinė, skaičių informacija, t.y. kas, kada, kur ir kodėl vyksta.
- Estetinė – išreiškianti grožį, t.y. svarbu atkreipti dėmesį į paveikslus, žmones, vaizdą pro langą, naujus biuro baldus.
- Buvimo kartu komunikacija - tai pasakymas "sveiki", už kurio slypi buvimo kartu jausmas. Todėl darytina išvada, kad netgi pasisveikinimas ir atsisveikinimas gerina vidinę komunikaciją.

- Konotyvinė – hierarchinė komunikacija, skirta nurodymams, ataskaitoms perduoti ir užtikrinti jų vykdymą. [36]

Apibendrinus pateiktas mintis, galima daryti išvadą, kad keitimasis informacija yra itin svarbu organizacijai. Tačiau tik sėkminga komunikacija tarp organizacijos narių, padeda vykdyti veiklą efektyviau. Informacija organizacijoje gali skliti tiek formaliais, tiek neformaliais tinklais, kurie bus aptarti sekančiame poskyryje. Taip pat svarbu panagrinėti ir bendradarbių ir vadovo bei pavaldinių santykius, kylančias konfliktines situacijas, jų prevenciją.

1.4 Formali ir neformali vidinė komunikacija

Akivaizdu, kad nė viena organizacija negali gyvuoti be darbuotojų sąveikos, kadangi jos veiklos rezultatai priklauso nuo tos sąveikos kokybės. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kurios rėmuose realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. (Stoner, 2001).

Paminėtina, kad vidinė komunikacija gali būti formali ir neformali. Pagrindinis skirtumas tarp formali ir neformali komunikacijos yra tas, kad formali komunikacija pasižymi didesniu stabilumu ir nuspėjamumu. [28].

Formali komunikacija organizacijoje gali būti: vertikali ir horizontali. Vertikali komunikacija dar gali būti skirstoma į komunikaciją „aukštyn“ ir „žemyn“. (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Reikėtų trumpai aptarti šias kryptis. Žemyn vykstanti komunikacija reiškia, kad informacijos perdavimas vyksta iš aukštesnio organizacijos lygio į žemesnį. Pavyzdžiu galėtų būti vadovo komunikavimas su savo pavaldiniais. Šią kryptį naudoja lyderiai ir padalinių vadovai, paskirdami užduotis, pateikdami darbo instrukcijas, informuodami pavaldinius apie organizacijos politiką, problemas, tam tikras procedūras ir pan. Aukštyn einanti komunikacija vyksta iš žemesnio organizacijos lygio į aukštesnį. Jis naudojamas grįžtamajam ryšiui su auktesniame lygyje esančiais organizacijos nariais, norint pranešti apie užduočių eigą, iškilusias problemas ir pan. Tuo tarpu horizontali komunikacija vyksta tarp tos pačios darbo grupės narių, tarp to paties lygio darbo grupių, tarp to paties lygio vadovų ar tarp horizontaliai lygiaverčių darbuotojų. (Robbins, 2003).

Šalia sąmoningai ir kryptingai kuriamų formalių komunikacijos tinklų organizacijose egzistuoja ir neformalūs tinklai, kurių niekas specialiai nekuria. Neformalus tinklas gali apimti nuo dviejų žmonių iki visos organizacijos darbuotojų. [26]

Taigi, neformali vidinė komunikacija – tai paprastai oficialiai nesankcionuota komunikacija organizacijos viduje. (Stoner, 2001). Neformalių komunikacijos tinklų

formavimąsi nulemia asmeninės draugystės ir simpatijos, bendri darbuotojų interesai, fizinis žmonių išsidėstymas organizacijoje. Jų atsiradimo beveik neįtakoja formalieji organizacijos aspektai: organizacijoje egzistuojanti hierarchinė struktūra ar organizacijos vadovai. [26]

Akivaizdu, kad kiekvienoje įmonėje egzistuoja neformalus bendravimas tarp skirtingo lygio vadovų ir pavaldinių, pavyzdžiui, rūkomajame, virtuvėlėje, lifte. Tokiais atvejais galioja nerašytos taisyklės ir tradicijos. Per šiuos pokalbius sklinda tiek oficiali informacija, tiek gandai, be to, išaiškėja viešoji nuomonė. [36]

Netiesioginis darbuotojų bendravimas vyksta vidiniais organizacijos kanalais. Darbuotojai siunčia elektroninius pranešimus, rengia organizacijos šventes, vidines kampanijas, konkursus. Betarpiškai darbuotojai bendrauja per informacinius renginius, įmonės šventes, konkursus, konkuravimo žaidimus ir pan. [36]

Visi išvardyti bendravimo būdai yra svarbūs, todėl rengiant vidinės komunikacijos planą reikia nepamiršti apgalvoti ir neformalias darbuotojų bendravimo sąlygas, būdus – išvykas, sporto šventes, kolektyvinius užsiėmimus (kalbų kursai ir pan.). [36]

Būtina paminėti, pagrindinius neformalios komunikacijos tinklų privalumus. Visų pirma šiais tinklais perduodama labai daug informacijos ir paprastai tai vyksta daug greičiau nei formaliais kanalais, nes egzistuojantis neformalus tinklas sudaro galimybę susisiekti apeinant formalius kanalus, jei jie atima daug laiko, yra ne visuomet patogūs ir kt. Be to, į neformalius komunikacijos tinklus įsitraukusiems vadovams papildoma neformali informacija dažnai padeda geriau suprasti ir nepastebimai spręsti įvairias su darbuotojais susijusias problemas. Neformalių kontaktų metu gaunama informacija yra pakankamai tiksli. Taigi, neformaliai skleidžiama informacija nėra vien gandai: ji patvirtina ar prieštarauja formaliems pranešimams, užpildo pastarųjų spragas (daugiausia galimybių atsirasti gandams yra būtent čia). [26]

Galima teigti, kad neformalus bendravimas padeda atsirasti geriems visų organizacijos narių tarpusavio ryšiams, o kaip tik tai kuria gerą atmosferą. Tie, kas pasikalba ne tik apie darbo reikalus, geriau supranta vienas kitą. Nes žmogiškasis ryšis visuomet stipresnis nei pareigybinis. (Masalskienė, Masalskis, 2006). Todėl vidinė komunikacija versle tiesiogiai veikia įmonės finansinius rodiklius. Efektyvią vidinę komunikaciją vykdančios įmonės turi didesnę rinkos dalį nei kompanijos kreipiančios nedidelį dėmesį į vidinę komunikaciją. (Tapinienė, 2006).

Taigi, neformali komunikacija yra pakankamai reikšminga bendrame komunikacijos procese. Galima išskirti dvejopą neformalios komunikacijos poveikį: prastai valdomose organizacijose neformali komunikacija tampa darbuotojų išsigelbėjimu apeinant neproduktyvią nusistovėjusią tvarką ir procedūras. Tuo tarpu gerai valdomose organizacijose neformali komunikacija yra dar viena priemonė, leidžianti darbą bei buvimą organizacijoje daryti efektyvesniu ir malonesniu. [26]

Apibendrinant išsakytas mintis, galima teigti, jog norint pagerinti vidinę komunikaciją, į šį procesą privalo įsitraukti ne tik visų grandžių darbuotojai, bet ir pats organizacijos vadovas. Tuomet, informacijos mainai vyks sklandžiai ir nekils nesusipratimų. Paminėtina, kad be specialiai kuriamų formalių, organizacijoje galima aptikti ir neformalių darbuotojų tinklų. Tokių tinklų pavyzdžiu gali būti darbuotojų susibūrimai į atitinkamas grupes, kuriose jaučiasi laisvai ir niekieno netrukdomi keičiasi patvirtinta ar nepatvirtinta informacija. Tokie tinklai gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką organizacijos veiklai. Esant sėkmingai neformaliai vidinei komunikacijai, sukuriama draugiška aplinka, todėl darbo našumas didėja. Neformalioje vidinėje komunikacijoje gali pradėti sklirti nepatvirtinta informacija, kuri gali neigiamai paveikti bendrą organizacijos klimatą. Nesunku suvokti, kad norint kurti palankų socialinį - psichologinį organizacijos klimatą, privaloma išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų tarpusavio santykiai.

1.5 Darbuotojų tarpusavio santykiai

Darbuotojo tiesiog gera savijauta savo darbinėje aplinkoje (jaučiama kolegų pagarba, jų idėjų palankus sutikimas, konstruktyvūs darbo pasiūlymai svarstomi susirinkimuose), reiškia tai, kad įmonėje vidinės komunikacijos problemų nėra. Kadangi būtent tai daugiausia lemia organizacijos narių tarpusavio santykius, kultūrą, klimatą. Sėkminga vidinė komunikacija yra viena iš vadybos priemonių, būtinų efektyviai organizacijos veiklai, nes organizacijose, taikančiose geriausią vidinės komunikacijos praktiką, darbo rezultatai būna dvigubai geresni. [37]

Specialistų teigimu, vidinė komunikacija daugeliu atžvilgių yra net svarbesnė už taip dažnai akcentuojamus reklamos, ryšius su visuomene ar rinkodaros veiksmus. Tik darbuotojai, atstovaujantys savo organizacijai, geriausiai užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą, o tai tiesiogiai veikia įmonės finansinius rodiklius. Šiandien informacijos sklidimui įmonėje stengiamasi skirti kuo daugiau dėmesio, nes tai padeda ir motyvuoti darbuotojus, ir netgi juos „pririšti“. [41]

Paminėtina, kad sėkmingas įmonės darbuotojų komunikacijos užtikrinimas – labai atsakingas darbas, kadangi sėkminga komunikacija stiprina darbuotojų lojalumą įmonei. O komandos vienybė ir susiklausymas yra ypač svarbus esant tam tikroms problemoms. [36].

Be to, itin svarbi vidinės kultūros dalis ir vienas iš esminių efektyvios komunikacijos elementų yra pasitikėjimas. Pasitikėjimo trūkumas sukelia įtarumą ir dėl to žmonės neteisingai panaudoja informaciją, iškraipo ją ir sunaikina galimybę toliau skleisti žinias ir kurti inovacijas. [36].

Organizacijoje kartu dirba skirtingi žmonės, kurie nuolatos tarpusavyje bendrauja. Skiriasi jų amžius, mąstymas, išsilavinimas, temperamentas, charakteris ir pan. Todėl kiekvienam organizacijos nariui būdingas tam tikras bendravimo stilius: vienas galimai bando manipuliuoti, kitas vargina savo nuolankumu, o trečias bendrauja nepailsdamas. Akivaizdu, kad komunikacija tarp jų ne visada bus sklandi, todėl bendraujant ir žiūrint, kaip bendrauja kiti, sukeliama tiek teigiamos, tiek neigiamos emocijas. (Almonaitienė, 2006).

Vertėtų prisiminti, kad egzistuoja įvairios komunikacijos teorijos, kurias pasitelkus, įmanoma geriau suvokti kiekvieno darbuotojo vaidmenį ir savitumus. Viena tokių teorijų padeda nustatyti darbuotojų tipus, o pagal tai apskaičiuoti, kiek kokių darbuotojų organizacijoje yra ir ką tai lemia. Yra išskiriami šie darbuotojų tipai:

- Gyventojai: labai patenkinti, pozityvūs, jų nereikia motyvuoti, suteikia įmonei stabilumo, yra orientuoti į saugumą, einantys į priekį, bet juos reikia nukreipti.
- Atsiskyrėliai: nepatenkinti, atsiskyrę nuo organizacijos, darbo aplinka jų neskatina, jie labiau nusivylę, nei atsidavę, sukuria neigiamą atmosferą, tai neišnaudoti organizacijos resursai.
- Vedliai: savo asmeninius ir organizacijos tikslus dažnai sutapatina, įmonei yra labai lojalūs, tiki jos ateities vizija ir konkurencingumu, organizacijos aplinka juos motyvuoja, savo iniciatyvumu ir noru bendradarbiauti įkvepia ir motyvuoja kolegas.
- Kritikai: kritiškai, jiems sunku vadovauti, tiki organizacijos konkurencingumu, individualistai, suinteresuoti tik savo asmeniniu profesiniu tobulėjimu, duoda impulsų pokyčiams, pasirenkę keisti darbą, kai tik atsiranda įdomesnių galimybių.

Nustačius darbuotojų tipus, galima spręsti, kaip su konkrečiu žmogumi reikia bendrauti, kokias užduotis jam pavesti, kokio pobūdžio komunikacija reikalinga apskritai. Kiekvienoje komandoje turi būti įvairaus tipo žmonių. [36].

Norėdami bendrauti sėkmingai, organizacijos nariai privalo pažinti pirmiausia save patį, turėti stiprią nuomonę ir požiūrį į įvairius dalykus bei drąsiai ją reikšti. Be to, jie turi gerbti, įvertinti asmenį, su kuriuo bendrauja, sugebėti išsiklausyti bei stengtis suvokti tikrąją informacijos reikšmę. Priežastys, lemiančios komunikacijos efektyvumo mažėjimą, sietinos su šiomis klaidomis:

- Žmonės linkę grupuoti kitus į tam tikras kategorijas;
- Dažniausiai vadovaujama pirmuoju išpūdžiu;
- Nepasitikima bei kritiškai vertinami kiti žmonės;
- Pervertinami tie, kurie panašūs būdo bruožais, gyvenimo ir veiklos stiliumi;
- Neskiriama pakankamai dėmesio tarpusavio santykiams;

- Dėl laiko stokos paviršutiniškai vertinama informacija. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007).

Bendradarbių tarpusavio santykiams, įtaką daro ir vienas kito palaikymas, kuris parodo šilumą ir organizacijos narių supratimą, kad draugiškumas jų organizacijoje yra vertinga norma ir charakterizuoja, kiek organizacijos nariai pasitiki vieni kitais ir kaip vieni kitus palaiko darbe (Targamadžė, 1996).

Būtina paminėti, kad darbuotojų tarpusavio santykius gali koreguoti priimtas naujas organizacijos narys, todėl atėjus naujam darbuotojui, bendradarbiai turi tinkamai jį priimti ir padėti socializuotis naujoje aplinkoje. (Sakalas, 2003). Dažnai neįvertinama, kiek organizacija praranda dėl to, kad naujokas dirbo ne taip gerai, kaip ilgiau įmonėje dirbę darbuotojai. Dažniausiai naujas darbuotojas efektyviai dirbti pradeda maždaug po pusmečio, o kartais tam reikia ir metų. (Rajackienė, 2007). Priimtas į darbą naujokas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jei tai sunkiai sekasi, neigiamai veikiama darbuotojo psichika, jo darbo našumas negali siekti įprasto darbo našumo ir tuo pačiu blogina santykius su kitais organizacijos nariais. Todėl organizacija turi būti suinteresuota trumpinti prisiderinimo – adaptavimosi laikotarpį. Mokslinės literatūros analizė (Sakalas, 2003, Jucevičienė, 1996) leidžia teigti, kad darbuotojo įsiliejimas į darbą ir kolektyvą vyktų sklandžiai, jis turi būti:

- supažindinamas su nauja darbo vieta, darbovieta;
- informuotas apie naujus uždavinius ir keliamus reikalavimus;
- jam turi būti suteikta pagalba diegiant darbo metodus;
- kurį laiką naujas darbuotojas turi būti stebimas.

Tik gavęs išsamią informaciją apie savo darbą, naujokas įsilies į kolektyvą, pripažins įmonės tikslus ir dirbs efektyviai. (Rajackienė, 2007)

Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog komunikacija tarp darbuotojų gali vykti sklandžiai tuomet, kai organizacijos nariai atsikratys neigiamų įpročių, tokių kaip perdėtas kritiškumas, išankstinis nusistatymas, neišigilinimas į informaciją ir pan. Organizacijos vis plečiasi, todėl priimami nauji darbuotojai, norint turėti gerus tarpusavio santykius, nauji darbuotojai neturi būti atstumti nuo senųjų, o tinkamai adaptuoti. Tačiau organizacijos klimata formuoja ne tik darbuotojų tarpusavio santykiai, svarbią funkciją čia atlieka ir pavaldinių bei vadovų tarpusavio santykiai. Be darbuotojų tarpusavio santykių, taip pat svarbu ir vadovo santykis su pavaldiniais.

1.6 Pavaldinių ir vadovo tarpusavio santykiai

Kad darbas organizacijoje vyktų efektyviai, reikia, kad atmosfera tarp kolegų būtų teigiama. Tačiau taip pat labai svarbu, kad ir vadovas stengtųsi gerinant organizacijos klimatą. (Baltrūnaitė, 2006). Nuo vadovo pozicijos ir elgesio daug priklauso visos grupės veiklos efektyvumas. (Savanevičienė, Šilingienė, 2005). Svarbu ir tai, kad daugiausiai kitiems organizacijos nariams reikiamos informacijos sukuria vadovas. Vienas iš svarbiausių vadovo uždavinių – sukurti informacijos pasikeitimo ir reikšmės perdavimo sistemą bei garantuoti jo funkcionavimą. (Butkus, 1996). Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms. Vadovo pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys. Vadovaujama tada, kai pavaldiniai noriai laikosi vadovo nurodymų. Vadovai turi motyvuoti darbuotojus, kad jie stengtųsi siekti organizacijos tikslų. (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Reikėtų paminėti ir vadovavimo sąvokos pateikiamas apibrėžtis. Vadovavimas - tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus. (Robbins, 2003). Vadovo veiklai būdinga: dinamiškumas, įvairumas, sudėtingumas, kūrybiškumas, chaotiškumas, fragmentiškumas, karštligiškumas, rizika. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Vadovauti nėra paprasta, tai reiškia, kad vadovas turi organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Vadovas turi sugebėti valdyti visą darbo procesą, skatinti aktyvų grupės narių dalyvavimą, sukurti pasitikėjimo, bendradarbiavimo atmosferą. (Savanevičienė, Šilingienė, 2005).

Vadovo ir pavaldinių santykius lemia tiek vienu, tiek kitų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pagrindinės vadovo poveikio priemonės – valdžia ir įtaka. Jas reikia derinti. Valdžios turėjimas dar negarantuoja gerų rezultatų, egzistuoja bendradarbių jausmai, norai, siekiai, motyvai, kurie nulemia vieno ar kito atliekamo veiksmo efektyvumą. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Nesunku suprasti, kad vadovui turi rūpėti kiekvienas grupės narys, į jį galima kreiptis bet kokiais klausimais ir bet kuriuo metu. Be to, jis turi būti pastabus, t.y. pagauti naujas idėjas, priimti kitų nuomonę. (Pečiulis, 2004). Vadovas, išmanatis savo darbą, turi prisiimti atsakomybę už tai, kas vyksta ar nevyksta jo vadovaujamoje įmonėje. (Masalskienė, Masalskis, 2006). Būtina paminėti, kad geri vadovai, siekdami sukurti palankų organizacijos klimatą, turi išmanyti komunikacijos subtilybes, suprasti ir tinkamai suderinti organizacijos ir darbuotojų poreikius, įkvėpti darbuotojus geriausiai atlikti darbus. (Tapinienė, 2007). Be to, geras vadovas turi pasitikėti savo darbuotojais, deleguoti jiems užduotis, patikėti priimti sprendimus, teikti daugiau privalumų, nei privaloma pagal įstatymus, tenkinti atsiradusius poreikius. (Baltrūnaitė, 2006). Taip pat geras vadovas siekdamas, kad bendravimas su pavaldiniais būtų sklandus, privalo supažindinti juos su organizacijos tikslais. Organizacijos ir jos narių tikslai turi sutapti, priešingu

atveju, organizacijoje vyraus nepalankus klimatas, darbuotojai bus nepatenkinti, vyks darbuotojų kaita ir pan. Jei organizacijos tikslai sutampa su jos realiai vykdoma politika, tai sukelia darbuotojui pasididžiavimo savo įmone ir jos produkcija jausmą, nes jis jaučiasi prisidėjęs prie įmonės sėkmingos veiklos rezultatų. (Bučiūnienė, 1996).

Vadovams tenka rūpintis tiek užduočių įvykdymu, tiek psichologiniu klimatu kolektyve, todėl jų reiklumas, išvalgumas, kūrybiškumas yra tokie pat svarbūs kaip ir žmoniškumas. Būtina paminėti, jog darbuotojų lojalumui bei darbo produktyvumui didelę įtaką turi santykiai su vadovu. (Jėčiuvienė, 2006).

Vadovas, norėdamas turėti teigiamus santykius su darbuotojais, gali tai pasiekti, kai:

1. Yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų;
2. Laisvai sklinda tikslai ir objektyvi informacija;
3. Kiekvieną darbuotoją tenkina jo statusas organizacijoje bei saviraiškos galimybės;
4. Dirbama be ginčų;
5. Geros darbo sąlygos;
6. Organizaciją lydi sėkmė;
7. Optimistiškai žiūrima į ateitį.

Siekiant šių sąlygų, svarbu teikti darbuotojams aktualią informaciją apie organizacijos veiklą bei skatinti darbuotojus pareikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007).

Paminėtina, kad dažniau vadovo ir darbuotojų santykiai primena sandorį ar mainus:

- vadovas tiksliai paaiškina, ko nori iš pavaldinių ir kokio atlygio jie gali tikėtis, atlikę darbą taip, kaip reikalaujama;
- vadovas turi užtikrinti, kad visos užduotys būtų atliktos tinkamai ir nustatytu laiku;
- vadovas rūpinasi, kad mainai būtų teisingi, t.y. tinkamai atlikę darbą, pavaldiniai gautų tai, kas jiems aktualu (pinigai, pripažinimas, karjera ir kt.), o jei darbas atliekamas netinkamai - sulauktų bausmės.

Toks sandoris ir pažado tesėjimas leidžia pasiekti norimų veiklos rezultatų. Efektyvus šių mainų panaudojimas (atlygis – už gerą, bausmė – už prastą darbą) reiškia ir veiksmingą vadovavimą. [43].

Galima paminėti, kad vadovavimas bus sėkmingas, jei vadovaujančių asmenų elgesio normos, vertybės, tikslai ir interesai sutaps ar bent jau neprieštaraus darbuotojų normoms ir vertybėms. Darbuotojų požiūris į darbą, lojalumas, sąžiningumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų darbdaviai ir vadovai. Jei jie elgsis su visais sąžiningai, bus atviri, padės ir patars, įvertins darbą, tai darbuotojai bus tokie pat. (Jėčiuvienė, 2006). Be to, laikui bėgant formuojamas darbuotojas nuo vadovo pagalbos, požiūrio į darbuotoją. Kitaip tariant, jei vadovai

mano turintys atsidavusius, kūrybingus, sugebančius teikti išskirtines paslaugas darbuotojus, jie tokie ir bus, o jei vidutinybes, kurias galima be vargo pakeisti – vadinasi, organizacija bus suformuota iš vidutinybių ir laikui bėgant pati tokia taps. (Bučiūnienė, 2006).

Kad darbuotojas dirbtų efektyviai, jaustųsi pilnaverčiu organizacijos nariu organizacijoje, svarbu, kad juos vertintų, domėtųsi, kaip jiems sekasi ir ko jie tikisi, jiems reikia skirti nemažai laiko, kad apsiprastų organizacijoje ir suprastų esantys jos dalis. Darbuotojai, kuriais vadovai rūpinasi, kuriems leidžia išsikalbėti, pataria, kuriuos palaiko, ne tik sėkmingiau dirba, bet ir yra labiau patenkinti darbu. (Masalskienė, Masalskis, 2006). Jei visų lygių vadovai bendrauja su kitais organizacijos nariais organizacijoje ir už jos ribų, tai įtakoja žmonių santykių kokybę. Kiekvienas darbuotojas organizacijoje gali tobulinti žmogiškuosius santykius, tačiau vadovai turi jausti didesnę atsakomybę už savo darbuotojų palaikymą, t.y. turi prižiūrėti žmogiškuosius santykius bei padėti pavaldiniams palaikyti teigiamus darbinius santykius. Nuo bendradarbiavimo pobūdžio priklauso ir organizacijos klimatas. (Šarkūnaitė, 2003).

Taigi, daugelio darbuotojų lojalumas organizacijai nebeprisiklauso nuo gaunamo atlyginimo, vis labiau remiamasi vertybėmis ir įsitikinimais. (Tapinienė, 2006). Galima pastebėti, kad norint, jog vadovo ir pavaldinių bendravimas būtų sėkmingas, vadovas didžiąją savo laiko turi skirti vidinei komunikacijai. (Šulcienė, 2006).

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad egzistuojantis stiprus ryšys tarp pavaldinių ir vadovų, organizacijos narius tarytum sujungia į tvirtą, vieningą komandą, kuri gali greičiau ir našiau pasiekti bendrus organizacijos tikslus. Vystoma vidinė komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių, suteikia didesnę pranašumą organizacijai prieš konkurentus ir gali užimti didesnę rinkos dalį. Tačiau neatskiriama organizacijos vidinės komunikacijos dalis – konfliktai, kurie turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų.

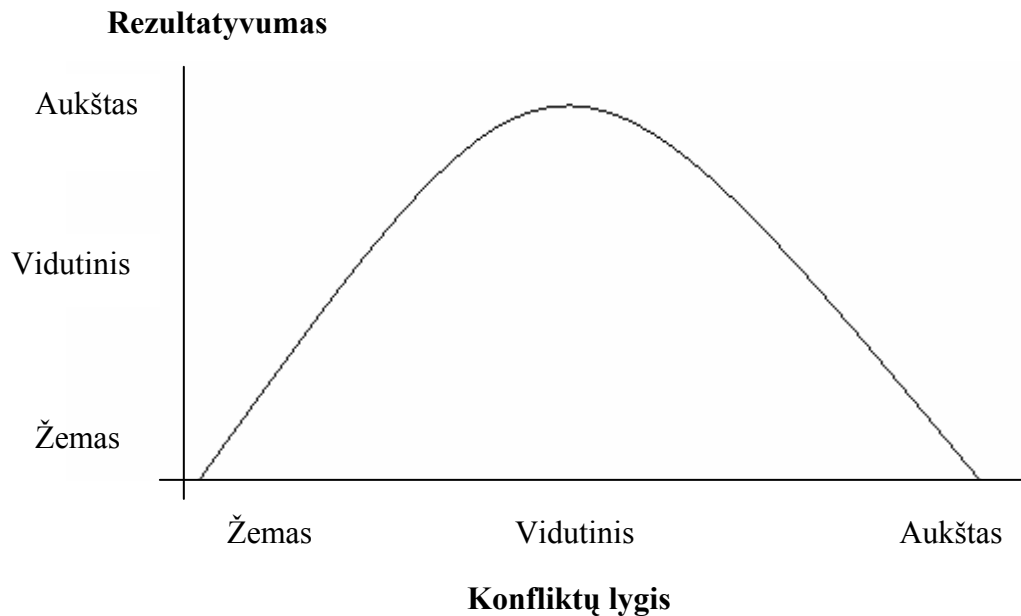
1.7 Konfliktai ir jų pasekmės

Konfliktai egzistuoja jau nuo neatmenamų laikų. (Seilius, 1998). Konfliktai yra neišvengiami, kadangi didžiąją gyvenimo dalį žmogus praleidžia darbe tarp gana skirtingų žmonių. [42]. Paminėtina egzistuoja nuostata, kad konfliktai yra neigiamas reiškinys, kuris asocijuojasi su grėsme, nesaugumu. Konfliktų baimė dažnai kyla iš nežinojimo, kaip susitvarkyti su savo jausmais ir kaip tam tikroje situacijoje elgtis. (Seilius, 1998).

Taigi, konfliktai – tai situacijos, kuriose susiduria skirtingi, priešingi dviejų ar daugiau šalių interesai, požiūriai, siekiai. Kiekvienoje konfliktinėje situacijoje visada išryškėja skirtingi tikslai ir pozicijos. Konfliktai dažniausiai siejami su agresija, ginčais, pykčiu, praradimais, neapykanta, todėl manoma, kad konfliktai yra nepageidaujami, jų reikia vengti. Šiuolaikiniai

Adomas Almanis Organizacijos socialinio – psichologinio klimato formavimas: UAB „Agrokoncernas“ atvejis teoretikai pripažįsta, kad visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Pabrėžtina, kad konfliktų lygis organizacijoje daro didelę įtaką rezultatyvumui. (žr. 4 pav.).



4 pav. Konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo organizacijoje priklausomybė
Sudaryta autoriaus

Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija

Iš 4 paveikslo matyti, kad didžiausią veiklos efektyvumą sąlygoja vidutinis konfliktų lygis organizacijoje. Per mažas konfliktų lygis rodo, kad organizacija yra stagnacijos būklės, čia mažas suinteresuotumas veiklos rezultatyvumo didinimu. Antra vertus, kai labai daug konfliktų, jų sprendimams sugaištama per daug laiko ir energijos. (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Kadangi gyvenimas be konfliktų neišvengiamas, todėl nereikia su jais kovoti ar jų vengti. Konflikto misija – atkurti, normalizuoti, pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktą reikia vertinti, kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Todėl skiriami naudingi, konstruktyvūs ir kenksmingi, destruktivūs konfliktai. Konstruktyvūs konfliktai turi teigiamų aspektų, kurie daro grupinį sprendimų priėmimą efektyvesnį. (Sakalas, Šilingienė, 2000). Konflikto nauda, teigiamas jo poveikis yra tas, kad jis atveria galimybes geriau pažinti, daugiau sužinoti apie kito žmogaus poreikius, darbuotojams geriau pažinti vieniems kitus, viską išsiaiškinti ir taip pagerinti tarpusavio santykius, pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbinę ir visuomeninę veiklą, grupei susivienyti, padidinti

savo sutelktumą, ugdyti bendumo jausmą, vystytis, pašalinti sąstingį. (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Jei vadovai sugeba tinkamai valdyti konfliktines situacijas: sukuriama geresnė idėja; skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių ir ieškoti naujų sprendimo variantų; galima priimti konkrečiais, įrodytais faktais paremtus sprendimus; padalinių atstovai turi galimybę patikrinti savo žinias, gebėjimus ir net asmenines savybes; dar kartą grįžtama prie anksčiau ignoruotų ilgalaikių problemų sprendimo; stengiamasi geriau suprasti kito padalinio poziciją; didėja lojalumas organizacijai, nes sprendžiant konfliktus darbuotojai gali pareikšti savo nuomonę. [27].

Konstruktivus konfliktas apsaugo darbo grupę nuo stagnacijos, stimuliuoja smalsumą. [44]

Tuo tarpu destruktivus konfliktas slopina bendradarbiavimą, skatina priešišumą ir agresiją, ardo nusistovėjusią tvarką, tačiau neiškelia jokio prasmingo sprendimo. Kitaip sakant, toks konfliktas turi griaujamąjį poveikį ir stabdo pažangą. [44]

Konflikto destruktinės pasekmės grupės ar organizacijos veiklai gali būti tokios, kaip nekontroliuojama opozicija, nelankstus konfliktų sprendimas sukelia nepasitenkinimą, kuris ardo grupės bendrus ryšius ir gali ją sunaikinti. Iš labiausiai nepageidaujamų pasekmių būtų galima paminėti šias: vėluoja informacijos perdavimas bei mažėja grupės darna, vidinė grupės narių kova užgožia jos tikslus. Blogiausiu atveju, konfliktas gali sukelti grėsmę grupės ar organizacijos išlikimui. [42]. Destrukciniai konfliktai pasireiškia tuo, kad: problemos lieka neišspręstos, suintensyvėja neigiami santykiai, grupės net išsisklaido, jie nestimuliuoja ieškojimų, grupėje padidėja įtampa, priešiškas, darbuotojai linkę išplėsti nesutarimus. (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Įsižiebus konfliktui, jo dalyviai ir liudininkai pradeda ieškoti kaltųjų ir neteisiųjų, tuo tarpu dažniausiai konfliktų priežastys yra ne asmeninės užgaidos ar ydos, o objektyvūs reiškiniai, kurie gali pasireikšti kiekvienoje organizacijoje. Anot L. Mullins, dažniausiai konfliktai organizacijose kyla dėl tokių priežasčių, kaip:

- individualių suvokimo skirtumų (kiekvieno žmogaus įsitikinimai ir vertybių sistemos skiriasi. Visa tai formuoja kilmę, supanti aplinka, įgytas išsilavinimas bei patirtis. Todėl skirtingi žmonės kitus vertina iš skirtingų pozicijų. Dėl skirtingo tų pačių reiškinų suvokimo gali išplėsti konfliktas);
- ribotų išteklių (skirtingi organizacijos nariai ar jų grupės dažnai stengiasi gauti daugiau, nei gali būti duota, todėl šis išteklių ribotumas gali tapti pagrindiniu konfliktų šaltiniu organizacijoje);
- organizacijos suskirstymo į skyrius bei specializacijos (kai kurios organizacijos yra suskirstytos į tam tikrus padalinius ar skyrius: finansų, marketingo, personalo ir pan. Skyriai sutelkia dėmesį į savo sričių problemas, todėl jų santykiai gali komplikotis);

- vaidmenų konflikto (žmonės organizacijose turi atlikti tam tikrus vaidmenis, kuriuos nusako jų darbinė funkcija. Jeigu darbuotojo elgesys prieštarauja jo atliekamam vaidmeniui, gali kilti konfliktas);
- neobjektyvaus požiūrio, nuostatos (organizacijoje ne visuomet vyrauja lygybė, kitaip tariant, vieniems darbuotojams taikomi skirtingi standartai nei kitiems, dėl to gali kilti konfliktai. Neobjektyvaus požiūrio išraiškos – asmeninės intrigos, darbuotojų teisių pažeidimas, neadekvatus premijų ir baudų taikymas);
- aplinkos pokyčių (žmonės priešinasi pokyčiams, nes jie sukelia nestabilumo pojūtį. Naujų sistemų ar metodų diegimas, darbas su nauja įranga gali sukelti darbuotojų nerimą, kuris vėliau gali peraugti į atvirą pasipriešinimą, apsunkinantį pakeitimų įgyvendinimą). [33].

Apibendrinus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad konfliktai yra neišvengiami organizacijose. Konfliktai turi ne tik neigiamų, bet ir teigiamų aspektų, pavyzdžiui, kaip pasikeitimai idėjomis, susitarimai, bendradarbiavimas, konfliktai padeda išsiaiškinti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, padeda išryškinti daugiau alternatyvų ir problemų. Tai daro grupinį sprendimų priėmimą efektyvesnį. Bendradarbiavimą, pasikeitimą idėjomis taipogi skatina šventės ir tradicijos organizacijose, jų pagalba darbuotojai artimiau susipažįsta tarpusavyje.

1.8 Motyvacijos reikšmė socialinio – psichologinio klimato kūrimas

Šiandien kiekvienai įmonei, nepriklausomai nuo jos dydžio ar valdomo kapitalo, akivaizdu, kad sėkmingų tikslų įgyvendinimo pagrindas yra profesionali ir organizacijai įsipareigojusi komanda. Žmonės - brangiausia visomis prasmėmis įmonės resursų dalis. [38]. Nepaslaptis, kad organizacijų veiklos rodikliai priklauso nuo jos darbuotojų skatinimo, suinteresuotumo dirbti kuo geriau, kokybiškiau ir produktyviau. Dažniausiai tai susiję su noru dirbti tam tikroje organizacijoje, o norėjimą formuoja poreikiai. (Lukaševičius, Martinkus, 2001).

Anot Seiliaus (1994), motyvacija – tai savęs ir kitų sutelkimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų. (Seilius, 1994). Stoner (1999) nuomone, motyvacija – tai veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys individo elgesį. (Stoner, 1999). Paprastai darbuotojų motyvacija suprantama kaip daugybė įvairių veiksnių, skatinančių pasitenkinimą darbu ir norą gerai dirbti. Atrodytų, savaime suprantama būtinybė patenkinti fizinius darbuotojo poreikius mokant jam tinkamą atlyginimą. [31]. Tačiau atlyginimas ir priemokos yra tik vienas iš daugelio skatinimo būdų geriau dirbti. Vadovai paprasčiausiai kartais nepagalvoja, kaip dar galima būtų

Adomas Almanis Organizacijos socialinio – psichologinio klimato formavimas: UAB „Agrokoncernas“ atvejis
motyvuoti darbuotojus, duoti tai, ko jie trokšta: pripažinimą, pagarbą, galimybę mokytis, karjeros galimybes. [29].

Be to, labai svarbu, kad kiekvienas turėtų aiškų tikslą, suvoktų savo buvimo organizacijoje svarbą. Kuo labiau darbuotojas jausis pilnaverčiu organizacijos nariu, susitapatins su ja, tuo jis bus lojalesnis. Akivaizdu, kad kiekvienas darbuotojas nori būti išgirstas ir turėti įvertintas, nes galimybė daryti įtaką sukelia norą geriau dirbti, teikia pasitenkinimo, didina ambicijas, padeda didinti lojalumą, rasti ir išlaikyti darbuotojus bei tuo pačiu didina pelną. Efektyvus informacijos ir žinių valdymas neišvengiamai prisideda prie motyvacijos didinimo. Kiekvienoje organizacijoje turėtų egzistuoti paskatinimų priemonės žmonėms apdovanoti už jų įnašą į bendrą organizacijos žinių visumą. [36].

Donohue (1986), Grandjean, Aliken ir Bonjean (1976), ir Marriner ir Craigie (1977 m.) teigia, kad palankus organizacijos klimatas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. O Locke (1976) nustatė, kad didesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su didesniu našumu. [32].

Taigi galima išskirti pagrindines motyvavimo priemones:

- materialios motyvavimo priemonės;
- asmeninio augimo, profesinio tobulėjimo galimybė;
- dalyvavimas sprendimų priėmime;
- galimybė inicijuoti ir įgyvendinti idėjas, išreikšti save kūrybiškai;
- poreikis matyti savo indėlį organizacijos rezultatams, t.y. būti įvertintam ir gauti grįžtamąjį ryšį apie savo efektyvumą;
- saugus ir žmogiškas bendravimas. [38].

Kitaip tariant, nepriklausomai nuo užimamų pareigų visi darbuotojai motyvuojami trijų pagrindinių dalykų:

- Saugumo (atlyginimas, užimamos pozicijos/pareigų stabilumas, atostogos, pensijos, pašalpos, profesinė kolegų parama ir pagalba)
- Santykių (vertiname savo komunikacijos kokybę su kitais, savijautą bendravimo su vadovais ir kolegomis procese)
- Pripažinimo (asmens indėlio į organizacijos veiklas įvertinimas, galimybė dalyvauti sprendimų inicijavime ir priėmime, įtaka ir poveikis kitų elgsenai ar sprendimams, pagaliau tai, ką galime matyti formaliai – kilimas karjeros laiptais, veiklos įvertinimas vadovybės požiūriu, asmeninio augimo galimybės ir pan.) [38].

Yra daugybė poreikių kategorijų, tačiau daugiausiai vadovų dėmesio susilaukė A. Maslow sukurta 1954 m. poreikių hierarchijos koncepcija. A. Maslow poreikių piramidė pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Šaltinis: Stoner, A.F. (1999). Vadyba

A.Maslow aprašė individo motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, iki aukščiausiųjų – savirealizacijos poreikių. Reikėtų trumpai aptarti kiekvieną poreikį:

- fiziologiniai poreikiai: maistas, vanduo, pastogė;
- saugumo poreikiai: apsauga nuo pavojų, grėsmių ir vargų;
- socialiniai poreikiai: priklausomybės kokiai nors grupei jausmas, draugystė, parama;
- poreikis būti gerbiamam ir pripažintam: savivertė, reputacija, statusas, aplinkinių pagarba ir pripažinimas.
- savęs aktualizavimo (saviraiškos) poreikis: poreikis išreikšti savo galimybes siekiant nuolat tobulėti. [24].

Apibendrinus išsakytas mintis, galima teigti, kad motyvacija itin svarbi geresniam ir našesniam darbuotojo darbui. Sukurtas palankus organizacijos socialinis - psichologinis klimatas taip pat gali būti puiki motyvavimo priemonė.

2 ORGANIZACIJOS KLIMATO FORMAVIMO TYRIMAS

2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas

Tyrimo objektas – organizacijos socialinio – psichologinio klimato formavimas.

Tyrimo tikslas – remiantis organizacijų darbuotojų nuomone, išanalizuoti, kaip tam tikri veiksniai įtakoja žemės ūkio bendrovės socialinio – psichologinio klimato formavimą.

Tyrimo metodai:

- Anketinė apklausa;
- Statistinė analizė;

Anketos turinį sudaro dvejopi klausimai:

1. Klausimai, kuriais norima gauti demografinius duomenis apie respondentus. Šie klausimai padėjo išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą organizacijoje, kurioje šiuo metu dirba.

2. Respondentų nuomones ir vertinimus atskleidžiantys klausimai, susiję su organizacijos klimato formavimu.

Tyrimo imtis – UAB „Agrokonzernas“ darbuotojai, t.y. 61 respondentas (iš viso organizacijoje buvo išdalintos 69 anketos).

2.2 Tiriamos organizacijos pristatymas

UAB „Agrokonzernas“ įsteigta 1993 metais. UAB „Agrokonzernas“ yra viena iš Lietuvos agrocheminio verslo lyderių. 2009 metų bendrovės apyvarta viršijo 210 milijoną litų ir išlaikė augimo tendenciją visus praėjusius 16 metų. Nežiūrint į didėjančią konkurenciją, tai rodo, jog kas metai vis daugiau Lietuvos žemdirbių renkasi UAB „Agrokonzernas“ paslaugas. Šios organizacijos pagrindinė veikla: prekyba trąšomis, pesticidais ir sėklomis, grūdų supirkimas.

UAB „Agrokonzernas“ žemdirbiams siūlo didžiausią azoto, fosforo, kalio, bei kompleksinių trąšų pasirinkimą. Nuo 2006 metų pradėta skystų trąšų prekyba iš dviejų naujų terminalų Pavenčių ir Mauručių agrocentruose. Plečiasi prekyba mikroelementinėmis trąšomis. Trąšos parduodamos ne tik vietinėje rinkoje, bet eksportuojamos į Lenkiją, Latviją, Estiją. Trąšos importuojamos iš Rusijos, Baltarusijos, Lenkijos, Kazachstano, Uzbekijos, taip pat perkamos Lietuvos trąšų gamyklose.

Į Lietuvos pesticidų rinką UAB „Agrokonzernas“ importuoja Vokietijos koncerno BASF, bei kitų didžiausių pasaulio chemijos kompanijų produktus. UAB „Agrokonzernas“ žemdirbiams siūlo virš 100 pavadinimų pesticidų, t.y. insekticidus, beigus, herbicidus, fungicidus, augimo reguliatorius ir kt.

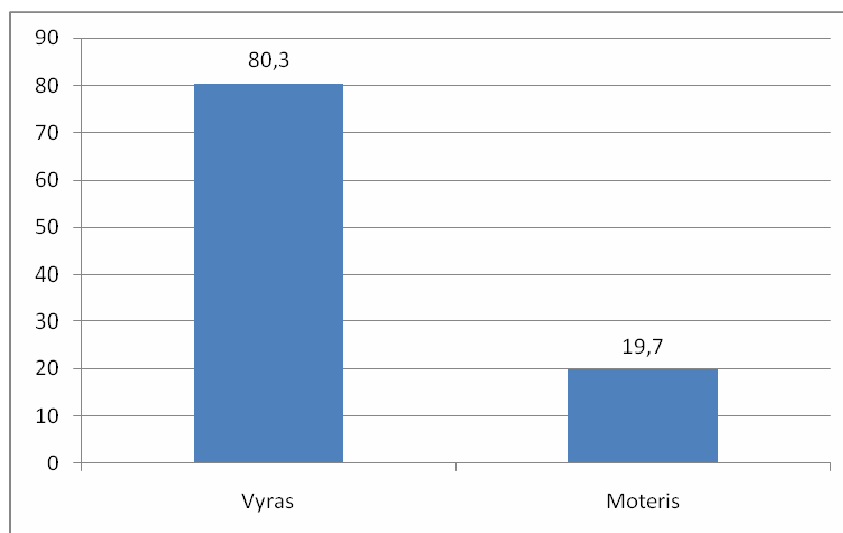
Sėklas UAB „Agrokonzernas“ įsigyja iš Agrokonzerno grupės sėklininkystės ūkių, o pardavimui paruošia įmonei priklausančiame sėklų paruošimo fabrike Radviliškio rajone Kutiškių gyvenvietėje. Kasmet rinkai pateikiama per 15 tūkstančių tonų aukščiausios kokybės sertifikuotos sėklos. Bendradarbiaudama su firmomis, UAB „Agrokonzernas“ Lietuvos žemdirbiams siūlo vasarinių ir žieminių miežių, vasarinių ir žieminių kviečių, vasarinių ir žieminių rapsų, vasarinių ir žieminių kvietrugių, avižų, kukurūzų veislines sėklas.

Šiuo metu UAB „Agrokonzernas“ dirba 69 darbuotojai.

2.3 UAB „Agrokonzernas“ socialinio – psichologinio klimato tyrimo rezultatai

Tyrime dalyvavo 61 respondentas iš 69, anketų grįžtamumas buvo 88,4 %, todėl galime teigti, kad tyrimo duomenų patikimumas yra gana aukštas. Vedinant demografinius rodiklius, reikėtų apibrėžti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą organizacijoje.

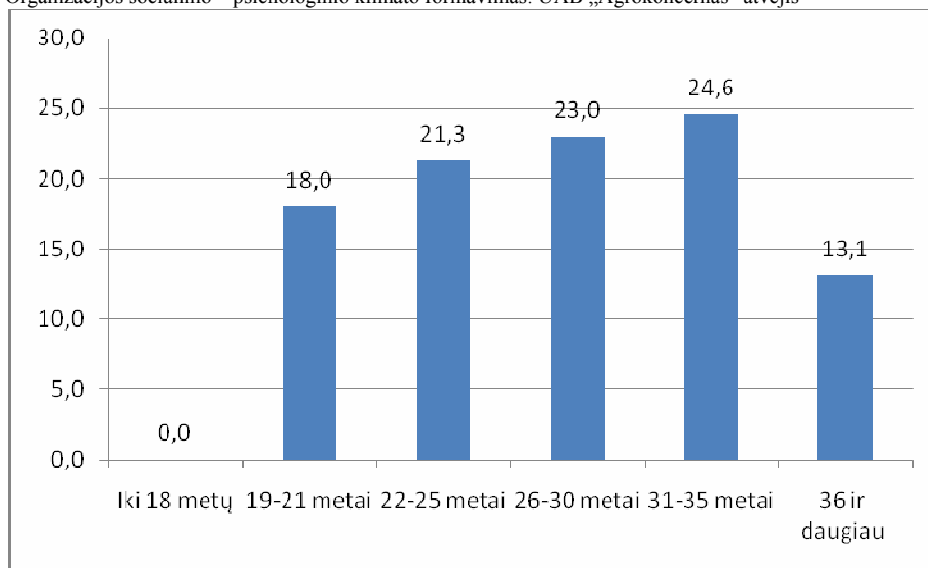
UAB „Agrokonzernas“ vykdo veiklą, susijusią su žemės ūkiu, todėl nenuostabu, kad didžioji dalis respondentų yra vyrai. (žr. 6 pav.)



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Iš 6 paveikslo duomenų matyti, kad 80,3% (N=49) apklaustųjų darbuotojų buvo vyrai. Likusi dalis, t.y. 19,7% (N=12), buvo moterys. Tokie rezultatai nekelia nuostabos, nes šioje organizacijoje yra gana daug vyriškų darbų, o moterys dirba tik buhalterėmis ar sekretorėmis.

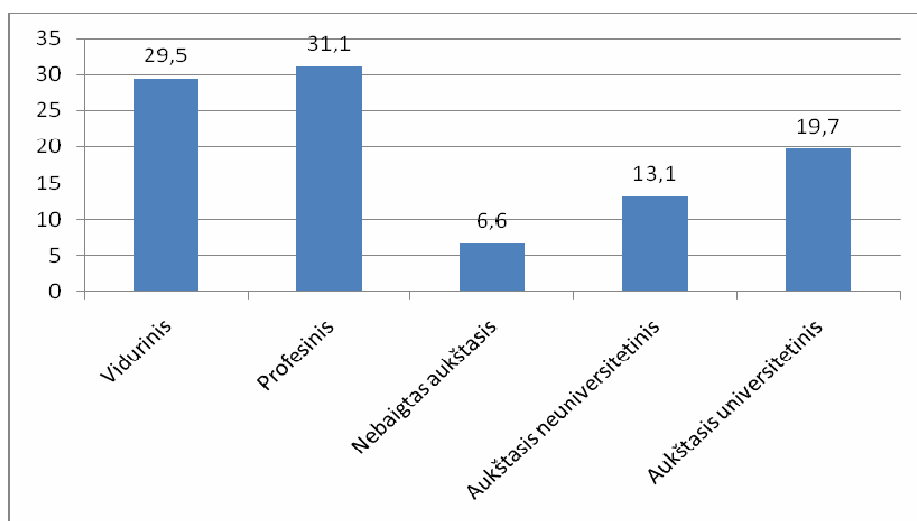
Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, matyti, kad dirba įvairaus amžiaus darbuotojai.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Apklausoje metu gauti rezultatai parodė, kad daugiausia dirbančiųjų yra 31-35 metų amžiaus. Tokių respondentų buvo 24,6% (N=15). Šiek tiek mažiau dirbančiųjų, t.y. 23,0% (N=14), yra 26-30 metų amžiaus. Panašus skaičius yra ir 22-25 metų amžiaus, tokių respondentų buvo 21,3% (N=13). Galima paminėti, kad toks respondentų pasiskirstymas yra dėl to, kad vadovas linkęs priimti į darbą jaunesnius žmones, mato juose potencialius specialistus, pasitiki jais, ugdo.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas žemiau esančiame paveiksle. (žr. 8 pav.)

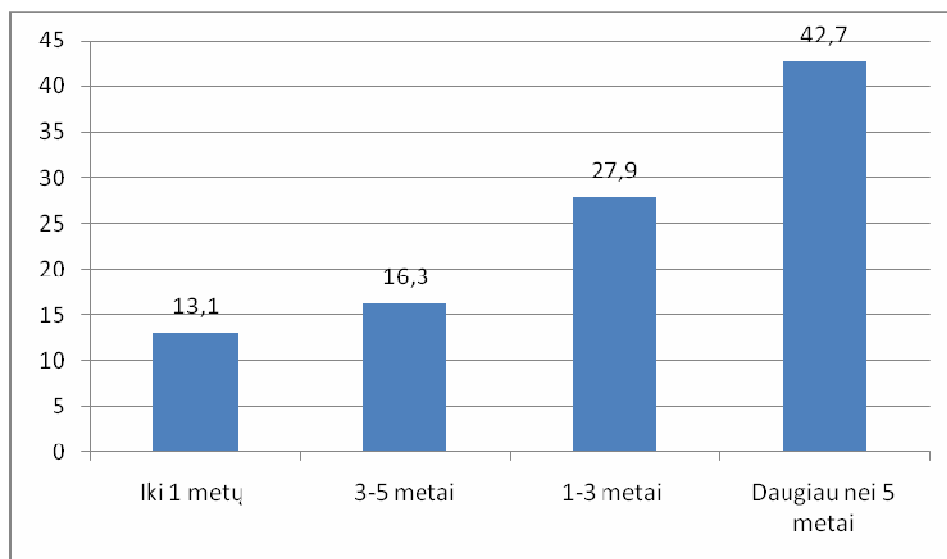


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Galima paminėti, kad daugiausia apklaustųjų turėjo įgiję profesinį bei vidurinį išsilavinimą, atitinkamai 31,1 (N=19) ir 29,5% (N=18). Tuo tarpu aukštąjį universitetinį

Adomas Almanis Organizacijos socialinio – psichologinio klimato formavimas: UAB „Agrokonzernas“ atvejis
išsilavinimą turėjo 19,7% (N=12) respondentų. Tai galima paaiškinti tuo, kad vadovui nėra itin svarbu darbuotojo diplomas, kur kas svarbiau – turimos žinios bei įgūdžiai.

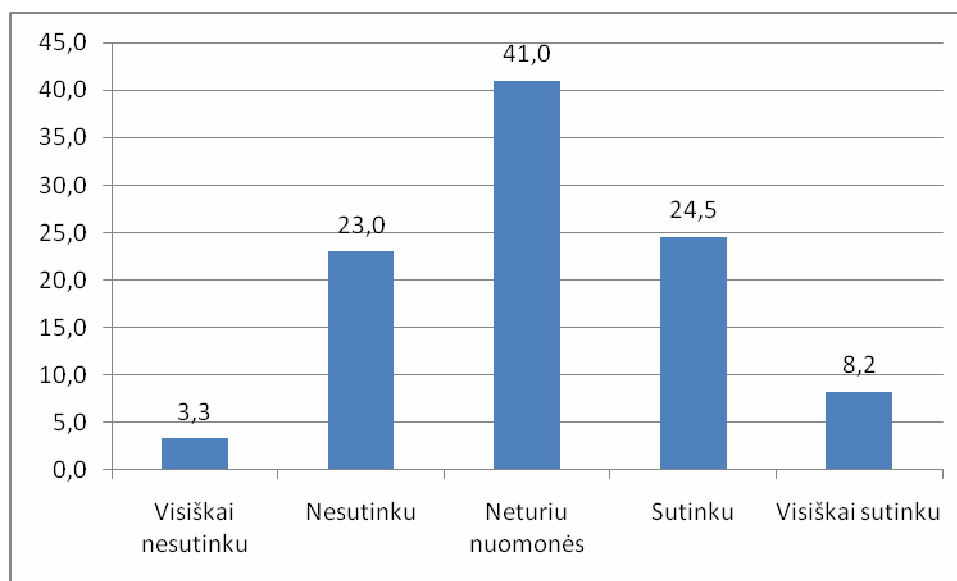
Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, matyti, kad daugiausia darbuotojų dirba jau daugiau nei 5 metus.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš aukščiau esančio paveikslo duomenų matyti, kad dauguma darbuotojų organizacijoje dirba gana ilgai, t.y. didžioji dalis respondentų (42,7% (N=26)) dirba daugiau nei penkerius metus UAB „Agrokonzernas“. Galima daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų yra lojalūs organizacijai, o darbuotojų kaita nėra itin didelė.

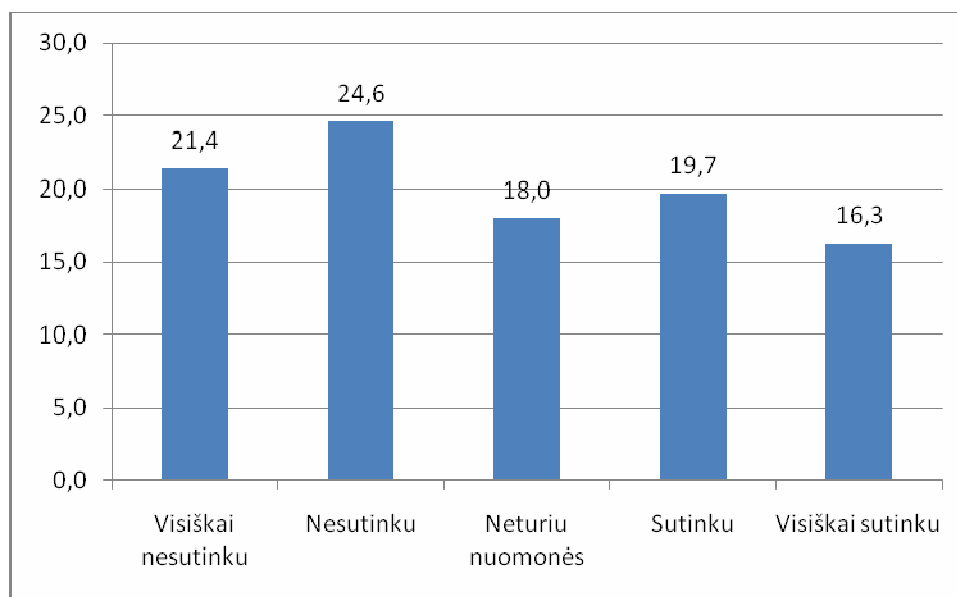
10 paveikle esantys duomenys parodo respondentų pasiskirstymą pagal organizacijos tikslų žinomumą.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos tikslų žinomumą

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad daugiausiai respondentų pasirinko variantą „neturiu nuomonės“. Tokių atsakiusiųjų buvo 41,0% (N=25) darbuotojų. Manytina, kad šiems darbuotojams nėra itin svarbu žinoti, kokius tikslus kelia organizacija. Tačiau vadovas turėtų atkreipti dėmesį į tai, kadangi tikslų nežinojimas gali neigiamai įtakoti organizacijos klimatą. 32,7% (N=20) sutinka arba visiškai sutinka, kad organizacijos tikslai yra aiškūs ir žinomi. Tuo tarpu 26,3% (N=16) respondentų laikėsi nuomonės, kad jiems nėra žinomi UAB „Agrokonzernas“ tikslai.

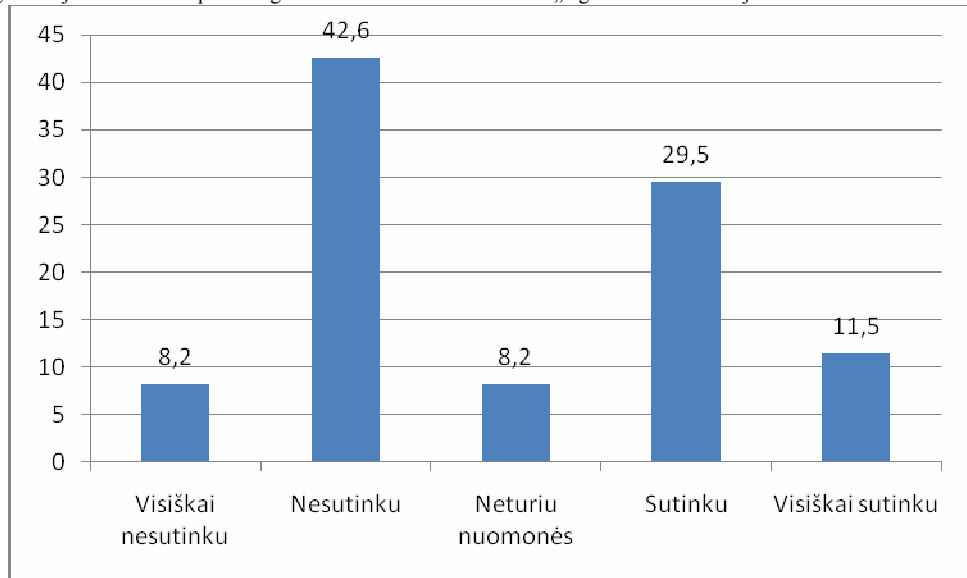
Kaip yra svarbu žinoti organizacijos tikslus, taip organizacijos ir darbuotojų tikslų sutapimas organizacijos klimatą veikia teigiamai.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos ir darbuotojų tikslų sutapimą

Darbuotojams, kuriems nėra labai svarbūs organizacijos tikslai arba apskritai jų nežino, tokiems taip pat nėra svarbu, kad jų ir organizacijos tikslai sutaptų. Taigi, apklausos rezultatai parodė, kad 46% (N=28) respondentų ir organizacijos tikslai yra skirtingi. O 18% (N=11) visų apklaustųjų nurodė, kad jie neturi nuomonės dėl šio teiginio.

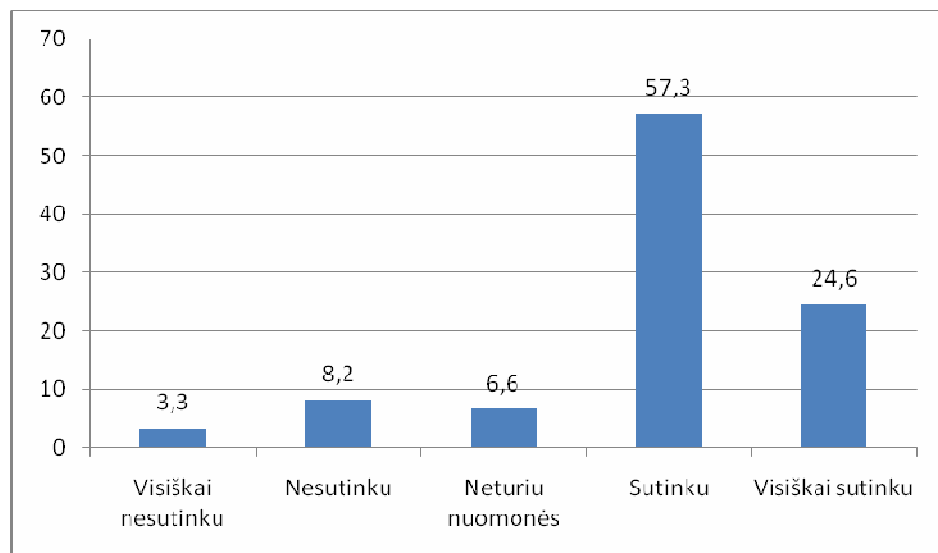
Tiriant respondentų nuomonę dėl darbuotojų kaitos organizacijoje, paminėtina, kad nėra vieningos nuomonės. Tokie rezultatai atsispindi 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal didelę darbuotojų kaitą

Apklausoje metu gauti rezultatai atskleidė, kad šiek tiek daugiau nei pusė darbuotojų nesutinka su tuo, kad jų organizacijoje yra didelė darbuotojų kaita (tai pažymėjo 50,8% (N=31) respondentų). Tuo tarpu 41,0% (N=25) mano, kad UAB „Agrokonzernas“ pasižymi didele darbuotojų kaita. Kaip jau buvo minėta anksčiau, beveik pusė apklaustųjų dirba organizacijoje daugiau nei 5 metus, todėl logiška manyti, kad darbuotojų kaita negali būti itin didelė.

Respondentų pasiskirstyme pagal švenčiamas šventes matoma gana vieninga nuomonė. (žr. 13 pav.).

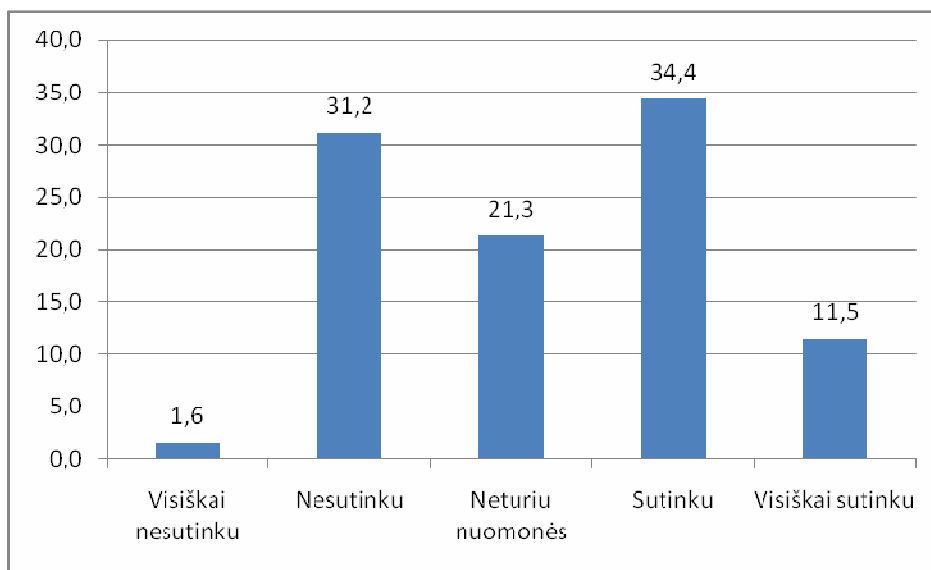


13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal švenčiamas šventes

Iš anketinės apklausoje metu gautų duomenų matyti, kad organizacijoje gimtadienius ir kitas šventes švenčia 81,9% (N=50) apklaustųjų. Švenčių šventimas organizacijoje stiprina

bendrumo jausmą, kolegos geriau susipažįsta vieni su kitais ir pan. Tikėtina, kad tai padeda kurti gerą organizacijos socialinį - psichologinį klimatą.

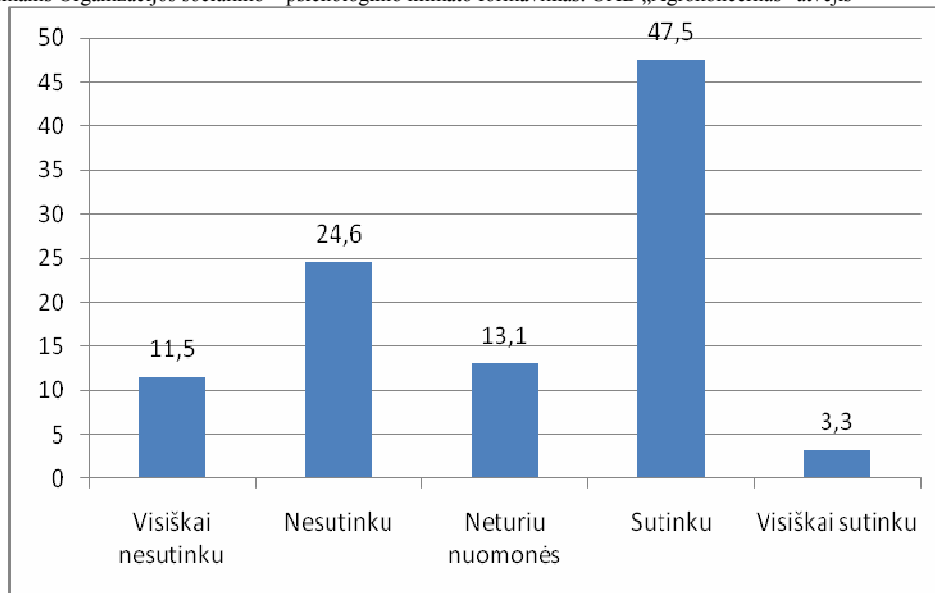
Žemiau pateiktame 14 paveiksle atsiskleidžia respondentų nuomonė apie turimas organizacijos tradicijas.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolektyvo turimas tradicijas

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad tradicijų darbuotojų kolektyvas turi, tačiau taip manačių nėra nei pusės. Kitaip sakant, 45,9% (N=28) respondentai pažymėjo, kad jų organizacijoje yra švenčių. Tarp tradicijų galima paminėti ir tuos pačius organizacijoje švenčiamus gimtadienius. Tuo tarpu 32,8% (N=20) visų atsakiusiųjų nemano, kad jų organizacijoje yra kokių nors tradicijų. Taigi, organizacijos vadovas turėtų atkreipti dėmesį į šį veiksni, kadangi tradicijos sukuria bendrumo, vieningumo jausmą kolektyve.

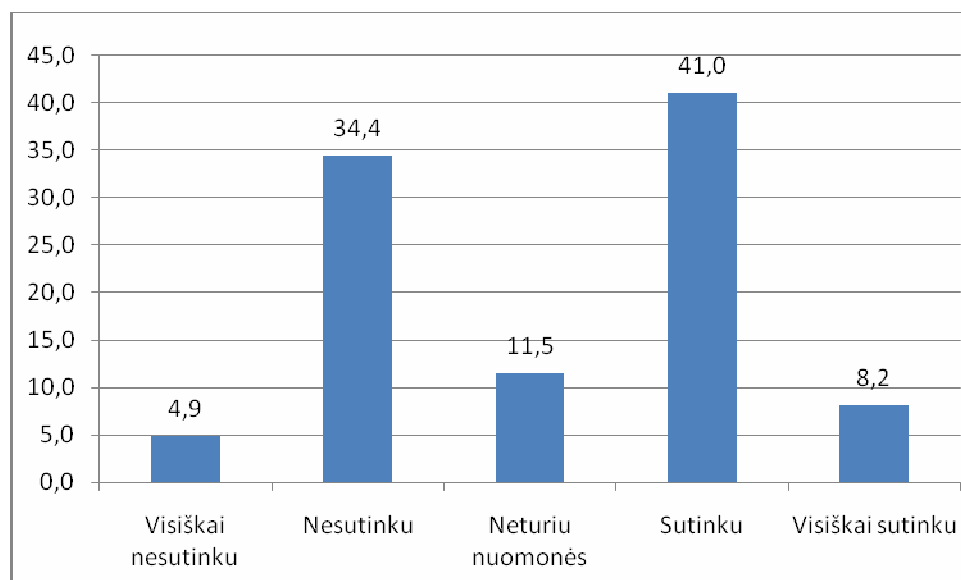
Iš 15 paveikslo duomenų matyti, kad dauguma darbuotojų jaučiasi pilnateisiais organizacijos nariais.



15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal buvimą pilnateisiu kolektyvo nariu

Analizuojant respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal buvimą pilnateisiu organizacijos nariu, reikia paminėti, kad šiek tiek daugiau nei pusė, t.y. 50,8% (N=31) visų respondentų, pažymėjo, jog jie jaučiasi pilnateisiais kolektyvo nariais. Priešingos nuomonės buvo 36,1% (N=22) organizacijos apklaustieji nariai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad kaip ir kiekviename kolektyve, taip ir šiame vyrauja tiek teigiamos, tiek neigiamos nuotaikos.

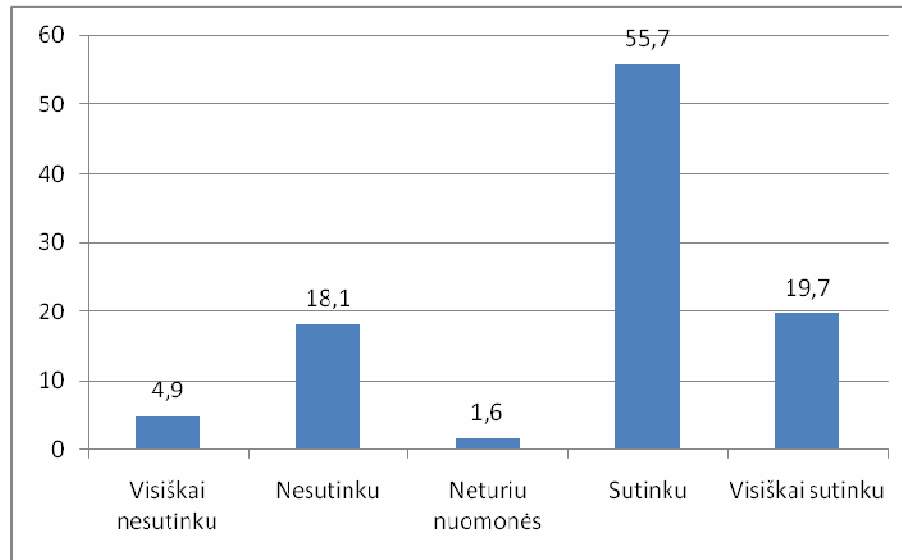


16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teigiamos nuotaikos buvimą kolektyve

Nagrinėjant kolektyve vyraujančias nuotaikas, galima pastebėti, kad beveik pusė, t.y. 49,2% (N=30) respondentų sutinka su tuo, kad teigiamos nuotaikos buvimas kolegoms yra

būdingas. 39,3% (N=24) nesutinka su šiuo teiginiu. Nebuvimas geros nuotaikos, gali privesti organizacijos narius prie tam tikrų destruktivių ar užsitęsusių konfliktų.

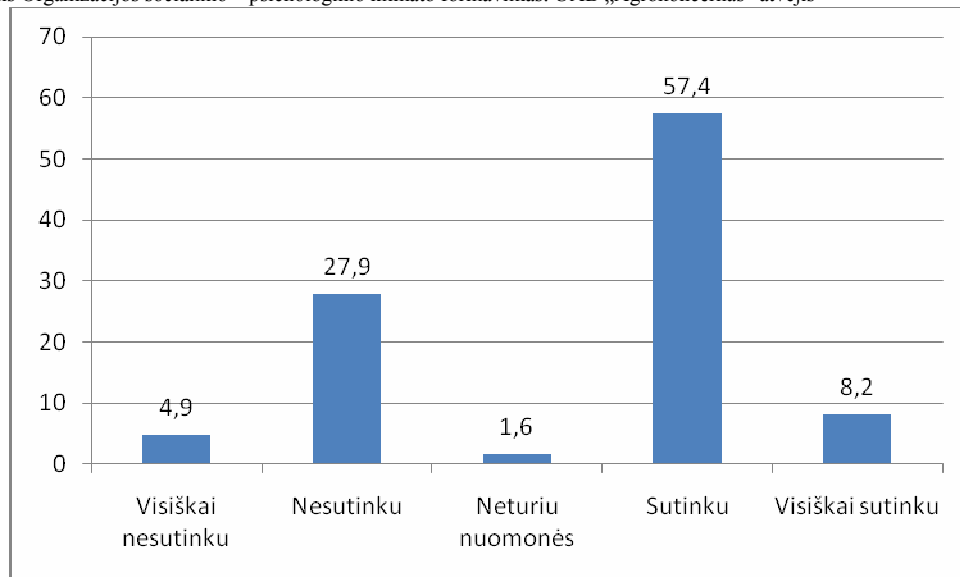
Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal tai, ar didžioji kolektyvo dalis yra malonūs, draugiški žmonės, pastebėtina, kad dauguma apklaustųjų darbuotojų sutinka, kad kolektyve daugiausiai dirba malonūs žmonės.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar didžioji kolektyvo dalis – malonūs žmonės

Tyrimo rezultatai parodė, kad kolegos vieni kitus vertina palankiai, t.y. 75,4% (N=47) apklaustųjų sutiko su tuo, kad kolektyvo nariai yra draugiški. Taigi, kolektyvo nariai yra malonūs žmonės, noriai bendrauja. Tokiu būdu kuriamas teigiamas socialinis – psichologinis klimatas organizacijoje.

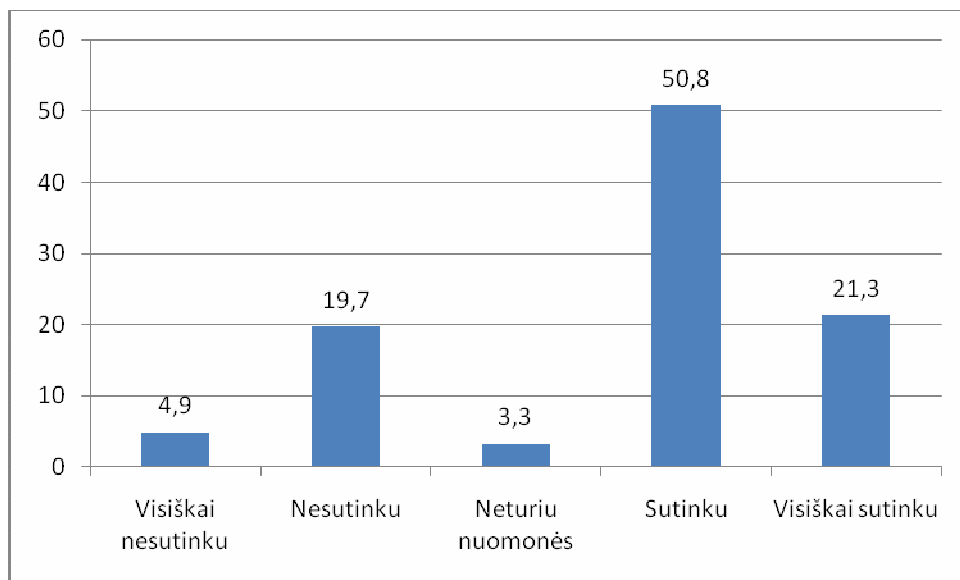
Apklaustos metu gauti duomenys atskleidė, kad dauguma bendradarbių bendrauja ne darbo metu. (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendradarbių bendravimą ne darbo metu

Iš paveikslėlio matyti, kad 65,6% (N=40) apklaustųjų darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka su tuo, kad jie ir kolegos bendrauja ir po darbo. Vadinasi, šie darbuotojai yra gerai susibendravę, turi bendrą interesų, pomėgių, vertybių.

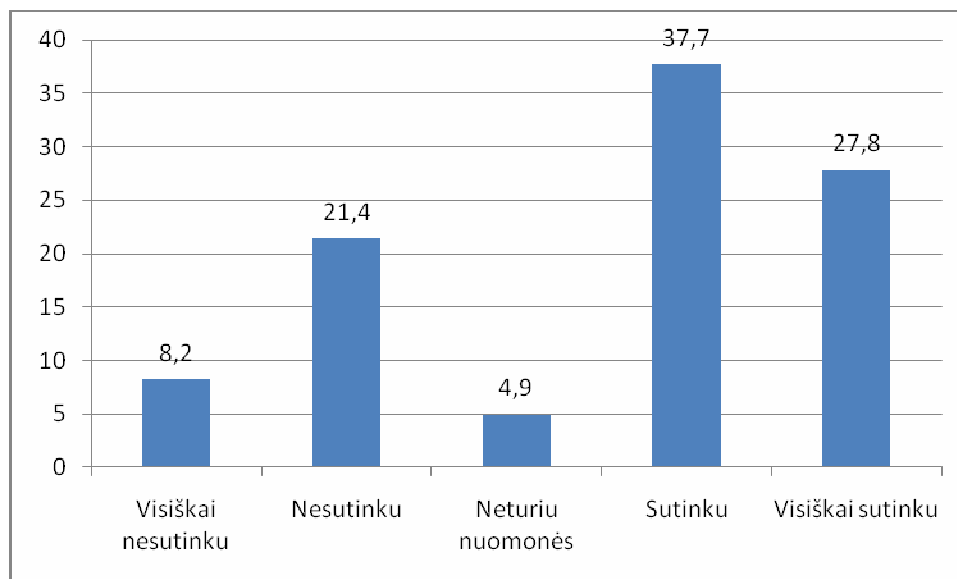
Žemiau pateiktame paveiksle, galime pastebėti, jog didžioji dalis apklaustųjų pasitiki vienas kitu. (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitikėjimą kolegomis

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų pasitiki vienas kitu, taip manančių buvo 72,1% (N=44) respondentas. Tuo tarpu 24,6% (N=15) visų atsakiusių pasitikėjimas kolegomis nėra toks stiprus. Pasitikėjimas sustiprina tarpusavio ryšius, todėl galima teigti, kad šis veiksnys daro teigiamą įtaką socialiniam - psichologiniam klimatui.

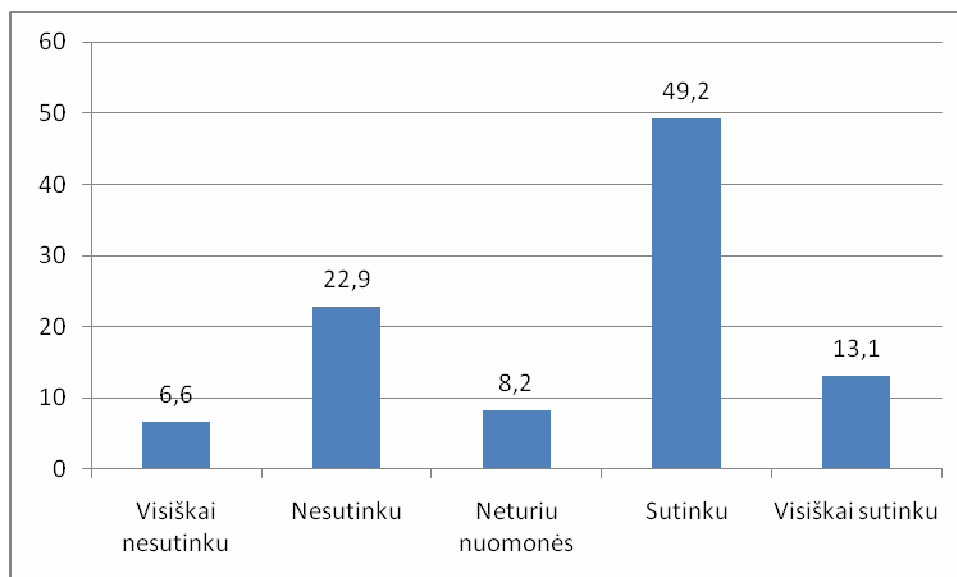
Žemiau pateiktas paveikslas atsiskleidžia respondentų nuomonę apie pagalbos suteikimą bendradarbiui.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pagalbos suteikimą kolegoms

Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad kolegos suteikia pagalbą, jei jos prireikia, taip manančių buvo 65,5 % (N=40) respondentų. Galima daryti prielaidą, kad UAB „Agrokonzernas“ darbuotojai nėra abejingi vienas kitam, todėl santykiai tarpusavyje yra šiltesni

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti išvadą, kad dauguma apklaustųjų yra atsidavę organizacijai darbuotojai.

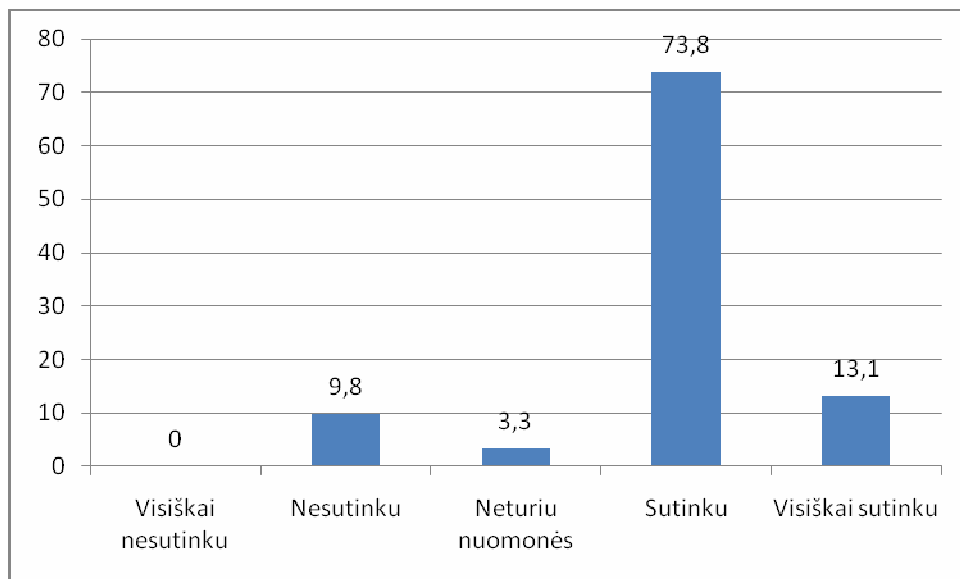


21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolegų atsidavimą darbui

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad daugiau nei pusė apklaustųjų mano, jog jų kolegos yra atsidavę darbui, t.y 62,3% (N=36), tačiau 29,5 % (N=18) respondentų mano atvirkščiai. Vadinasi dauguma darbuotojų stengiasi kuo geriau atlikti savo užduotis.

UAB „Agrokoncernas“ darbuotojų kolektyve vyrauja susiskirstymas grupelėmis.

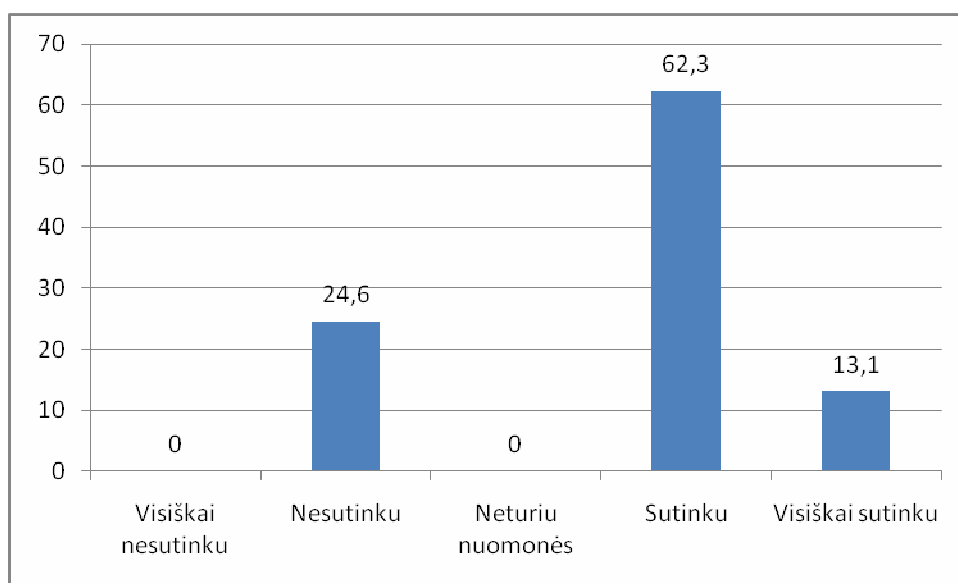
Tokius rezultatus atskleidė 22 pav.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal grupelių atsiradimą kolektyve

Apklausoje metu gauti rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis t.y. 86,9 % (N=53) respondentų mano, jog kolektyvas yra susiskirstęs į grupes. Galima daryti prielaidą, jog darbuotojai nevienodai tarpusavyje sutaria, todėl atsirenka su kuo bendrauti ir palaikyti darbinius santykius. Toks susiskirstymas grupelėmis gali daryti neigiamą poveikį bendram socialiniam - psichologiniam klimatui, gali atsirasti apkalbos, gandai.

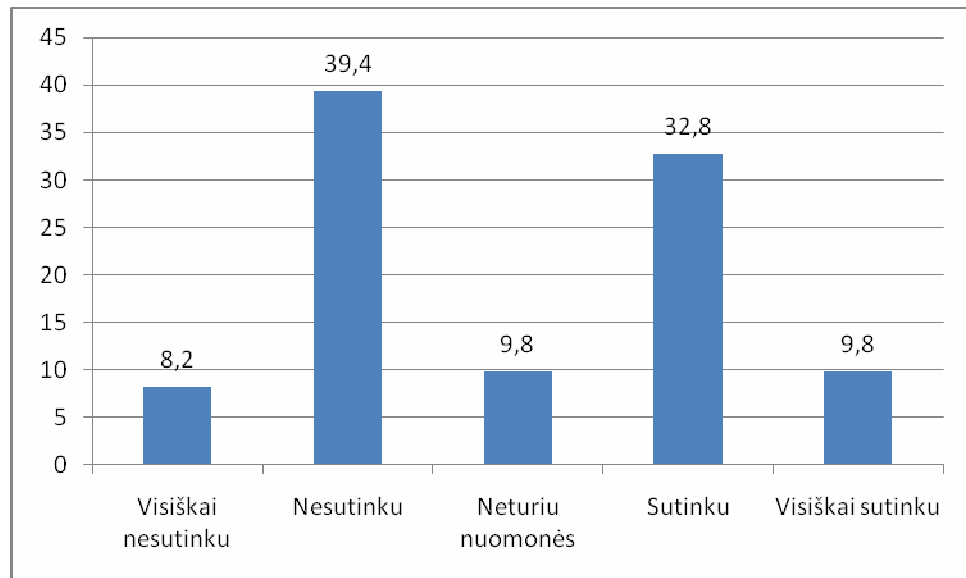
Analizuojant žemiau pateiktą paveikslą, galima pastebėti, jog didžioji dalis respondentų susitikę pasisveikina.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolegų pasisveikinimą susitikus

Analizuojant pateiktą paveikslą, galima išskirti, jog didžioji dalis apklaustų darbuotojų pasisveikina susitike, tai sudaro 75,4 % (N=46) respondentų, tačiau 24,6 % (N=15) respondentai nevisada atiduoda pagarbą savo kolegai. Pasisveikinimas susitikus parodo, kad esi draugiskai nusiteikęs, o tai stipriai įtakoja organizacijos socialinį - psichologinį klimatą.

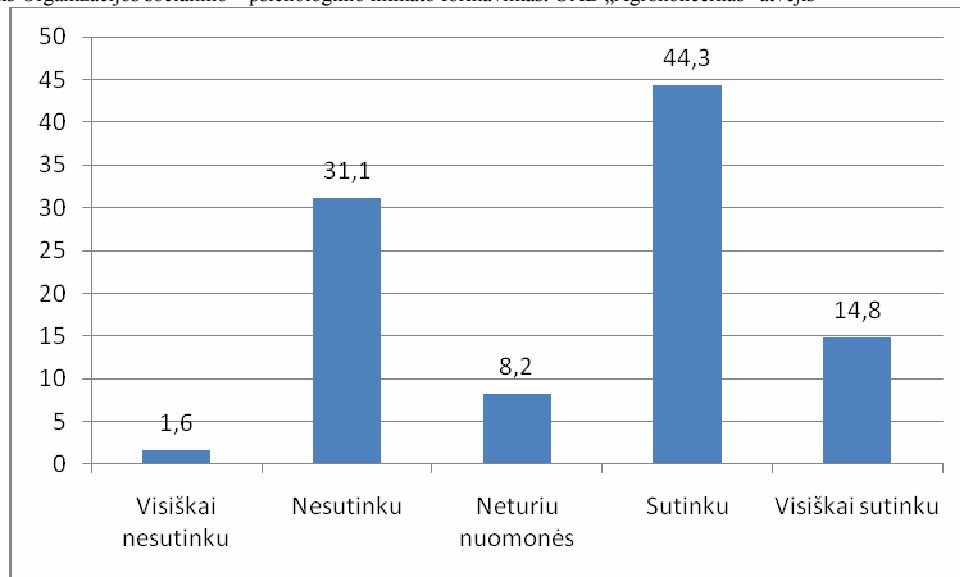
Analizuojant ar darbuotojai nuolat keičiasi informacija ir idėjomis, matoma, kad nuomonės išsiskiria.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos ir idėjų keitimasi tarpusavyje

Iš anketinės apklausos metu gautų duomenų matyti, kad 47,6 % (N=29) respondentų nesikeičia informacija arba idėjomis tarpusavyje. Tuo tarpu 42,6 % (N=26) apklaustųjų teigia atvirkščiai. Tokį pasiskirstymą galima būtų argumentuoti tuo, kad kolektyvas yra susiskirstęs grupelėmis, todėl ryšys informacijos keitimuisi gali ir nutrūkti.

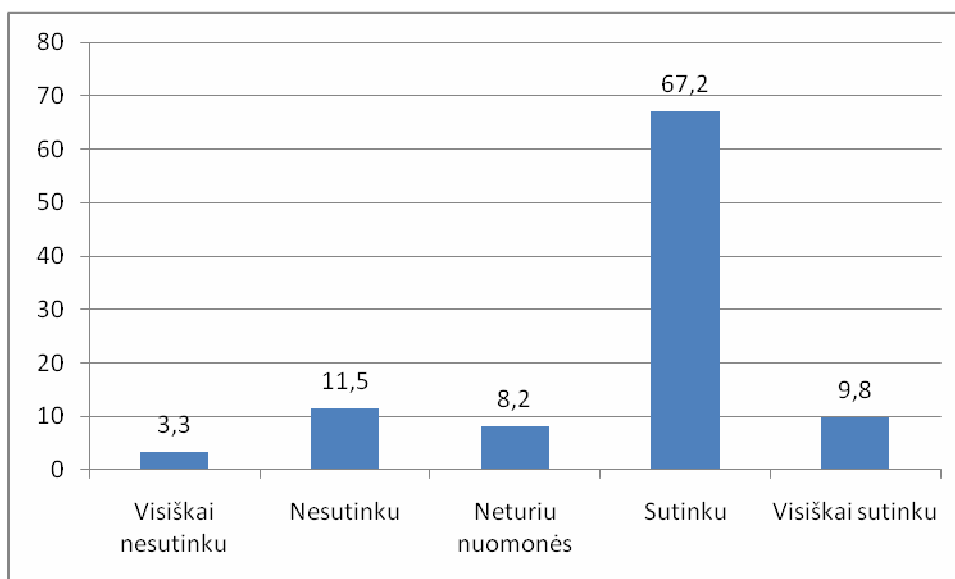
Iš apklausos rezultatų matyti, kad ne visi nauji darbuotojai yra supažindinami su kolegomis bei esama kultūra. (žr. 25 pav.).



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naujų darbuotojų supažindinimą su kolegomis bei esama kultūra

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad daugiau nei pusė, t.y. 59,1% (N=36) respondentų pažymėjo, kad nauji darbuotojai yra supažindinami su kolegomis bei esama kultūra. Šiuo atveju darbuotojams padedama prisitaikyti naujoje aplinkoje. Tačiau nemaža dalis respondentų, t.y. 32,7% (N=36), įsitikinę, kad naujokai, atėję į kolektyvą nėra supažindinami su nauja organizacijos nauja aplinka, uždaviniai, politika. Šis veiksnys gali turėti gana neigiamų pasekmių.

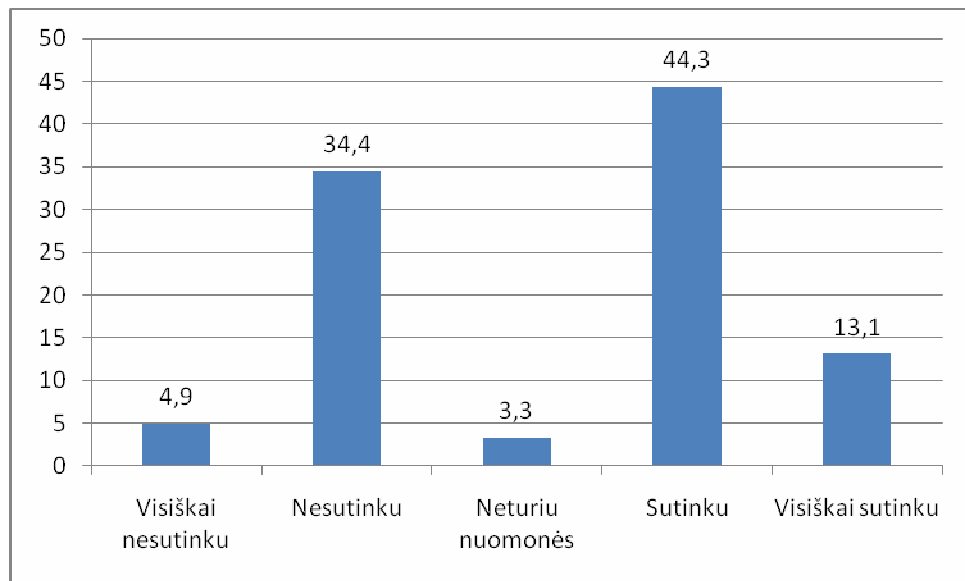
Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti išvadą, kad vadovas organizacijoje UAB „Agrokonzernas“ yra lyderis.



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo buvimą lyderiu organizacijoje

Iš 26 paveikslo duomenų matyti, kad 77,0% (N=47) respondentų sutinka, kad jų vadovas yra lyderis. Vadinasi, vadovas sugeba vadovauti savo komandai, bendrauti su jais taip, kad organizacijos nariai jaustųsi gerai juos supančioje aplinkoje ir pan. Tačiau 14,8% (N=9) nesutinka arba visiškai nesutinka su tuo, kad jų vadovas yra ir lyderis. O likę apklaustieji neturi nuomonės dėl šio teiginio.

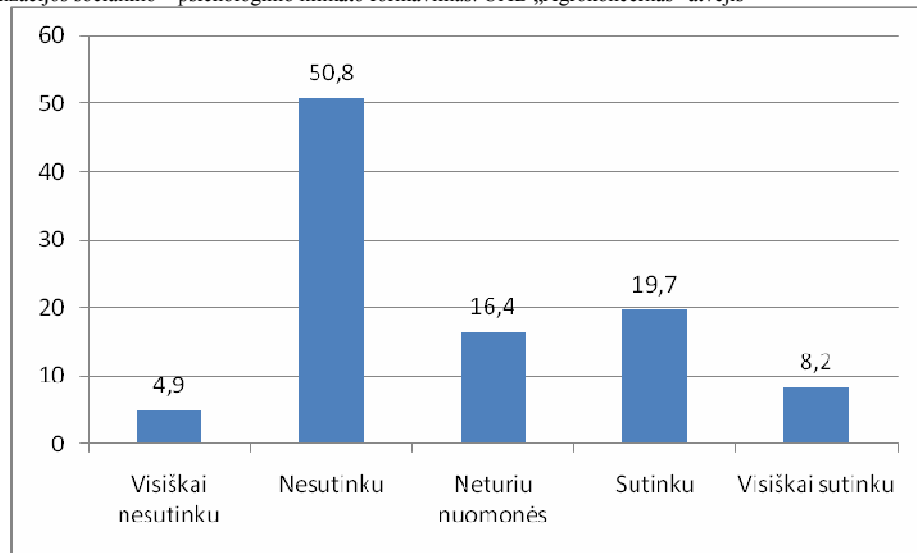
Tyrimo rezultatai parodė, kad nėra vieningos nuomonės, dėl vadovo sugebėjimo organizuoti darbo procesą.



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo sugebėjimą organizuoti darbo procesą

Iš 27 paveikslo duomenų galima teigti, kad 39,3 % (N=24) nesutinka, su teiginiu, kad vadovas sugeba organizuoti darbo procesą, nors 57,4 % (N=35) mano, kad vadovas tinkamai susidoroja su šia užduotimi. Galima daryti prielaidą, kad vadovas sugeba organizuoti darbą, nors ir ne visiems tai patinka.

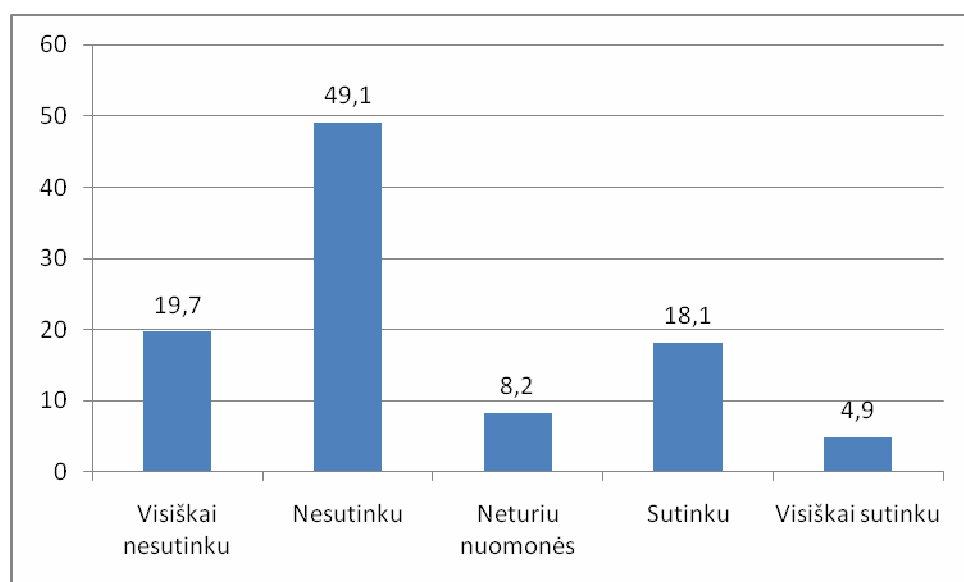
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovas nėra itin linkęs deleguoti užduotis savo pavaldiniams. Tokius rezultatus parodo 28 paveikslas.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo užduočių delegavimą pavaldiniams

Anketinės apklausos metu gauti duomenys atskleidė, kad didžioji dalis respondentų mano, kad vadovas nėra linkęs deleguoti užduočių savo pavaldiniams. Taip manančių buvo 55,7% (N=34). Taigi, paminėtina, kad vadovas daugelį užduočių linkęs atlikti pats. Tačiau 27,9% (N=19) nesutinka, kad vadovas nepaskiria atlikti užduočių pavaldiniams.

Analizuojant vadovo vertinimą darbuotojų pateikiamų idėjų, matyti, kad vadovas idėjų nelinkęs vertinti.

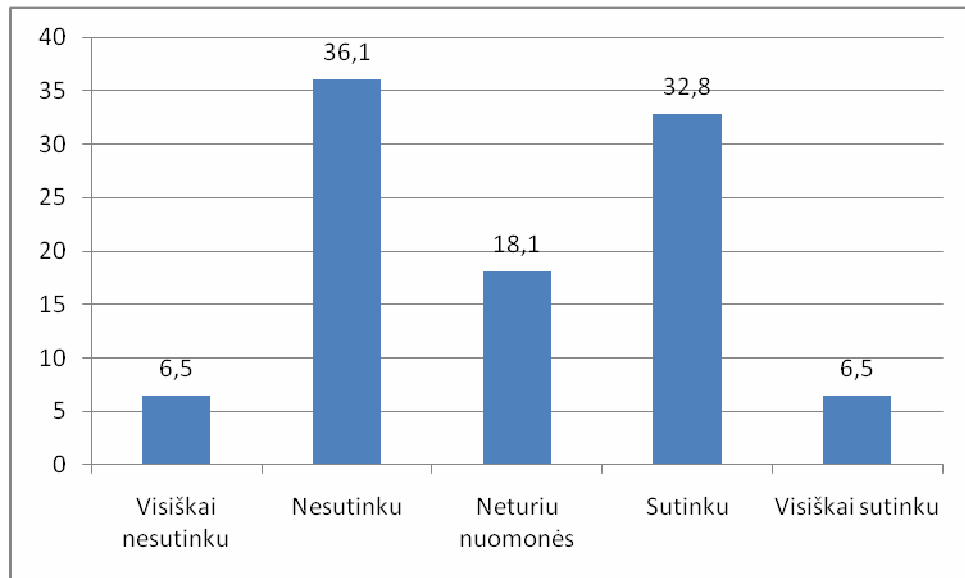


29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo vertinamas darbuotojų idėjas

Iš paveikslo duomenų matyti, kad 68,8% (N=42) respondentų nesutinka su tuo, kad vadovas vertina savo pavaldinių siūlomas idėjas. Paminėtina, kad vadovas labai pasitiki savimi,

yra kūrybingas, iniciatyvus bei puikiai išmano savo darbą, tačiau neatsižvelgdamas į darbuotojų nuomones, gali praleisti puikių idėjų.

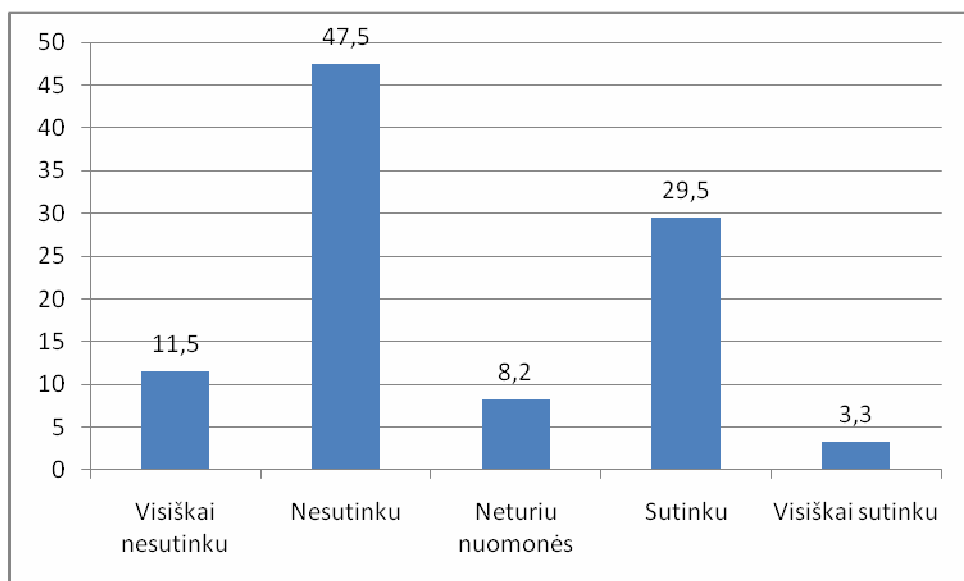
Iš 30 paveikslo duomenų galima daryti išvadą, kad į teiginį apie vadovo skatinimą rodyti iniciatyvą rezultatai pasiskirstė panašiai.



30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo skatinimą parodyti iniciatyvumą

Nebuvo vieningos nuomonės, ar vadovas skatina savo pavaldinių iniciatyvumą, ar ne, atitinkamai tokių respondentų buvo 42,6% (N=26) ir 39,3% (N=24). Kadangi vadovas nelinkęs deleguoti užduotis, priimti kitų idėjų, pats sprendžia, todėl ir iniciatyvumas nėra priimamas.

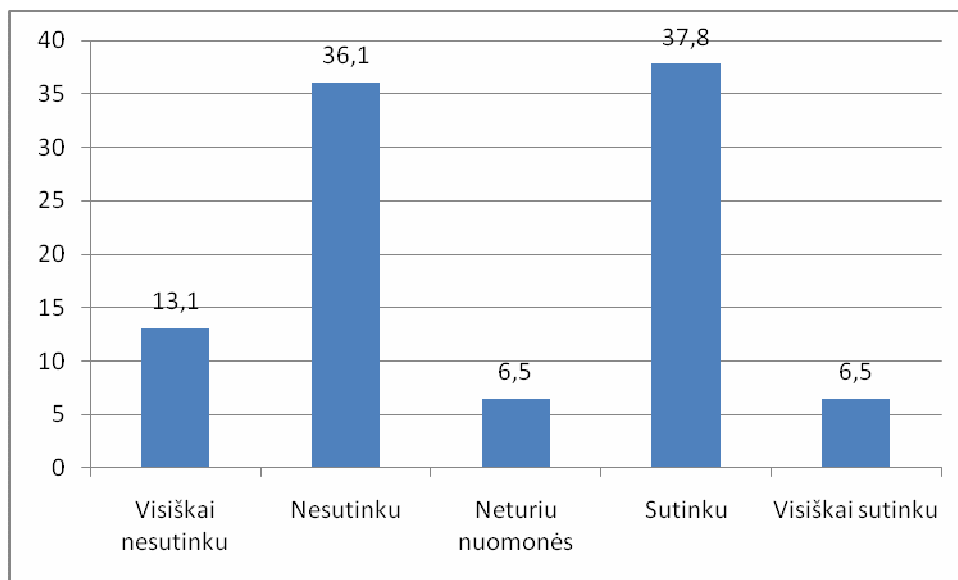
Vadovas nėra linkęs į abipusius ryšius ir visada išsakyti nuomonę apie pavaldinių atliktus darbus.



31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo ir pavaldinių abipusę ryšį

Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių respondentų, t.y. 59% (N=36) mano, jog tarp darbuotojų ir vadovo nėra abipusio ryšio. Tačiau 32,8 % (N=20) mano, kad vadovas išsako nuomonę apie atliktus darbus ir taip palaiko abipusį ryšį. Galima daryti prielaidą, kad vadovas ne su visais pavaldiniais bendrauja vienodai ir yra linkęs sprendimus priimti be abipusio bendradarbiavimo.

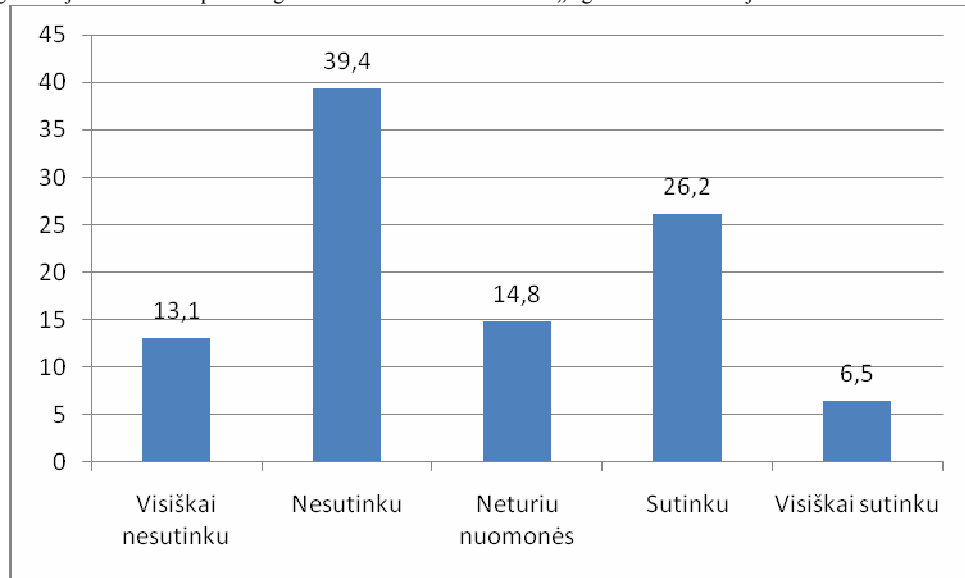
Analizuojant vadovo skatinimą darbuotojams išsakyti savo nuomonę, respondentai pasisakė skirtingai.



32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo skatinimą išsakyti nuomonę

Iš 32 paveikslo duomenų matyti, kad 49,2% (N=30) respondentų nemano, jog vadovas skatina išsakyti nuomonę, tačiau 44,3 % (N=27) sutinka su šiuo teiginiu. Galima būtų paminėti, kad vadovui įdomi ne visų darbuotojų nuomonė. Taigi vadovas turėtų daugiau kreipti dėmesį į pavaldinių mintis, išsakytas idėjas, kad galėtų greitai ir lengvai išspręsti iškilusias problemas, konfliktus ir pan.

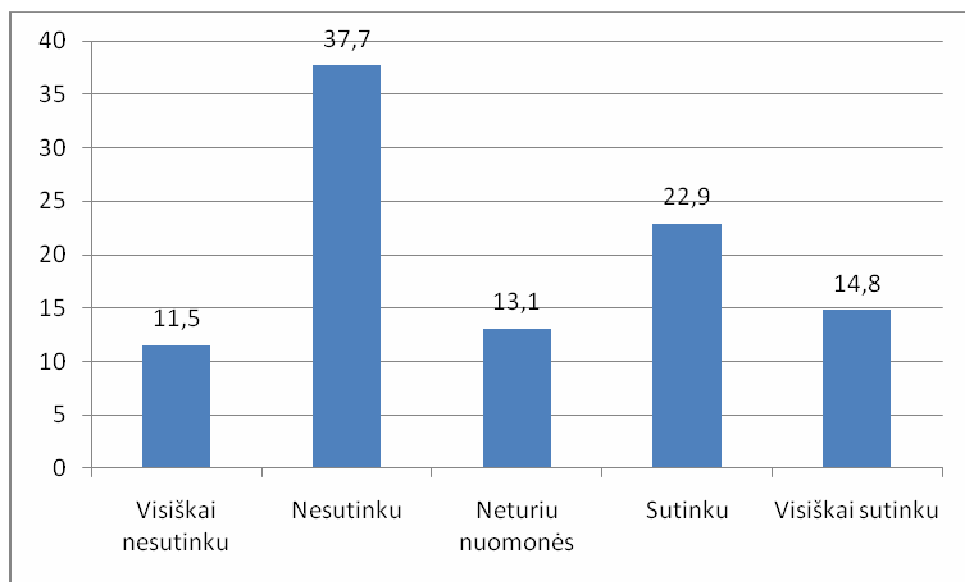
Daugumos respondentų nuomone, vadovas nėra linkęs pagirti savo pavaldinius. Tokie rezultatai atsispindi 33 paveiksle.



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo pagyrimus

Iš paveikslu duomenų galima teigti, kad 52,5 % (N=32) respondentų nesutinka su tuo, kad juos vadovas dažnai pagiria. 14,8% (N=9) neturėjo nuomonės dėl to, ar juos vadovas giria ar ne. Todėl galima daryti prielaidą, kad šiems apklaustiesiems nėra svarbūs pagyrimai, tai jų nemotyvuoja geresniam darbui.

Iš atlikto tyrimo galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų mano, jog vadovas savo pavaldinius vertina nevienodai.

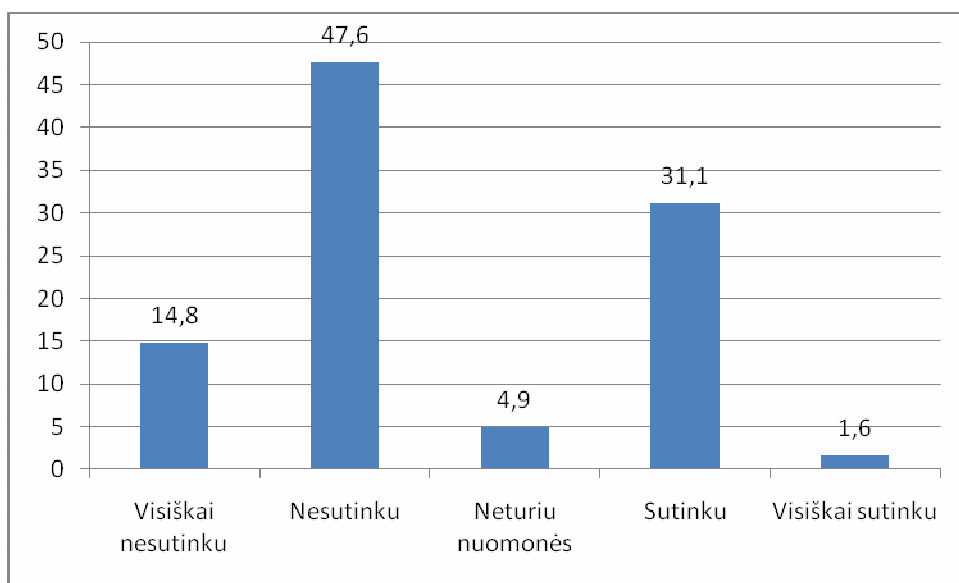


34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo vertinimo vienodumą

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, matyti, kad 49,2% (N=30) respondentų pažymėjo, kad vadovas vertina darbuotojus nevienodai. Nors 37,7% (N=23) teigė priešingai – kad vadovas yra linkęs neišskirti vieno darbuotojų iš kitų. Tačiau vadovas turėtų atsižvelgti į šį

Adomas Almanis Organizacijos socialinio – psichologinio klimato formavimas: UAB „Agrokonzernas“ atvejis
veiksni ir dėti pastangas, kad jį pagerintų. Kadangi ateityje tai gali turėti neigiamos įtakos
organizacijos socialiniam – psichologiniam klimatui.

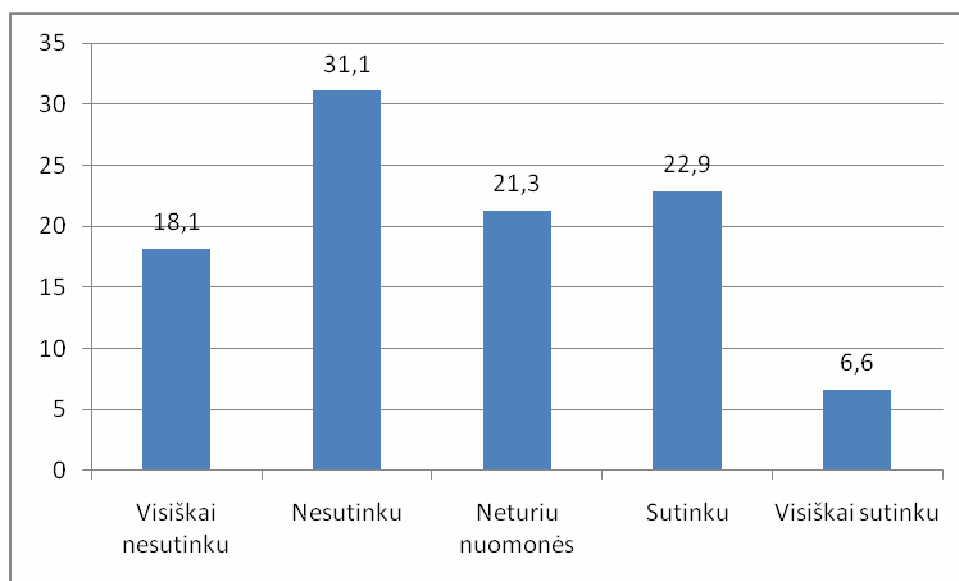
Didžioji dalis UAB „Agrokonzernas“ apklausoje dalyvavusių darbuotojų nemano, kad
vadovas įkvėpia juos darbui.



35 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo įkvėpimą darbui

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad didžioji dalis tyrimė dalyvavusių darbuotojų mano,
kad vadovas nesistengia juos įkvėpti darbui, taip manančiųjų buvo 62,4 % (N=38). Tačiau 32,7
% (N=20) sutiko su šiuo teiginiu. Tokį pasiskirstymą galėjo lemti, tai, kad vadovas nėra lyderis,
kuris sugebėtų „uždegti“ atsidavusius darbuotojus.

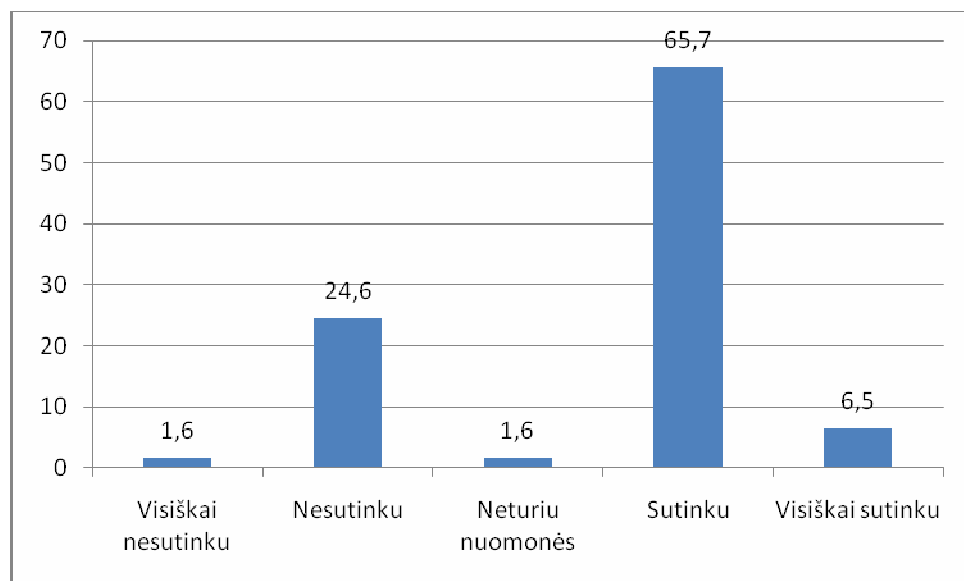
Tyrimo rezultatai parodė, kad nėra vieningos nuomonės dėl to, ar su vadovu bendrauti
yra malonu.



36 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal malonų bendravimą su vadovu

Iš 36 paveikslo duomenų matyti, kad 49,2% (N=30) respondentams nėra itin malonu bendrauti su savo vadovu. Tai galima paaiškinti tuo, kad vadovas yra reiklus, nėra linkęs bendrauti asmeniniais klausimais, svarbiausia verslas. Tuo tarpu 29,5% (N=28) apklaustųjų pažymėjo, jog bendravimas su vadovu yra malonus. Galima daryti prielaidą, kad vadovas maloniau bendrauja su aukštesnio lygio specialistais, darbuotojais, jų nuomonė vadovui yra svarbesnė.

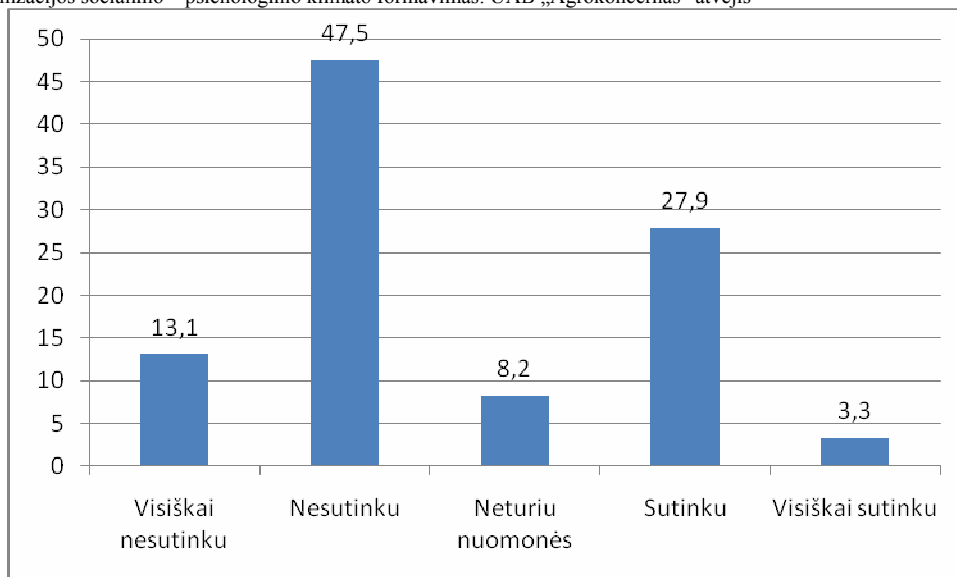
Tarp vadovo ir darbuotojų konfliktinės situacijos vyksta retai. Tokius rezultatus atskleidė paveikslas.



37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo ir darbuotojų retas konfliktines situacijas

Iš tyrimo duomenų matyti, kad tarp vadovo ir pavaldinių konfliktai vyksta retai. Taip manančių buvo 72,2% (N=44). Vadovas ir pavaldiniai nebendrauja dažnai, todėl ir konfliktinės situacijos vyksta retai. Kita vertus, dirba geri specialistai, kurie išmano savo darbą, todėl neatsiranda dėl ko konfliktuoti.

Iš žemiau pateikto paveikslo (žr. 38 pav.) matyti, kad vadovas nesistengia motyvuoti pavaldinių.



38 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovo motyvavimą

UAB „Agrokonzernas“ apklaustieji darbuotojai nesutinka su teiginiu, kad vadovas suteikia motyvacijos geriau dirbti, taip manančių buvo 60,6% (N=37). Galima teigti, kad vadovas nesistengia gilintis, kaip darbuotoją priversti dirbti našiau, o tuo pačiu daro neigiamą įtaką bendram organizacijos socialiniam – psichologiniam klimatui.

Nors pats vadovas, kaip atskleidė tyrimo rezultatai, mažai motyvuoja darbuotojus, tačiau yra ir kitų būdų, kurie gali skatinti darbuotoją dirbti produktyviau. Kadangi motyvacija yra vienas iš svarbiausių veiksnių įtakančių teigiamą socialinį – psichologinį klimatą, tai dėl šios priežasties tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus. (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal skatinimo priemones (vidurkis)

Materialinėmis skatinimo priemonėmis	4,5
Asmeninio augimo, profesinio tobulėjimo galimybėmis	3,2
Dalyvavimu sprendimų priėmime	2,6
Galimybe inicijuoti ir įgyvendinti idėjas, išreikšti save kūrybiškai	1,4
Pripažinimu ir įvertinimu	3,5
Žmogišku bendravimu	3,1

Iš lentelės duomenų matyti, kad darbuotojai pirmenybę teikia materialinėms skatinimo priemonėms, t.y. atlyginimas, priedai ir pan. (vidurkis 4,5). Antra pagal svarbą motyvavimo priemonė yra pripažinimas ir įvertinimas, toliau seka asmeninio augimo, profesinio tobulėjimo galimybėmis bei žmogiškas bendravimas.

Taigi tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB “Agrokonzernas” socialinį – psichologinį klimatą įtakoja keletas veiksnių, tačiau vieni jų daro teigiamą, o kiti – neigiamą įtaką organizacijos socialiniam – psichologiniam klimatui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie socialinį – psichologinį klimatą organizacijoje, galima daryti tokias išvadas:

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad organizacijos socialinis – psichologinis klimatas įtakoja organizacijos veiklos rodiklius. Jei organizacijoje vyrauja teigiamas socialinis – psichologinis klimatas, tuomet organizacijos veiklos rezultatai bus geresni. Be to, reikėtų paminėti organizacijos klimato apibrėžtį: tai bendra atmosfera, kuri supa organizaciją ir apima moralės lygį, priklausomybės organizacijai jausmą, rūpinimąsi organizacijos nariais ir gerą jų valią.
2. Skirtingi autoriai išskiria įvairias socialinio – psichologinio klimato dimensijas. Tačiau įvairių autorių mokslinės literatūros analizė leido išskirti pagrindines: komunikacija, vadovavimas ir motyvacija.

Apibendrinus atliktą empirinį tyrimą, galima daryti šias išvadas:

3. Iš tyrime dalyvavusių 61 respondento, dauguma buvo vyrai (80,3%). Nenuostabu, nes organizacija, kurioje buvo vykdomas tyrimas, yra žemės ūkio bendrovė. Tyrimo metu buvo nagrinėjami bendravimo, vadovavimo bei motyvacijos veiksniai ir jų įtaka organizacijos socialiniam – psichologiniam klimatui.
4. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė aspektus, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį vadovams, norint pagerinti organizacijos socialinį – psichologinį klimatą. Vienas iš neigiamą įtaką galinčių turėti veiksnių yra organizacijos tikslų nežinojimas, kitaip tariant, kad tikslai yra žinomi pažymėjo 32,7% apklaustųjų. Taip pat svarbu paminėti, kad tradicijų nepuoselėjimas laikui bėgant gali daryti nepalankų poveikį organizacijos socialiniam – psichologiniam klimatui. Reikėtų vadovams ir kitiems organizacijos nariams labiau atkreipti dėmesį į tai, nes 32,8% respondentai pažymėjo, jog organizacija neturi tradicijų, 21,3% neturi nuomonės.
5. Kad organizacijos socialinis – psichologinis klimatas būtų palankus, reikėtų pašalinti dar vieną neigiamą aspektą – susiskirstymą į grupes. Net 86,9 % (N=53) respondentų mano, jog kolektyvas yra susiskirstęs į grupes. Dėl šios priežasties UAB „Agrokonzernas“ gali pradėti sklisti apkalbos, gandai. Be to, labai svarbu keistis kolektyve informacija bei idėjomis, tačiau 47,6 % (N=29) respondentų to nedaro.
6. Pastebėtina, kad daugumą su vadovu ir jo vadovavimu susijusių veiksnių, respondentai vertina gana neigiamai. Pavyzdžiui, vadovas nėra linkęs deleguoti užduotis savo pavaldiniams (taip teigė 55,7% respondentai), 68,8% respondentų nesutinka su tuo, kad vadovas vertina savo pavaldinių siūlomas idėjas, 59% (N=36) apklaustųjų mano, jog tarp

darbuotojų ir vadovo nėra abipusio ryšio, 49,2% respondentų nesutinka, jog vadovas skatina išsakyti nuomonę, vadovas nedažnai giria pavaldinius (teigė 52,5 % respondentai), 49,2% (N=30) respondentų pažymėjo, kad vadovas vertina darbuotojus nevienodai, vadovas nesistengia juos įkvėpti darbui (taip manančiųjų buvo 62,4 %). Dėl šių priežasčių pavaldiniams nėra itin malonu bendrauti su vadovu. Šios nuomonės laikėsi 49,2% apklausos dalyvių. Daugiau nei pusė respondentų (60,6%) nesutinka su teiginiu, kad vadovas suteikia motyvacijos geriau dirbti.

7. Kita vertus, organizacijoje yra tam tikrų veiksmų, kurie skatina teigiamą socialinį – psichologinį klimatą. Daugiau nei pusė darbuotojų (50,8%) jaučiasi pilnateisiais organizacijos nariais, kolegas apibūdina kaip malonius žmones (75,4%), susitikę pasisveikina (taip manančių 75,4 %), bendradarbiai bendrauja ne darbo metu (65,6%). Galima teigti, kad darbuotojai pasitiki vieni kitais. Taip teigė 72,1% respondentų. O pasitikėjimas sustiprina tarpusavio ryšius, todėl galima teigti, kad šis veiksnys daro teigiamą įtaką socialiniam - psichologiniam klimatui. Be to, kolegos suteikia pagalbą, jeigu jos tik prireikia, taip manančiųjų buvo 65,5 %.

Rekomendacijos:

1. Apklausos rezultatai atskleidė, kad vadovas turėtų daugiau turėtų atsižvelgti į savo veiksmus su pavaldiniais. Visų pirma, vadovas turėtų labiau skatinti pavaldinių iniciatyvumą, reikšti savo nuomonę. Vertėtų dažniau pagirti kitus organizacijos narius. Tokiu būdu darbuotojai jautųsi labiau motyvuoti dirbti, įgautų daugiau pasitikėjimo savimi.
2. Vadovas turėtų vertinti darbuotojus kiekvieną vienodai, neišskirti tam tikro darbuotojo iš kitų. Tai padėtų gerinti tarpusavio santykius.
3. Vertėtų visus naujus darbuotojus supažindinti su kolegomis, aplinka, vyraujančiomis vertybėmis, tikslais, organizacijos uždaviniais bei politika.
4. Rekomenduotina organizacijoje kurti ir puoselėti tradicijas. Pavyzdžiui, švenčiamas šventes būtų galima paversti tradicijomis. Darbuotojus suartintų tam tikros išvykos, stovyklos, seminarai ir pan. Tokiu būdu stiprinamas ryšys, vienas kito supratimas, surandami bendri interesai.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė, J. (2006). Bendravimo psichologija. Kaunas:technologija.
2. Baltrūnaitė, G. (2006). Darbdavio vertinimo vienetas. Vadovas ir pasaulis,12, p. 81
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). Komunikacija:teorija ir praktika. Kaunas:Technologija
4. Butkus, F.S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera
5. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas:Technologija
6. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas:Technologija
7. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas: Technologija
8. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2006). Dirbti komandoje. Ką tai reiškia? Vadovas ir pasaulis, 4, p. 16-17.
9. Pečiulis, Ž. (2004). Efektyvi komunikacija. Vilnius: Versus aureus
10. Rajackienė, A. (2007). Darbuotojų kaitą sumažintų jų adaptavimas. Vadovas ir pasaulis, 7-8, p. 28.
11. Robbins, S. P. (2003). Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
13. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
14. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). Darbas grupėse: vadovėlis. Kaunas: Technologija
15. Seilius, A. (1994). Firmos kūrimas ir valdymas Klaipėdos universitetas: Klaipėda
16. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėdos universitetas: Klaipėda
17. Stoner, J. A. F. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Stoner, J. A. F. (2001). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija
20. Šarkūnaitė, I.(2003). Employees' human relations at work: the basic factors. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 25, p. 287-289.
21. Šulcienė, I. (2006). Vidinė komunikacija. Vadovas ir pasaulis, 2, p. 26
22. Tapinienė, J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar prisirišti darbuotojus. Vadovas ir pasaulis, 10, p. 32-33.
23. Targamadžė, V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
24. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs motivational model. [žiūrėta 2010-03-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessballs.com/maslow.htm>>
25. Buivytė, D. (2006). Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą. [žiūrėta 2010-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.noriudarbo.lt/?id=17&sid=1>>

26. Jakštaitė – Vinkuvienė, A. Visapusis informacijos sklidimas organizacijoje: formalūs ir neformalūs komunikacijos tinklai. [žiūrėta 2009-09-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.ovc.lt/.../184;content;1>>
27. Jazdauskaitė, V. Du pešasi – trečias laimi? Konfliktai tarp organizacijos padalinių. [žiūrėta 2009-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1078&new_id=1082>
28. Jensen, M.T. (2003). Organizational communication – a review. [žiūrėta 2009-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.agderforskning.no/reports/fou03_01_organizational_communication.pdf>
29. Kšivickienė, D. (2010). Darbuotojų motyvavimas sunkmečiu. [žiūrėta 2009-05-03]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/4b8931e1504f7>
30. Kundu, K. Development of the conceptual framework of organizational climate. [žiūrėta 2009-05-01]. Prieiga per internetą: <vidyasagar.ac.in/Journal/Commerce/vol12/9th%20Article.pdf>
31. Laurinavičiūtė, V. (2007). Ne viską lemia pinigai. [žiūrėta 2009-04-23]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/4765248b9db27>
32. Marshall, H. Organizational climate of North Carolina cooperative extension. [žiūrėta 2009-05-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/etd-07302004-194931/unrestricted/etd.pdf>>
33. Mokšinas, V. Susidūrimai be traumų. Vadovo pasaulis. [žiūrėta 2009-06-03]. Prieiga per internetą: <verslas.banga.lt/lt/gandai.vote1/lt/patark.full/lt/patark.printer/46aaf338b34b3>
34. Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „Organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos. [žiūrėta 2009-06-05]. Prieiga per internetą: www.smf.su.lt/.../2006/Ekonomikos%20ir%20vadybos%20aktualijos06.pdf
35. Padkauskienė, I. (2004). Ikimokyklinių įstaigų vadovų bendradarbiavimas su pedagogais, kaip demokratinių santykių prielaida. [žiūrėta 2009-04-05]. Prieiga per internetą: vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001.../DS.005.0.02.ETD
36. Palaitytė, B. (2006). Sėkminga vidinė komunikacija - raktas į efektyvų biuro darbą. Biuro administravimas. [žiūrėta 2009-05-23]. Prieiga per internetą: <http://64.233.183.104/search?q=cache:NvGddzIzuY8J:verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/43f8d66941f75+gandai+organizacijose+-+tai+verslas+banga&hl=lt&ct=clnk&cd=2&gl=lt>
37. Paulauskaitė, V. (2008). Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija. [žiūrėta 2009-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869.4>>

38. Paulauskaitė, V. Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija. [žiūrėta 2009-05-09]. Prieiga per internetą:
<<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869.4>>
39. Smith, M. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. [žiūrėta 2010-03-23]. Prieiga per internetą:
<www.allbusiness.com/human-resources/468545-1.html>
40. Šalkauskienė, L., Gedvilienė, M. (2008). Kolegijos socialinio – psichologinio mikroklimato vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4(13). [žiūrėta 2009-05-03]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/salkauskiene.pdf
41. Šerėnaitė, A. (2008). Sužinoti apie save ne iš laikraščių. [žiūrėta 2009-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=8c9ca92a-57bd-4064-97e5-1acf97ecc5ef&RubricId=10000000-0000-0000-0000-111111112224>>
42. Zališčevskis, A. Konfliktai organizacijos komandoje ir kaip juos spręsti. [žiūrėta 2009-05-09]. Prieiga per internetą:
<<http://209.85.135.104/search?q=cache:tT0lXOZpT8QJ:akademija.manager.lt/blog/article/konfliktai-organizacijos-komandoje-ir-kaip-juos-spresti%20konfliktai%20organizacijoje&hl=lt&ct=clnk&cd=14&gl=lt>>
43. Pakalkaitė, L. Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje. . [žiūrėta 2009-05-09]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/43f8dbaa7de12>
44. Pakalkaitė, L. Konfliktas – kelias į sėkmę? [žiūrėta 2009-04-23]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1078&new_id=1081>

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas respondente,

Prašome Jūsų prisidėti prie Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studento Adomo Almanio atliekamo tyrimo Jūsų organizacijoje ir prašome atsakyti į anketos klausimus. Tyrimo tikslas – įvertinti organizacinio klimato formavimo aspektus. Tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai, padės gauti prasmingus rezultatus.

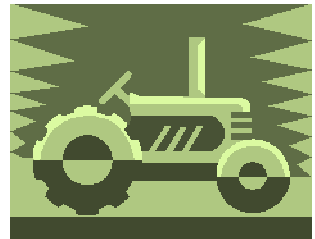
Ši anketa yra anoniminė. Pildydami anketą langelių žymėkite taip: (√).

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- iki 18 metų
- 19 - 21 metai
- 22 - 25 metai
- 26 - 30 metai
- 31 – 35 metai
- 36 ir daugiau



3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 3-5 metai
- 1-3 metai
- Daugiau nei 5 metai

5. Įvertinkite teiginius apie Jūsų organizaciją, pažymėdami tinkamiausią variantą.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos tikslai man yra žinomi					
Mano ir organizacijos tikslai sutampa					
Organizacijoje didelė darbuotojų kaita					
Organizacijoje švenčiame gimtadienius ir kitas šventes					
Organizacijos kolektyvas turi tradicijų					
Jaučiuosi pilnateisiu organizacijos nariu					
Aš su tapatinu save su organizacija					
Didžiuojuosi dirbdamas šioje organizacijoje					

6. Įvertinkite santykius su bendradarbiais, pažymėdami tinkamiausią variantą.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Kolektyve dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika					
Didžioji kolektyvo dalis – malonūs žmonės					
Bendradarbiai bendrauja ir ne darbo metu					
Aš galiu pasitikėti kolegomis					
Prireikus, visada sulauksiu kolegų pagalbos					
Dauguma kolegų yra atsidavę darbuotojai					
Organizacijoje darbuotojai susiskirstę grupelėmis					
Susitikę su kolegomis visada pasisveikiname					

Su bendradarbiais nuolat keičiamės informacija, idėjomis					
Nauji organizacijos nariai supažindinami su darbo vieta, kolegomis, organizacijos politika, tikslais ir pan.					

Įvertinkite savo vadovą, pažymėdami tinkamiausią variantą.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas yra lyderis organizacijoje					
Vadovas sugeba organizuoti darbo procesą					
Vadovas deleguoja užduotis savo darbuotojams					
Vadovas vertina darbuotojų pateikiamas idėjas					
Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvumą					
Su vadovu yra abipusis ryšys, jis visada pasako nuomonę apie pavaldinių atliktus darbus					
Vadovas skatina išsakyti savo nuomonę					
Vadovas mane dažnai pagiria					
Vadovas visus vertina vienodai					
Vadovas įkvepia darbui					
Dažniausiai su vadovu bendrauti būna malonu					
Konfliktingos situacijos tarp darbuotojų ir vadovo retas reiškinys					
Vadovas motyvuoja pavaldinius					

Įvertinkite, kaip esate motyvuojamas, pažymėdami tinkamiausią variantą. (5 – visiškai sutinku; 4 – sutinku; 3 – abejoju; 2 – nesutinku; 1 – visiškai sutinku).

Materialinėmis skatinimo priemonėmis	1	2	3	4	5
Asmeninio augimo, profesinio tobulėjimo galimybėmis	1	2	3	4	5
Dalyvavimu sprendimų priėmime	1	2	3	4	5
Galimybe inicijuoti ir įgyvendinti idėjas, išreikšti save kūrybiškai	1	2	3	4	5
Pripažinimu ir įvertinimu	1	2	3	4	5
Žmogišku bendravimu	1	2	3	4	5

Ačiū už nuoširdžius atsakymus!