

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Rasa Chšanavičienė

**ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI  
INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ VERSLO ĮMONĖJE:  
DIAGNOSTINIS ASPEKTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

## **SANTRAUKA**

Rasa Chšanavičienė

**Organizacinio klimato raiškos ypatumai informacinių technologijų verslo įmonėje: diagnostinis aspektas.**

Magistro darbas

Šio darbo tikslas: ištirti organizacinio klimato raiškos ypatumus informacinių technologijų verslo įmonėje, panaudojant standartizuotą klausimyną. Šis magistro tyrimas yra savarankiška kolegialaus projekto dalis. Magistro darbe susisteminti ir išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių organizacinio klimato teoriniai aspektai, atskleistas sąvokos „organizacinis klimatas“ turinys. Remiantis teorine analize atliktas organizacinio klimato raiškos tyrimas Šiaulių informacinių technologijų verslo įmonėje. Darbuotojų pilotinei apklausai naudotas „Organizacinio klimato krizės testas Lietuvos darbo organizacijoms“, o retestui – keturių subskalių testo dalis „Organizacijos vertybės ir kultūra“. Retesto metu atliktas testo tinkamumo patikrinimas. Surinktų empirinių duomenų analizė patvirtino kad įmonės organizacinis klimatas yra krizinis ir reikalauja vadybinės intervencijos.

## **SUMMARY**

Rasa Chšanavičienė

**The peculiarities of the expression of organisational Climate at the IT company: diagnostic approach.**

Master's work

The aim of this paper is to analyze the expression of organisational climate at the IT company using standardised test. This master's work is an independent part of collegial research project. The theoretical aspects of organisational climate of different Lithuanian and foreign authors are analysed and systematized in the Master's work. There was disclosed the conception of “organisational climate” in this paper. Upon the basis of the theoretical analysis the peculiarities of organisational climate were investigated at the IT company in Šiauliai. The “organisational climate test for Lithuania work organizations” used for the pilot testing and four dimensions of this test used for retest. There was checked the validity of short test (organisational values and culture) during the retest. The analysis of empiric data indicates the crisis of organizational climate of IT company therefore it needs the managerial intervention.

## TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS .....	9
1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida .....	9
1.2. Sąvokos „organizacinis klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje .....	12
1.3. Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacinio klimato diagnozavimo procesas .....	14
1.4. Organizacijos vertybės ir kultūra kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas .....	18
2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA .....	24
2.1. UAB „Laiptelis“ kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos .....	24
2.2. Pretesto (pilotinio matavimo) metodika: instrumento ir imties pristatymas .....	26
2.3. Retesto (pakartotų matavimų) metodika: instrumento ir imties pristatymas.....	30
2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga .....	32
3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI .....	36
3.1. Pilotinio matavimo rezultatai .....	36
3.2. Pakartotinių matavimų rezultatai.....	42
3.3. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška .....	54
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI .....	58
LITERATŪRA .....	61
PRIEDAI .....	65
1 priedas. Klimato sąvokos apibūdinimai .....	65
2 priedas. Konceptinių organizacijos kultūros ir organizacinio klimato elementų palyginimas .....	67
3 priedas. Organizacinio klimato testu ištirtų organizacijų tipai .....	68
4 priedas. Ištrauka iš „Organizacinio klimato krizės testo Lietuvos darbo organizacijoms“ .....	69
5 priedas. Kolegialus ir individualus įdirbis.....	70

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. UAB „Laiptelis“ finansiniai rodikliai 2003 - 2005 metais .....	24
2 lentelė. UAB „Laiptelis“ darbuotojų skaičiaus kitimas pagal padalinius 2003 – 2005 m. ....	26
3 lentelė. UAB „Laiptelis“ pilotinio tyrimo respondentai .....	28
4 lentelė. Naudojami statistiniai (psichometriniai) rodikliai .....	33
5 lentelė. Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose .....	40
6 lentelė. Organizacijos vertybių ir kultūros pakartotinių matavimų charakteristikos.....	43
7 lentelė. Konfliktų subskalės pakartotinių matavimų charakteristikos .....	44
8 lentelė. Atėjimo į organizaciją ir išėjimo iš jos subskalė. Pakartotinių matavimų rezultatai .....	45
9 lentelė. Organizacijos vertybių ir kultūros subskalė. Pakartotinių matavimų rezultatai .....	45
10 lentelė. Tradicijų ir švenčių subskalė. Pakartotinių matavimų rezultatai .....	46
11 lentelė. Organizacijos vertybės ir kultūra. Pirmojo matavimo psichometrinės charakteristikos.	47
12 lentelė. Organizacijos vertybės ir kultūra. Antrojo matavimo psichometrinės charakteristikos.	48
13 lentelė. Organizacijos vertybės ir kultūra pagal padalinius .....	53

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Socializacijos etapai.....	20
2 pav. Pretesto respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje .....	29
3 pav. Pretesto respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą.....	29
4 pav. Retesto respondentų pasiskirstymas pagal padalinius .....	30
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	31
6 pav. Retesto respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	31
7 pav. Retesto respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą.....	32
8 pav. UAB „Laiptelis“ organizacinis klimatas įvairių sektorių organizacijų kontekste .....	36
9 pav. UAB „Laiptelis“ organizacinio klimato skirtingų organizacijų reitinge .....	37
10 pav. Organizacinis klimatas pagal padalinius.....	38
11 pav. Pritarimas krizės požymiams (pagal 20 subskalių).....	39
12 pav. Organizacijos vertybės ir kultūra pagal padalinius.....	50
13 pav. UAB „Laiptelis“ organizacijos vertybės ir kultūra skirtingų organizacijų reitinge.....	51
14 pav. UAB „Laiptelis“ organizacijos vertybės ir kultūra įvairių sektorių organizacijų kontekste	52
15 pav. Pritarimas organizacijos kultūros ir vertybių krizės požymiams.....	53
16 pav. Organizacinio klimato ir organizacijos vertybių bei kultūros priklausomybė nuo lyties ....	55
17 pav. Organizacinio klimato ir organizacijos vertybių bei kultūros priklausomybė nuo darbuotojo statuso.....	56

## IVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais žmogiškieji ištekliai tampa vis svarbesniu veiksnium organizacijų veikloje. Vienas iš faktorių, susijusių su žmogiškaisiais ištekliais ir įtakojančių organizacijos veiklos efektyvumą yra organizacinis klimatas. Jis apibūdinamas kaip vyraujanti nuotaika, emocinis nusiteikimas organizacijos ir jos veiklos atžvilgiu (Kasiulis, Barvydienė, 2004), vidinės aplinkos ilgalaikis poveikis organizacijos darbuotojams, jų veiklai ir veiklos rezultatams, o organizacinio klimato pagrindą sudaro žmonių jausmai ir emocijos (Robbins, 2003).

Organizacija gali sėkmingai veikti bei siekti užsibrėžtų tikslų kryptingai formuodama organizacinę kultūrą, organizacinį klimatą ir efektyviai valdydama personalą, turint omeny tai, kad žmogiškieji ištekliai yra organizacijos pagrindas, vienas iš svarbiausių strateginių išteklių.

Šio tyrimo tema yra *aktuali*, nes daugelis tyrimų rodo, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp konstruktyvaus darbuotojų elgesio ir aukštesnių už vidurkį veiklos rezultatų. Organizacinį klimatą galima traktuoti kaip labai svarbų įmonės sėkmės veiksnį, kurį reikia diagnozuoti bei gerinti.

Šis darbas yra kolegialaus tyrimo (individualus įdirbis pavaizduotas 1 priede), kuriam vadovauja prof. habil. dr. G. Merkys, dalis. Projektas vykdomas jau keletą metų, dalyvauja kelių Lietuvos universitetų doktorantai ir magistrantai.

Tyrimas atliekamas informacinių technologijų verslo įmonėje.

Tyrimo **problema** gali būti apibūdinta šiais klausimais:

1. Ar UAB „Laiptelis“ organizacinis klimatas yra krizinis?
2. Pagal kokias dimensijas jis (organizacijos klimatas) reiškiasi?
3. Ar reikalinga vadybinė intervencija siekiant gerinti arba palaikyti UAB „Laiptelis“ organizacinį klimatą?
4. Ar pasirinktas matavimo instrumentas informacinių technologijų verslo įmonėje pasireiškia kaip patikimas ir tinkamas?

**Tyrimo objektas:** organizacinis klimatas.

**Tyrimo dalykas:** organizacinio klimato raiška informacinių technologijų verslo įmonėje.

**Tyrimo tikslas:** ištirti organizacinio klimato raiškos ypatumus informacinių technologijų verslo įmonėje.

**Uždaviniai:**

1. Išnagrinėti teorinius organizacijos kultūros ir organizacinio klimato aspektus;

2. Atskleisti organizacijos vertybes ir kultūrą, kaip esminę organizacinio klimato dimensiją;
3. Atlikti UAB „Laiptelis“ organizacinio klimato diagnostinius matavimus, panaudojant standartizuotą klausimyną;
4. Pakartotinių matavimų metodu patikrinti „Organizacijos vertybių ir kultūros, kaip organizacinio klimato dimensijos“ subskalių stabilumą ir patikimumą.

**Hipotezė:** UAB „Laiptelis“ organizacinis klimatas yra nepalankus, dėl to reikalinga speciali vadybinė intervencija.

Tyrimo metu naudojami tokie *metodai*:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, siekiant išnagrinėti organizacinio klimato svarbą organizacijai;
2. Apklausa - standartizuotas klausimynas – „Organizacinio klimato krizės testas Lietuvos darbo organizacijoms“, kuriuo būtų apklausti UAB „Laiptelis“ darbuotojai;
3. Rezultatų apdorojimui – statistiniai metodai, duomenų analizė atliekama statistiniu paketu socialiniams mokslams – SPSS.

Pilotinio tyrimo metu „Organizacinio klimato krizės testu Lietuvos darbo organizacijoms“ buvo apklausta 30 įmonės darbuotojų (tuo metu įmonėje dirbo 47 žmonės). Prieš atliekant testavimą, praveistos instrukcijos respondentams, užtikrintas anonimiškumas. Matavimams buvo naudojama pilna testo versija (20 subskalių): „Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas“, „Verbalinė (žodinė) komunikacija“, „Neverbalinė komunikacija“, „Konfliktai“, „Vyrų ir moterų santykiai“, „Humoras“, „Santykiai su vadovais“, „Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės“, „Informacija/komunikacija“, „Atvirumas, tolerantiškumas“, „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“, „Kartų santykiai“, „Tarpusavio santykiai“, „Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas“, „Valdymo/vadovavimo stilius“, „Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka“, „Kontrolė“, „Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos“, „Vertybės ir kultūra“, „Tradicijos šventės“.

Pakartotinių dviejų matavimų (retesto) metu apklausti 32 respondentai (darbuotojų skaičius tuo laikotarpiu buvo 38), naudota sutrumpinta testo versija, atspindinti šias keturias organizacinio klimato dimensijas: „Kultūra ir vertybės“, „Tradicijos ir šventės“, „Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos“ bei „Konfliktai“. Retesto metu atlikti du matavimai, laiko tarpas tarp pirmojo ir antrojo matavimų - keturios savaitės.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas.** UAB „Laiptelis“ pirmą kartą buvo atliktas mokslinis tyrimas validuotu matavimo instrumentu. Išanalizavus pilotinio tyrimo empirinius duomenis, paaiškėjo, kad bendrovės organizacinis klimatas, vertinant pagal veiklos sektorius, yra prasčiausias, lyginant su kitų tirtų organizacijų klimatu, o vertinant pagal organizacijų veiklos pobūdį yra vienas iš prasčiausių, savo reikšme prilygsta gamybos ir prekybos įmonių organizaciniam klimatui. Nepalankus klimatas nustatytas trijuose iš keturių padalinių, o blogiausia situacija yra kopijavimo technikos ir pardavimų padaliniuose. Retesto rezultatai parodė, kad organizacijos kultūra ir vertybės neigiamai reiškiasi dviejuose padaliniuose, o viename vyrauja neutralus požiūris. Skirtingų organizacijų reitinge UAB „Laiptelis“ organizacijos kultūros ir vertybių, kaip organizacinio klimato dimensijos, raiška yra palyginus neutrali. Tyrimo metu nustatyta, kad nei darbuotojų stažas, nei lytis įtakos organizacinio klimato vertinimui konkrečioje imtyje įtakos neturi. Vertinant rezultatus pagal darbuotojų statusą išryškėjo tai, kad vadovai linkę organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei pavaldiniai.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas ir naujumas.** Tyrimo metu gauti rezultatai yra reikšmingi ir nauji, nes pirmą kartą atlikta „Organizacinio klimato krizės testo Lietuvos darbo organizacijoms“ keturių subskalių detali pavienių klausimų patikimumo ir stabilumo analizė. Gautieji koeficientai yra gana aukšti ir patikimi. Tyrimo rezultatus pagal demografinius kintamuosius (amžių ir darbo stažą) reikia vertinti atsargiai, nes natūraliai maža imtis bei vadovų skaičius, o organizacijos amžius sąlyginai trumpas (14 m.). Tačiau nustatyti faktai plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmoniškųjų išteklių valdymo parametrus kaip organizacinis klimatas ar organizacijos vertybės bei kultūra.



# **1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS**

## **1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida**

Organizacijos išteklių potencialą sudaro žmogiškieji (žmonių) ištekliai (angl. Human Resources), finansiniai ištekliai ir operacijų ištekliai (Vasiliauskas, 2002). Žmogiškieji ištekliai – tai: (1) plačiaja prasme – šalies gyventojai, darbo ištekliai, (2) siaurąja prasme – darbo jėga; (3) gamybos veiksnys, kurio kiekis ir kokybė didėja dėl švietimo ir sveikatos paslaugų vartojimo, t. y. žmogaus našumas, viršijantis nekvalifikuoto darbuotojo našumą, kitaip dar – žmogiškasis kapitalas (Vainienė, 2005). Šiame darbe sąvoka „žmogiškieji ištekliai“ naudojama siaurąja prasme.

Kiekvienai organizacijai žmogiškieji ištekliai tampa viena iš svarbiausių vidinės aplinkos išteklių potencialo sudedamųjų dalių, nes žmonės sudaro organizacijos pagrindą, darbuotojai, jų darbo organizavimas leidžia valdyti veiklą, lemia veiklos sėkmę. Kai kuriose veiklos šakose, pavyzdžiui, laisvalaikio ir turizmo, konsultacinių, reklamos, medicinos ir kt. paslaugų, žmonės yra pats svarbiausias sėkmės veiksnys. Didėjantis ūkio konkurencingumas, globalizacijos procesai ir dažnai neprognozuojami pokyčiai rinkoje reikalauja ugdyti naujus įgūdžius ir sugebėjimus, sąmoningą visų organizacijos narių susitelkimą siekti užsibrėžtų bendrų tikslų. Keičiasi požiūris į darbuotojus - darbuotojai, jų žinios ir sugebėjimai tampa vis svarbesni, o žmogiškųjų išteklių tyrimai Lietuvoje tampa viena iš sudedamųjų personalo vadybos dalių.

Vidinę organizacijos aplinką atspindi organizacijos kultūra. Susidomėjimas organizacijos kultūra kilo dėl nuolatinių veiklos efektyvumo, organizacijų tobulinimo priemonių paieškų. Pastaruoju metu pripažįstama, kad kultūra organizacijoje turi didelę reikšmę: ji įsivaizduojama kaip efektyvumo, stabilumo, lankstumo ir skaidrumo garantas. Organizacijos kultūrą tyrinėja ir skirtingai traktuoja įvairių mokslo šakų (vadybos, sociologijos, psichologijos, antropologijos ir t.t.) atstovai (S. P. Robins, Deal, Kennedy, Schein ir kt.).

A. Vasiliauskas (2002) organizacijos kultūra apibūdina kaip visumą vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami klientai organizacijose.

Pasak R. Jucevičiaus (1998), organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, tai yra, akcentuoja efemeriškas, kintančias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų bei atspindinti bendrą jos narių suvokimą.

A. Sakalas (2003) pateikia tokį apibrėžimą: „organizacijos kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą“.

E. Scheinas organizacijos kultūrą apibrėžė kaip „bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įsisavino, spręsdama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl pageidaujama, kad jo būtų mokomi nauji nariai - kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas" (James, 1999).

Užsienio autoriai (Robbins, 2003, Deal, Kennedy, 1982 ir kt.) išskiria tokius, tarpusavyje labai susijusius, organizacijos kultūros požymius: vertybės, pasakojimai (istorijos, herojai), ritualai (ceremonijos), materialūs simboliai ir kalba (bendravimo tinklas). Vertybės – tai pagrindinės organizacijos koncepcijos, kurios suformuoja kultūros pagrindą. Herojai personifikuoja kultūrinės vertybes kaip realius darbuotojų modelius ir vaidmenis. Stiprios kultūros organizacijos turi kompleksinę sistemą, kuri perduodama darbuotojams, taip skatindama žmones jaustis geriau ir saugiau bei dirbti efektyviau.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), „kultūra, kaip vertybių sistema, aprėpia šias sritis:

- teorinę (tiesa, žinios, racionalus mąstymas),
- ekonominę (praktiškumas, naudingumas, turto išsaugojimas ir kaupimas),
- politinę (valdžia ir įtaka, pripažinimas),
- socialinę (geri žmonių santykiai, prierašumas, lojalumas, konfliktų nebuvimas),
- estetinę (meninė harmonija, kompozicija, sudėtis, forma, simetrija),
- religinę – etinę (moralė, santarvė)“.

Kad darbuotojai taptų lojalūs, reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią organizacijos kultūrą. Ritualai ir ceremonijos yra sistema, pagal kurią tam tikri veiksmai atliekami nuolat. Jie parodo darbuotojams, kokia elgsena yra svarbi, kokie yra standartai.

Materialiais simboliais gali būti interjeras, apranga, automobiliai, privilegijos ir pan. Kultūrinių ryšių tinklas – tai bendravimo ryšiai organizacijoje. Jais parodoma, kaip siekiama karjeros, kokios vertybės pasireiškia per bendravimo tinklą.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad didelėms organizacijoms būdinga vyraujanti kultūra, išreiškianti pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma ir daugybė subkultūrų. Autorius išskiria tokias kultūros funkcijas: ribų apibrėžimas (organizacijos išskyrimas iš kitų organizacijų); tapatumo jausmo suteikimas jos nariams; atsidavimo bendriems tikslams ugdymas; socialinės sistemos stabilumo stiprinimas; darbuotojų nuostatų ir elgsenos formavimas bei veiksmų nukreipimas. Organizacijos kultūra gali žmones pastūmėti dirbti komandomis arba individualiai. Kai darbuotojai dirba organizacijoje keletą metų, jie gali taip susitapatinti su kultūra, kad netgi jos neatpažintų, todėl, pakeitę darbovietę, jie labai nustemba patekę į kitokią kultūrą.

Organizacijos kultūra gali būti ir savaime susiformavusi, ir tikslingai vadovų formuojama. Organizacijos kultūros kūrimui įtakos turi ne tik įvairūs vidiniai veiksniai (nuosavybės forma, organizacijos dydis, technologijos, vadovavimas ir kt.), bet ir išoriniai veiksniai (bendrieji socialiniai ir šakiniai, užimtumo ir darbo politika ir pan.). Dažniausiai organizacijos įkūrėjai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą, o personalo tarnybos veikla ją įtvirtina. Formuojant organizacijos kultūrą, svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės būdingos konkrečiai organizacijai. Organizacijos kultūros išsaugojimui didžiausią įtaką turi darbuotojų atrankos praktika, vadovybės veiksmai ir socializavimo (adaptavimo) metodai.

Taigi kiekvienoje organizacijoje egzistuoja savita organizacijos kultūra, kurią galime atpažinti pagal tokius požymius kaip vertybės, pasakojimai, ritualai, simboliai, kalba ir pan. Organizacijos kultūrą įtakoja ir vidiniai veiksniai (pvz., vadovai, įkūrėjai, darbuotojai, permainos organizacijoje ir pan.) ir išoriniai veiksniai (pvz., fizinė aplinka, bendra šalies vertybių sistema, vyraujančios moralės normos, istorinė patirtis ir kt.). Organizacijos kultūros funkcijos yra vertingos ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams. Kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir daro darbuotojų elgseną nuosaikesnę. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga tuo, kad sumažina dviprasmiškumą ir nesaugumo jausmą, pasakydama kaip ir ką reikia daryti, kas yra svarbiausia. Tačiau, jei organizacijos aplinka yra dinamiška, kultūra gali tapti nebetinkama dėl savo inertiškumo, todėl būtina apžvelgti, kaip organizacijos kultūra veikia organizacinį klimatą.

## **1.2. Sąvokos „organizacinis klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje**

Organizacinis klimatas – tai žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą (Jucevičienė, 1994). Autorė nurodo, jog kiekvienos organizacijos klimatas turi savo organizacijos kultūrą, tradicijas ir veiklos metodus. Organizacinis klimatas įtakoja žmogiškuosius organizacijos išteklius ir laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur jie dirbtų, jaučia kasdien. Tokio tipo psichologinis klimatas turi ne mažiau lemiamą įtaką žmonėms darbo vietoje nei atmosferos klimatas bendrai nuotaikai ir aktyvumui. Pabrėžtina, kad organizacijos mastu organizacinis klimatas įtakoja visą organizacijos veiklą ir yra organizacijos padalinių, darbo grupių ir komandų psichologinio klimato pagrindas.

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (Barvydienė, Kasiulis, 2004), organizacinis klimato konceptas yra hipotetinis konstruktas, esantis tarp objektyvių organizacijos požymių ir darbuotojų elgesio. Jis yra tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui, daugiadimensinis, turintis įtakos organizacijos narių elgesiui, pasižymintis ilgalaikiu stabilumu, kolektyviai suvokiamas, pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones) bei formuojamas.

E. T. Moran ir J. F. Volkvien (1992) tvirtino, kad organizacinis klimatas ir kultūra yra susiję terminai, pasak autorių, organizacijos kultūra ir percepcijos organizacijoje stipriai veikia organizacinį klimatą (Hicks – Clarke, Iles, 2000). Tačiau negalima sutapatinti, organizacijos kultūros ir klimato, nes organizacinio klimato pagrindas - žmonių jausmai, emocijos, o kultūra - tai vertybės, interesai ir pan. Tarp sąvokų „organizacijos kultūra“ ir „organizacinis klimatas“, nepaisant jų sąsajų, egzistuoja aiškus skirtumas. Konceptinių organizacijos kultūros ir organizacinio klimato elementų palyginimas pateiktas 2 priede. Organizacijos kultūros sąvoka, pasak G. Merkio ir kt. (2005), yra daugiau teorinio plano sąvoka, atspindinti visos organizacijos elgsenos ir vertybių pobūdį, o organizacinio klimato sąvoka yra empirinio (psichometrinio) plano sąvoka, atspindinti grupinių procesų percepciją konkrečioje darbinėje komandoje. Tačiau, pažymėtina, kad organizacinis klimatas yra viena iš organizacijos kultūros raiškos dimensijų.

Įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai pateikė nemažai organizacinio klimato apibrėžimų: organizacinis klimatas – tai bendras terminas, kuris priskiriamas daugiau organizacijai, negu psichologinių kintamųjų klasei, kuri apibūdina individo veiksmų kontekstą (Glick, 1985); narių supratimas apie organizaciją (James ir kt., 1978); psichologinis procesas, įsiterpiantis tarp organizacijos

charakteristikų ir elgesio (Litwin ir Stringer, 1978) ir pan. (žr. 1 priedą). P. Jucevičienė (1996); J. Kasiulis, V. Barvydienė, (2003) nurodo, kad klimatą įtakoja tam tikri veiksniai: organizacijos kultūra ir vertybės, etinis klimatas, saugumo ir apibrėžtumo pojūtis, grupių psichologinis klimatas (psichologinis komfortas), vyrų ir moterų santykiai, santykiai su vadovais bei vadovavimo stilius, humoras, kūrybiškumo ir iniciatyvumo skatinimas, motyvavimo sistema, komunikacija ir pan. Taip pat svarbu organizacijos dydis, struktūra ir kiek laiko organizacija gyvuoja.

Psichologai (Hellriegel, Slocum, 2001) teigia, kad organizacinis klimatas apibūdina įvairius skirtingose organizacijose pasireiškiančius požymius (savybes), kuriuos įtakoja organizacijos elgesys su savo nariais ir aplinka. Minėti autoriai nurodo, kad organizaciniam klimatui būdinga: (1) percepcijos, dažniau aprašomojo, bet ne vertinamojoje pobūdžio; (2) klausimų, skalių bei konstruktyvumo apimtis dažniau mikrolygio nei makrolygio; (3) tyrimo objektai būna dažniau organizacijos ar specifinės posistemės nei individualūs; (4) percepcijos stipriai įtakoja elgseną.

J. Palidauskaitė (2001) aprašo tokius veiksnius, nusakančius organizacinį klimatą: (1) Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera - tai jausmai, būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Atsispindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkrečiam darbuotojui; (2) Atsakomybė. Kaip atskiri darbuotojai prisiima ar neprisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus. Jų veiksmai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui; (3) Draugiškumas – tai tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams sukuria draugišką darbinę atmosferą; (4) Orientacija į taisykles. Kiekviena organizacija turi savo taisykles ir procedūras. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga; (5) Darbo įtampa. Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti verčiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas; (6) Rutina. Kai kurių darbų specifika yra pastovi – jokie pokyčiai neįmanomi; (7) Iniciatyvumas darbe. Čia apibrėžiamas veikimų laisvės darbuotojams suteikimas arba jos ribojimas.

Organizacinis klimatas gali būti palankus (geras) arba nepalankus (blogas). Palankus organizacinis klimatas padeda išvengti įvairių nepageidaujamų reiškinių, tokių, kaip darbuotojų konfliktai, lojalumo trūkumas, darbuotojų kaita. Įmonėse, kur vyrauja geras klimatas, atlyginimas dažnai nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2004) išskiria tokius gero organizacinio klimato požymius: (1) Pasiekimų motyvacija. Kuo labiau darbo organizacija skatina asmeninius siekius ir sudaro galimybę progresuoti, tuo geresnė jos narių psichologinė savijauta ir tarpasmeniniai santykiai organizacijoje. Ypač tai pasakytina apie darbuotojus dirbančius kūrybinį, intelektualų darbą. (2) Tarpasmeninių santykių kokybė tarp vadovų ir pavaldinių bei bendradarbių. Vadovo ir pavaldinio santykiai sąlygoja

žmonių būsenas, kurios dar apibūdina ir moralinį klimatą. Jis aprėpia vadovo asmenines savybes, bendradarbiavimo su pavaldiniais stilių, metodus, darbuotojų parinkimą, jų išdėstymą, pareigų bei įgaliojimų delegavimą. Žmonių bendradarbiavimas visose veiklos srityse apibūdinamas terminu „žmogiškieji santykiai“. Pasak I. Šarkiūnaitės (2003), kiekvienas darbuotojas turi galimybę tobulinti žmogiškuosius santykius, tačiau vadovai turi jausti dvigubą atsakomybę už pastarųjų palaikymą, nes nuo bendradarbiavimo pobūdžio priklauso ir organizacinis klimatas. (3) Darbuotojų savarankiškumas: kiek, kuriuo mastu darbuotojai gali parinkti operatyvinius sprendimus – spręsti ir veikti savarankiškai. (4) Organizacijos struktūra: ji lemia darbuotojų veiklos metodus bei procedūras, užtikrina jų kontrolę. (5) Statusų poliariškumas organizacinį klimatą veikia atvirkštine proporcija: kuo poliariškumas (skirtumas tarp organizacijos elito ir kitų, žemesnio rango darbuotojų) didesnis, tuo klimatas prastesnis, t.y., kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių, tuo prasčiau žmonės jaučiasi.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose didžiulį vaidmenį atlieka organizacinis klimatas ir jį lemiantys veiksniai, nuo kurių priklauso įmonės veiklos efektyvumas, konkurencingumas bei bendra organizacijos sėkmė. Visus šiuos rodiklius nulemia žmogiškųjų išteklių tikslingas panaudojimas. Vadovams, siekiantiems efektyvios darbuotojų veiklos ar norintiems keisti kolektyvo tarpusavio santykius, būtina žinoti, kokius žmogiškuosius išteklius turi ir kaip galima optimaliai juos išnaudoti.

### **1.3. Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacinio klimato diagnozavimo procesas**

Socialiniai mokslai nagrinėja žmogų kaip socialinę būtybę: jo socialinę sąveiką ir socialinę komunikaciją; socialinę elgseną; socialines būsenas ir socialinius pokyčius. Sąvoka „žmogiškieji ištekliai“ apibūdinami žmonės: plačiąja prasme – kaip gyventojai, sudarantys valstybės esamą ir potencialią darbo jėgą, organizacijų požiūriu – personalas, darbuotojai. Žmogiškieji ištekliai tiriama įvairiais tikslais. Jau seniai susidomėta žmogaus psichinėmis bei fizinėmis galimybėmis, jų matavimu ir palyginimu. Tradiciškai skirtumai tarp žmonių arba jų reakcijų į tam tikras sąlygas (pvz., dėmesio, jausmingumo, įgūdžių) matuojami testuojant.

Testavimas – matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų ir pan. pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis (Merkys, 1995). Testas turi atitikti pagrindines matavimo metodologinės kokybės charakteristikas. Literatūroje (Merkys 1995, Jovaiša 1975, Bitinas 1998, Kardelis, 2002 ir kt.)

nurodomos šios svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos: **validumas** (angl. validity, apibūdinantis ar tikrai konkretus testas matuoja tai, dėl ko jis sukurtas ir kokio lygio jo tinkamumas tam tikriems matavimams atlikti), **reliabilumas** (angl. reliability, patikimumas, gali būti nustatomas keturiais būdais: pakartotiniu naudojimu - retestu, paralelinių testo formų naudojimu, testo dalinimu į dvi ekvivalentiškas dalis ir testo vidinės konsistencijos tyrimas), **objektyvumas** (teisingas socialinės tikrovės atspindys, užtikrinimas, kad tyrinėtojo asmenybė nedarų įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų) ir **reprezentatyvumas** (tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinę aibę pagrįstumą).

Pažymėtina, kad socialiniai tyrimai atspindi būtent tą laikmetį ir tą realią socialinio gyvenimo situaciją, kurioje vyksta tyrimas ir kurios dalyviai yra tyrėjai ir tiriamieji, todėl socialinių tyrimų rezultatai galioja tikrai konkrečiai situacijai ir negali būti apibendrinti platesniame socialiniame kontekste, todėl svarbi dar viena testo charakteristika - **stabilumas**. Testas laikomas stabilu, jeigu per tam tikrą laikotarpį (du, tris mėnesius) iš tos pačios grupės yra gaunami tokie pat arba artimi rezultatai. **Anonimiškumas** renkant empirinius duomenis yra svarbus veiksnys, galintis užtikrinti, kad respondentai nebijos atsakinėti į pateiktus klausimus sąžiningai. Jei anonimiškumas neužtikrinamas, tai respondentai gali pateikti „pagražintus“ atsakymus, siekdami išvengti bausmių, apribojimų, diskriminacijos ir pan.

Vieni iš pirmųjų testų buvo sukonstruoti tam, kad būtų galima iširti protiškai atsilikusių žmonių sugebėjimus (Анастази, Урбина, 2001). G. Lienert testas, vadinamas galvosūkio testu, skirtas nustatyti itin aukštam sugebėjimui logiškai mąstyti (Jovaiša, 1975), A. Binet testai - iširti intelektinius sugebėjimus. Šiuo metu daug testų naudojama praktinėms problemoms spręsti ugdymo, personalo atrankos ir kt. srityse, pvz.: „Teorinių techninių žinių testas“ (Kovierienė, 2001), „Bendrojo išprusimo kurikuliumo testas“ (Blinstrubas, 2001) ir kt., tačiau, nereikia pamiršti, kad psichologiniai testai yra svarbi priemonė fundamentaliesiems tyrimams atlikti.

Organizacijos, siekdamos veiklos efektyvumo, vis didesnę dėmesį skiria žmogiškiesiems ištekliams, t. y. savo darbuotojams (personalui). Organizacijose yra svarbūs ne tik darbuotojų sugebėjimai, bet ir tokie žmogiškųjų išteklių parametrai, kaip pasitenkinimas darbu, motyvacija, lojalumas organizacijai, darbinis nuovargis, stresai, lūkesčiai, vertybės ir pan. Dėl to organizacijose atliekami įvairūs tyrimai, pavyzdžiui, organizacijos kultūros, organizacinio klimato ir kt. Organizacinis klimatas yra matuojamas, pirma nustačius, kiek ir kokių yra jai vertingų klimato charakteristikų (Jucevičienė, 1994).

Organizacinio klimato tyrimų pradžią galima sieti su E. Mayo eksperimentu Hawtorne 1933 m. (Sakalas, Šilingienė, 2000), kai buvo ieškoma ryšių tarp darbo sąlygų, atsižvelgiant į žmogaus poreikius, sukūrimo ir veiklos efektyvumo. Susidomėjimas organizaciniu klimatu išaugo XX amžiaus antrojoje pusėje. Nustatyta, kad vienas iš svarbiausių veiksnių – psichologinė atmosfera organizacijoje.

Norint išmatuoti organizacinį klimatą reikia aiškiai suvokti jo koncepciją. Organizacinio klimato daugiadimensinis pobūdis įgalina tyrimuose apimti ir organizacines ir psichologines dimensijas.

A. Jones & L. James 1979 m. tyrė organizacinį klimatą ir išskyrė šešias dimensijas: vadovavimas, grupių sąveika, konfliktai, profesinė ir organizacinė dvasia, darbo svarba ir iššūkiai, tarpusavio pasitikėjimas ir atsakomybė. Buvo diskutuojama (Ryder & Southey, 1990), ar tikrai šių šešių dimensijų matavimai gali reprezentuoti organizacinį klimatą. Galiausiai, organizacinis klimatas buvo pripažintas svarbiu konstruktiniu organizacinės elgsenos tyrimų srityje, atskleidžiančiu įtaką organizacijos veiklos efektyvumui (Likert, 1961, Franklin, 1975, Kanter, 1983, Mudrack, 1989), motyvacijai bei organizacinei elgsenai (Walace ir kt., 1999).

G. Litwin ir R. Stringer (1966) (Mok, Au-Yeung, 2002; Fey, Beamish, 2001; Furhnam, 1999; Simons, Naylor-Stables, 1997; Koys, DeCotiis, 1991; Landy, 1985; Ireland, Van Auken, Lewis, 1978; Muchinsky, 1976; Sims, Lafollette, 1975) tyrė organizacinį klimatą pagal aštuonias dimensijas: (1) savarankiškumo dimensija, kuri įvertina darbo vietoje jaučiamą spaudimą ir tai, kaip organizacijos vadovybė akcentuoja aukštus darbo atlikimo standartus; (2) struktūros dimensija nustato, kaip individas suvokia vadovybę; (3) atlygio dimensija nustato, kiek darbuotojams yra aiški paaukštinimo politika, bendroji organizacijos politika, struktūra ir darbo funkcijos; (4) rizikos dimensija nustato organizacijos vadovų priimamų sprendimų rizikos laipsnį; (5) nuoširdumo dimensija aprašo komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, norą priimti ir įgyvendinti pavaldinių idėjas; (6) paramos dimensija apibūdina, kaip vadovai konsultuoja, moko darbuotojus; (7) toleravimo ir konfliktų dimensijos apibrėžia, kaip respondentas suvokia bendradarbius ir kitus organizacijos žmones; (8) darbo standartų dimensija nurodo, ar organizacijos vadovai supažindina darbuotojus su jų tiesioginiu darbu, ar jiems aiškios užduotys (Beniušienė, Vveinhardt, 2005).

Organizacinis klimatas tiriamas ir kaip nepriklausomas, ir kaip priklausomas kintamasis. Užsienio mokslininkai F. Friedlander ir N. Margulies (1969), E. Kaczka ir R. Kirk (1968), B. Schneider (1972) T. Cawsey (1973), R. Prichard ir B. Karasick (1973), G. Litwin ir R. Stringer (1968) ir kt. nustatė, kad organizacinis klimatas (kaip nepriklausomas kintamasis) įtakoja pasitenkinimą darbu, grupių sutelktumą ir pan. Kaip priklausomas kintamasis organizacinis klimatas susijęs su organizacijos



struktūra (pavyzdžiui, jis gali būti nevienodas skirtinguose organizacijos lygiuose), biurokratijos lygiu, technologijomis, komunikacija ir pan. (Hellriegel, Slocum, 2001).

Teorinį ryšį tarp organizacinio klimato ir veiklos efektyvumo nurodė įvairūs autoriai, tokie, kaip D. Denison (1990), West (1998), W. W. Burke & G. H. Litwin (1992) ir kt. Jie teigė, kad kuo labiau darbuotojai suvokia esą informuoti, įtraukti į sprendimų priėmimą, dalyvavimą valdyje, tuo didesnis veikos efektyvumas. Šis ryšys įrodytas praktiniais tyrimais organizacijose. 1990 m. D. Denison, naudodamas 1966 - 1981 m. JAV surinktus duomenis apie tokius organizacinio klimato aspektus bei struktūrinius kintamuosius, kaip komunikacijos srautai, sprendimų priėmimo praktika, santykiai su kolegomis, darbo organizavimas, komandų sudarymas ir vadovybės palaikymas. Nustatyta, kad jie koreliuoja su finansiniais veiklos matais (Kangis, Gordon, Williams, 2000).

Lietuvos moksle organizacinis klimatas sistemingai pradėtas tirti nuo 2004 m.: sukurtas ir validuotas „Organizacinio klimato krizės testas Lietuvos darbo organizacijoms“ (Merkys ir kt., 2005). Kuriant „Organizacinio klimato krizės testą Lietuvos darbo organizacijoms“, buvo sudarytas anoniminis klausimynas, susidedantis iš 137 testo žingsnių, kurie suskirstyti į 20 apibendrintų dimensijų: verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacijos sklaidos ypatumai, patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir su bendradarbiais, vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje, organizacijos atvirumas ir uždarumas, organizacijos elgesys su paslaptimis, darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje, neformalių grupių ir grupuočių susidarymas, organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas ir kt. Klausimyne taikomas penkių pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. 73,7% klausimų suformuluoti taip, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, o likę 26,3% teiginiai – teigiamus. „Šiuo požiūriu pristatomas instrumentas pavadintas būtent „klimato krizės“ testu yra neatsitiktiniai. Nei viena subskalė nebuvo sudaryta taip, kad joje figūruotų vien neigiami teiginiai. Bent ketvirtadalis teiginių kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai“ (Merkys ir kt., 2005). Aukštesnis testo balas atitinka prastesnį organizacinį klimatą.

Pasak G. Merkio ir kt. (2005), „parenkant teiginių formuluotes buvo laikomasi fenomenologinės prieigos, kuri pradžioje numato sąmoningą tyrėjų atsiribojimą nuo išankstinių apibrėžtų teorinių pozicijų. Formuluojant teiginius, buvo orientuojamasi ne į žinomas teorines ar empirines organizacinio klimato dimensionalizacijas, bet buvo bandoma hipotetiškai išivaizduoti ir reflektuoti, kaip ir kuo klimato fenomenas gali pasireikšti kasdieniame organizacijų ir darbo komandų

gyvenime. Tokia prieiga pasiteisino, kadangi: a) buvo rastos naujos<sup>1</sup> turimais duomenimis, anksčiau neskelbtos klimato dimensijos; b) buvo pagrįsta statistikai gryna organizacinio klimato dimensionalizacija“.

Testo validacijos metu apklausti 1299 respondentai, atstovaujantys 36 skirtingas organizacijas (žr. 3 priedą) bei 147 darbo komandas. Apklausos vykdytos policijos komisariate, muitinėje, mokyklose, reklamos agentūroje, sveikatos priežiūros įstaigoje ir kt. Nustatytas pasikartojantis ir statistiškai patikimas koreliacinis ryšys tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo testų subskalių.

Kiekvienoje tyrimui atrinktoje komandoje (padalinyje) buvo testuojama nuo 3 iki 7 darbuotojų. Buvo siekiama apklausti padalinio vadovą ir eilinius darbuotojus, vyrus ir moteris, jaunos ir patyrusius darbuotojus. Apklausa, pasak autorių, buvo vykdoma panaudojant apmokytus studentus-interviuerius, užtikrinant anonimiškumą. Gautos testo psichometrinės charakteristikos yra palyginti aukštos (Merkys ir kt., 2005).

Kadangi organizacinis klimatas yra daugiadimensinio pobūdžio, tai atliekant tyrimus matuojamos įvairios dimensijos. Tikslinga išnagrinėti organizacijos vertybes ir kultūrą, kaip organizacinio klimato dimensiją ir raiškos bruožą.

#### **1.4. Organizacijos vertybės ir kultūra kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas**

Organizacijos kultūros ar jos klimato tyrimas yra sudėtingas procesas, nes norima iširti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, simbolių prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją ir pan. Vertybių sistema turi didelę įtaką organizacijos valdymo procese. Organizacijose darbuotojai tarpusavyje susiję, tačiau jie yra nepakartojami, individualūs - skiriasi jų vertybių sistemos. Jiems bendraujant kuriama vertybinių nuostatų sistema. Žmogaus vertybių sistema formuojasi jau vaikystėje. Tam įtakos turi aplinka. Anot J.Kasiulio ir V. Barvydienės (2003), organizacija gali keisti žmogaus vertybes, puoselėdama savąias. Tuomet organizacijos vertybės tampa prioritetinėmis, nuosekliomis ir patvariomis.

Organizacija, pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) gali būti apibūdinta tokiais kriterijais: (1) pripažįstama vertybių sistema ir verslo kultūra; (2) valdymo struktūra; (3) infrastruktūra;

---

<sup>1</sup> G. Merkys, I. Beniušienė, J. Vveinhardt, D. M. Dromantas, R. Kalinauskaitė (2005).

(4) komunikacija. Organizacijos veikla yra neatsiejama nuo jos pripažįstamų vertybių. Autoriai (S. Stoškus ir D. Beržinskienė, 2005) teigia, kad organizacijos vertybių sistemą apibūdinantys kriterijai yra: (1) individualių ir organizacijos tikslų bei interesų atitikimas; (2) santykiai su vadovais ir klientais; (3) organizacijos socialinis indėlis; (4) etiškas produkto ir veiklos suvokimas; (5) bendravimo ir valdymo aspektai: kultūra, įsipareigojimai ir atsiribojimai, lankstumas, operatyvumas, tolerantiškumas, bendravimas ir kt.

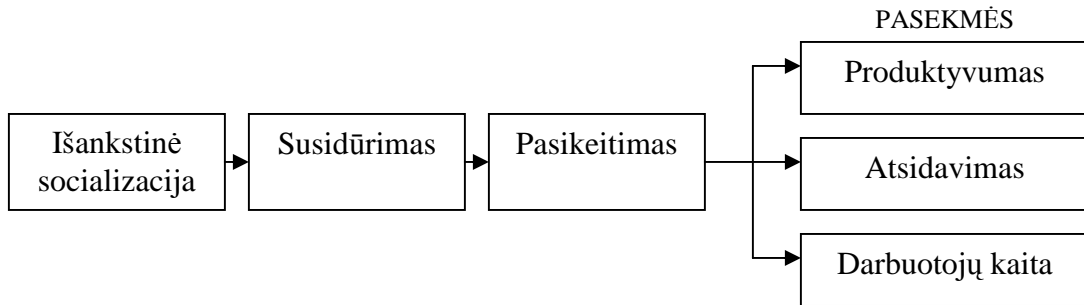
Vertybės ir uždaviniai, kurie nulemia individų sprendimus organizacijoje, dažniausiai esti organizaciniai – pačios organizacijos paslaugų teikimo ir išsaugojimo tikslai. Pirmiausia jie individui primetami, paskui pamažu įsiasmeninami. Taip, pasak H. A. Simon (2003), išugdomas atsidavimo (lojalumo) jausmas ir užtikrinama, kad individo sprendimai atitiks organizacijos uždavinius. Organizacijos dalyviui išugdoma „organizacinė asmenybė“, kuriai priskiriamas tam tikras vaidmuo. Tarp organizacijos ir asmens atsiranda emocinis ryšys, vadinamas tapatybe (identiškumo jausmu). Ji gali būti nukreipta į organizacijos veiklos uždavinius arba į organizacijos išsaugojimo tikslus. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vertybių visumą, tuo mažiau organizacijoje konfliktų.

Organizacijos kultūros tyrimais nustatyta (Šimanskienė, 2002), kad kuo darbuotojų stažas didesnis, tuo dažniau teigiama, kad jų įmonėje švenčiamos tik jai būdingos šventės. Didesnį darbo stažą bei aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys dažniau teigia, kad žino savo organizacijos įkūrimo bei vystymosi istoriją bei pažįsta daugumos bendradarbių šeimų narius. Taip pat jie pripažįsta, kad darbas yra pagrindinė vertybė gyvenime.

Organizacijos kultūra darbuotojams perduodama įvairiais būdais, iš kurių veiksmingiausiais laikomi pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai ir kalba. Apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš fizinės aplinkos (pastatų, darbo aplinkos), pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą, žinių apie organizacijos santykius su klientais, darbuotojų veiklos bei pasisakymų. Pasak L. Šimanskienės (2002), organizacija, kuri didžiuojasi savimi, savo kultūra, išreikš savo pasididžiavimą per aplinką. Įvairių padalinių skirtinga aplinka atspindi organizacijos požiūrį į skirtingas darbuotojų kategorijas. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo žmonėmis. Ypač aktualu yra perduoti organizacijos kultūrą naujiems arba potencialiems jos nariams.

Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus ir darbuotojui, ir organizacijai. Darbuotojui tai yra naujas veiklos etapas, o organizacijos uždavinys yra padaryti, kad jis būtų malonus, sudaryti sąlygas greitai adaptuotis. Kad ir kaip gerai organizacija vykdytų darbuotojų verbavimą bei atranką, nauji darbuotojai nebūna visiškai susipažinę su organizacijos kultūra. Todėl jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams

prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas socializacija (Robins, 2003).



1 pav. Socializacijos etapai

Šaltinis: Robbins, P. R. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai.

Svarbiausias socializacijos etapas prasideda tada, kai žmogus ateina į organizaciją. Vėliau organizacijoje žmogus socializuojamas per visą jo karjerą. S. P. Robbins socializacijos procesą skirsto į tris etapus (žr. į 1 pav.):

1. **Išankstinė socializacija** prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją, todėl jis atvyksta su susiformavusiomis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais, kurie susiję su būsimu darbu ir organizacija. „Atsineštomis“ į organizaciją vertybėms turi įtakos mokymo įstaigos, ankstesnės darbovietės (patirtis), šeima ir pan. Dauguma organizacijų darbuotojų atrankos metodą naudoja būsimų darbuotojų supažindinimui su organizacija apskritai bei pasirūpina, kad tarp kandidatų atsirastų tinkamų žmonių, kurie pritaaptų joje.

2. **Susidūrimas** prasideda įsijungus į organizaciją. Žmogus susiduria su savo lūkesčių ir tikrovės dilema. Kai lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės, nauji darbuotojai privalo socializuotis, atsikratydami ankstesnių prielaidų ir pakeisdami jas naujomis, kurios priimtinos organizacijai. Blogiausiu atveju, darbuotojai gali nusivilti realybe ir palikti organizaciją. To išvengti padeda tinkama atranka.

3. **Pasikeitimas ir įsijungimas** į organizaciją yra sėkmingas, kai naujieji nariai patogiausiai jaučiasi naujoje organizacijoje ir naujame darbe. Tai reiškia, kad jie priėmė deklaruojamas organizacijos normas, jas supranta. Nauji darbuotojai jaučiasi priimti į kolektyvą ir vertinami.

A. Sakalas (2003) nurodo tokius naujų darbuotojų adaptavimo tikslus:

1. nurodyti, kada ir kaip turi būti vykdomos užduotys;

2. kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti;
3. užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų;
4. užtikrinti, kad darbuotojas sparčiai prisitaikytų prie kolektyvo.

Labai svarbu, kad, naujam darbuotojui atėjus į organizaciją, būtų tinkamai suderinti organizacijos tikslai, vertybės ir lūkesčiai su darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. Ypač svarbus socializacijos metu grįžtamasis ryšys. Pasak A. Jonaitytės (2005), šiuo metu Lietuvoje dar nėra grįžtamojo ryšio teikimo kultūros. Skyriaus vadovai geriau kenčia netinkamą pavaldinio elgesį nei pareiškia kritiką. O kai būna per vėlu, kreipiasi į personalo specialistą, prašydamas atleisti arba perkelti į kitą skyrių blogai dirbantį darbuotoją. To būtų galima išvengti nuolat bendraujant su darbuotoju: pareiškiant kritiką, pagiriant. Taip pavaldinys galės pateisinti vadovo lūkesčius, tobulėti ir jaustis vertinamas.

Personalo judėjimas organizacijoje – paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas – yra svarbiausios žmogiškųjų išteklių valdymo kryptys. Labai svarbu, kad jie būtų pagrįsti, sąžiningi ir nesukeliantys nepasitikėjimo, nes tai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, kuris gali atsiliiepti veiklos efektyvumui. Pasak A. F. Stoner (2000), turbulentiška dabartinė didėjančios konkurencijos aplinka vis labiau linkusi į restruktūrizavimą, o tai turi įtakos darbuotojų atleidimų skaičiaus augimui. Dėl to kai kurios organizacijos padeda atleistiems darbuotojams susirasti naują darbą. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) teigia, kad darbo motyvacija didėja tik tada, kai darbuotojams žinoma, kad su jais bus garbingai elgiamasi iki pat jų išėjimo iš organizacijos ir net po jo, nesvarbu, kokia buvo atleidimo priežastis.

Nė vienas kolektyvas negali egzistuoti be konflikto, nes žmonės tarpusavyje nuolat bendrauja. Konfliktai, įtampos, problemos yra neišvengiami kiekvienoje organizacijoje, nes žmonės yra skirtingi: skiriasi jų požiūriai bei problemų sprendimo būdai.

Konfliktas (lot. *conflictus* – susidūrimas) – priešingų, nesuderinamų tendencijų susidūrimas, sukkeliantis stiprius, nemalonius išgyvenimus. Pasak S. Stoškaus (2005), konfliktas – tai priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolesnei veiklai. Konfliktinė situacija sukelia emocinę įtampą, kenkia psichinei ir fizinei darbuotojų sveikatai, ardo bendrą kolektyvo veiklą, mažina produktyvumą.

Galima teigti, kad konfliktų sprendimo būdai ir pasekmės priklauso nuo organizacijos kultūros. Konfliktas kyla tada, kai susiduria skirtingų kultūrų, tautybių, vertybių, įsitikinimų, stilių ir pan. žmonės, nes minėtos kultūrinės charakteristikos trukdo efektyviai komunikacijai ir sudaro sąlygas

konfliktams. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) išskiria tokias tokias pagrindines konfliktų priežasčių rūšis: (1) Išteklių paskirstymas; (2) Darbų sąryšis; (3) Skirtingi tikslai; (4) Skirtingos vertybės; (5) Skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius; (6) Blogai perduota informacija.

Konfliktai organizacijoje gali būti vertinami ir teigiamai, ir neigiamai. Prie neigiamo konfliktų poveikio priskiriama tai, kad problemos lieka neišspęstos, suintensyvėja neigiami santykiai, nestimuliuoja ieškojimų, padidėja priešiškas ir įtampa, darbuotojai kartais linkę išplėsti nesutarimus. J.Kasiulis, V. Barvydienė (2003) nurodo tokias teigiamas konfliktų atveriamas galimybes organizacijoje: (1) darbuotojams geriau pažinti vieniems kitus; (2) viską išsiaiškinti ir taip pagerinti tarpasmeninius santykius; (3) ugdyti bendrumo jausmą; (4) vystytis, pašalinti sąstingį.

Pasak G. Simmel ir L. Coser (Kasiulis, Barvydienė, 2003), pozityvios konflikto funkcijos yra tai, kad maži konfliktai padeda išvengti didelių, stiprina ir užgrūdina organizaciją, sustiprina ryšius tarp atskirų organizacijos elementų bei padeda jai prisitaikyti prie aplinkos. Todėl su konfliktais nereikia kovoti ir jų vengti – patartina išmokyti juos valdyti. Darbuotojų tarpusavio santykius lengviau reguliuoti, kai vadovas ir kolektyvo nariai yra kultūringi bei laikosi etinių principų.

Mokslininkai (Vencio, 1995, Bagshaw, 1998, Rahim, 1999 ir kt.) sutaria, kad organizacinio klimato tyrimai padeda suprasti procesą, kaip individo ir organizacijos sąveika įtakoja darbuotojų elgseną bei darbo rezultatus, įskaitant ir konfliktus. Tyrėjai (Bedeian ir kt., 1981, Ireland ir kt. 1978, Denison, 1996, Suliman, 2001, Behson, 2002 ir kt.) įvardina konfliktą kaip organizacinio klimato dimensiją, pavyzdžiui, Suliman (2001) nustatė stiprų ( $r=0,65$ ) ryšį tarp konflikto ir organizacinio klimato (Suliman, Abdula, 2005).

Tiriant organizacijos kultūrą, populiariausiais metodais laikomos anketinės apklausos ir pokalbiai su darbuotojais. Kai kurie autoriai (Schein, 1992) teigia, kad klausimynų taikymas yra ginčytinas, nes jie yra iš anksto paruošti mokslininkų ir gali iki galo neatskleisti unikalių konkrečios organizacijos kultūros bruožų. Tačiau kitokiu atveju, tyrėjams tektų praleisti daugiau laiko įmonėse ir lėtėtų tyrimo eiga. DuBois (1996) rekomenduoja<sup>2</sup> išanalizuoti daugelį organizacijose vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, stresinę situaciją ir pan.

Anketavimas yra populiari apklausos forma, kuri taikoma organizacinio klimato matavimams, nes tik turint duomenų galima priimti tinkamus sprendimus, numatyti siekiamus tikslus. Siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų įgyvendinimo sukuriama palankus organizacinis klimatas. Tai įgyvendinama kryptingai formuojant organizacijos kultūrą: puoselėjant organizacijos vertybių sistemą,

---

<sup>2</sup> Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai.

skatinant darbuotojų lojalumą, palengvinant ne tik jų socializaciją, bet ir išėjimą iš organizacijos bei konstruktyviai sprendžiant konfliktus.

## 2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

### 2.1. UAB „Laiptelis“ kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos

UAB „Laiptelis“ įkurta 1992 m. įmonė specializuojasi kompiuterinės ir kopijavimo technikos pardavimo, aptarnavimo ir priežiūros, eksploatacinių medžiagų šiai technikai tiekimo, o nuo 1999 m. ir programavimo srityse. Įmonė teikia paslaugas ir tiekia prekes daugiau nei 3000 klientų, kurie išsidėstę Šiaulių, Telšių, Tauragės ir Panevėžio apskrityse bei kituose Lietuvos regionuose. Įmonės specialistai turi šių užsienio kompanijų (gamintojų) sertifikatus: **Intel, Hewlett Packard, Microsoft, Novell**. Dauguma biuro įrangos serviso specialistų yra baigę šių kompanijų specialiuosius serviso kursus.

UAB „Laiptelis“ atliekamų paslaugų sferą sudaro trys pagrindinės veiklos kryptys: 1) kopijavimo technikos priežiūra ir remontas; 2) kompiuterinės įrangos priežiūra ir remontas, kompiuterinių tinklų montavimas, programavimas, programų diegimas, priežiūra bei vartotojų mokymas, (3) prekyba kompiuteriais, kopijavimo aparatais ir jų priedais. Specialistams vadovauja atitinkamų krypčių grupių vadovai.

1 lentelė

#### UAB „Laiptelis“ finansiniai rodikliai 2003 - 2005 metais

Finansiniai rodikliai	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Pajamos, mln. Lt	6,3	5,7	5,5
Išlaidos, mln. Lt	6,4	5,6	5,4
Pelnas iki apmokestinimo, tūkst. Lt	(42)	136	(147)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UAB „Laiptelis“ ataskaitų duomenis.

Pagrindiniai įmonės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir direktorius. Bendrovės akcinį (įstatinį) kapitalą sudaro 20 tūkst. Lt. 2005 metų balanso duomenimis, įmonė disponavo 1,1 mln. Lt kapitalu, balansinio turto vertė - 3,0 mln. Lt. Pardavimų apimtys 2003 -2005 m. sumažėjo 0,8 mln. Lt (žr. 1 lent.). Tai sąlygojo vis didėjanti konkurencija informacinių technologijų srityje.



Įmonės struktūrą sudaro keturi padaliniai:

1. **Administracijai** priskiriami darbuotojai, kurių atliekamas darbas tiesiogiai nesiejamas su įmonės veiklos rezultatais – tai direktorius, administratorė, buhalterės ir kiti administracijos darbuotojai.

2. **Pardavimų padalinį** sudaro mažmeninės prekybos pardavėjos ir vadybininkai. Vadybininkų pareigos – konsultuoti pirkėjus, aktyviai ieškoti naujų klientų, pagal jų pageidavimus numatyti kompiuterių sudedamąsias dalis, paruošti pasiūlymus, rūpintis, kad jų klientai laiku apmokėtų sąskaitas už prekes.

3. **Kompiuterinės įrangos remonto ir priežiūros padalinyje** dirba aštuoni darbuotojai.

4. **Kopijavimo technikos priežiūrą** vykdo penki inžinieriai - elektronikai, vadovaujami grupės vadovo.

Kadangi įmonė specializuojasi informacinių technologijų srityje, didžiausią dalį pajamų gauna iš klientų už paslaugas, žmogiškieji išteklių yra itin svarbūs. Norint, kad darbas vyktų sklandžiai, reikalingos specifinės žinios, kurios gaunamos studijuojant ir dirbant, loginis mąstymas bei sugebėjimas įsigilinti į kliento norus. Todėl išsilavinimas, kvalifikacija, įgūdžiai bei darbo stažas įmonėje yra labai svarbūs, nuo to priklauso darbo su klientais kokybė. Šiuo metu įmonėje aktuali problema – darbuotojų kaita. Tai matyti iš 2 lentelėje pateiktų duomenų.

Per 2003 m. įmonės darbuotojų skaičius išaugo – priimti devyni darbuotojai, atleistas vienas. Darbuotojų skaičiaus padidėjimą įtakojo trijų mažmeninės prekybos parduotuvių atidarymas. Per 2004 m. bendras darbuotojų skaičius nepakito, tačiau pastebima, kad padidėjo darbuotojų kaita. Per 2005 m. bendras darbuotojų skaičius padidėjo nuo 34 iki 35, tačiau, kaita nesumažėjo. Ryškiausiai darbuotojų kaita atsispindi pardavimų ir kompiuterinės technikos remonto ir priežiūros padaliniuose. Tai yra labai svarbu įmonei, nes būtent šių padalinių darbuotojai tiesiogiai bendrauja su klientais, t.y. tiesiogiai uždirba pajamas. Taip pat svarbu ir tai, kad informacinių technologijų sferoje konkurencija Šiaulių mieste padidėjo. Paminėtina, kad kopijavimo technikos padalinio darbuotojų skaičius nuo 2002 m. pabaigos nesikeitė išskyrus tai, kad priimtas vienas naujas darbuotojas.

Rūpinantis darbuotojų išsaugojimu, jų kvalifikacijos kėlimu ir pan., yra puoselėjamos organizacijos vertybės. UAB „Laiptelis“ taikomi „į šeimą orientuotos politikos“ elementai: darbuotojai gali pasirinkti lankstų grafiką; organizuojamas įmonės darbuotojų ir jų šeimos narių poilsis, įmonėje rengiami įvairūs seminarai ir pan.

2 lentelė

**UAB „Laiptelis“ darbuotojų skaičiaus kitimas pagal padalinius 2003 – 2005 m.**

Padalinys	2003 m.	2004 m.	2005 m.
<b>Darbuotojų skaičius metų pabaigoje*</b>			
Administracija	11	9	8
Pardavimų padalinys	13	14	11
Kompiuterinės įrangos remonto ir priežiūros padalinys	4	5	10
Kopijavimo technikos remonto ir priežiūros padalinys	6	6	6
Iš viso:	34	34	35
<b>Atleista darbuotojų per metus</b>			
Administracija	-	3	6
Pardavimų padalinys	1	7	7
Kompiuterinės įrangos remonto ir priežiūros padalinys	-	4	1
Kopijavimo technikos remonto ir priežiūros padalinys	-	-	-
Iš viso:	1	14	14
<b>Priimta darbuotojų per metus</b>			
Administracija	-	1	5
Pardavimų padalinys	7	8	4
Kompiuterinės įrangos remonto ir priežiūros padalinys	1	5	6
Kopijavimo technikos remonto ir priežiūros padalinys	1	-	-
Iš viso:	9	14	15

\* neįskaičiuotos darbuotojos, kurios buvo motinystės atostogose.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UAB „Laiptelis“ ataskaitų duomenis.

Darbovietėje švenčiami darbuotojų gimtadieniai, neribojamos kavos ir arbatos pertraukėlės – svarbu, kad darbas būtų atliktas laiku, kad darbuotojai gerai jaustųsi. Įmonėje stengiamasi puoselėti organizacijos kultūrą, kuri padėtų palaikyti gerus tarpusavio santykius ir leistų darbuotojams jaustis saugiai, neribotų kūrybiškumo, užtikrintų psichologinį komfortą. Tačiau šios skatinimo priemonės jau keletą metų nesikeičia – tapo tradicija. Gal dėl to jos prarado motyvuojantį poveikį ir įmonės darbuotojų kaita nemažėja?

## **2.2. Pretesto (pilotinio matavimo) metodika: instrumento ir imties pristatymas**

UAB „Laiptelis“ darbuotojų pilotinei apklausai naudotas Lietuvoje sukurtas standartizuotas klausimynas - „Organizacinio klimato krizės testas Lietuvos darbo organizacijoms“. Anketą sudaro

156 klausimai (testo ištrauka pateikta 4 priede). Joje išskirtos tokios pagrindinės klausimų grupės, apibūdinančios organizacinio klimato raiškos ypatumus:

- **Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.** Čia respondentai atsakė į tokius klausimus, kurie apibūdina ar saugiai jie jaučiasi, ar vyraujanti nuotaika optimistinė, ar tvyro įtampa, ar darbuotojai palaiko vienas kitą sunkiu momentu.
- **Verbalinė (žodinė) komunikacija.** Šios grupės klausimai skirti išsiaiškinti, ar įmonėje vartojami keiksmažodžiai, ar darbuotojai sako vienas kitam komplimentus ir pan.
- **Neverbalinė komunikacija.** Siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai nepraeina vienas pro kitą lyg „pro stulpą“, ar nėra veidmainiujama.
- **Konfliktai.** Stengiamasi įvertinti, ar organizacijai būdingi konfliktai, ar jie dažni, kaip sprendžiami, ar yra kolektyve „atstumtųjų“.
- **Vyrų ir moterų santykiai.** Ši grupė klausimų padeda atskleisti lytinę diskriminaciją.
- **Humoras.** Ar tiriamoje organizacijoje yra vietos humorui? Šioje subskalėje suformuluoti tokie teiginiai, kaip, pavyzdžiui, „mūsų kolektyve dažnai nugriaudi „sveikas“ juokas.
- **Santykiai su vadovais.** Čia pateikiami tokie teiginiai, kurie leidžia nustatyti ar yra ryškus poliariškumas tarp vadovų ir kitų darbuotojų, ar yra pataikaujama vadovams, ar toleruojamos klaidos ir pan.
- **Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės.** Čia pateikti teiginiai leidžia įvertinti ar skatinamas organizacijoje kūrybiškumas bei idėjos, ar ne.
- **Informacija/komunikacija.** Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti ar informacija pateikiama laiku ir visa, ar darbuotojai linkę meluoti vadovams, o vadovai darbuotojams, ar yra paslapčių kolektyve.
- **Atvirumas, tolerantiškumas.** Čia respondentai nurodo, ar toleruojamos klaidos, ar nebijoma atsiverti, išsakyti savo nuomonę ir pan.
- **Gandai, apkalbos, veidmainiavimas.** Ši klausimų grupė įgalina atskleisti ar yra gandų „nešiotųjų“, ar kišamasi į privatų darbuotojų gyvenimą, ar toleruojami skundikai ir pan.
- **Kartų santykiai** apibūdinami tokiais teiginiais, kaip, pavyzdžiui, „kolektyve dominuoja jauni darbuotojai“ arba „labiau palaikomi vyresnio amžiaus darbuotojų sprendimai“.
- **Tarpusavio santykiai.** Šioje subskalėje pateikiami teiginiai leidžia daryti išvadas apie tai, ar „lipama per kitų galvas“, ar džiaugiamasi dėl kitų nesėkmės, ar darbuotojai pasitiki vienas kitu.

- **Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas.** Čia nustatoma, ar egzistuoja organizacijoje neformalios grupės, ar jos tarpusavyje nesutaria ir pan.
- **Valdymo/vadovavimo stilius.** Teiginiai, pateikti šioje testo dalyje atskleidžia kaip respondentai vertina savo vadovus ir jų vadovavimo stilių.
- **Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.** Pateikti teiginiai apibūdina darbinę aplinką. Ar nėra triukšmo, šiukšlių, nebaigtų darbų, ar kai kurių darbuotojų žalingi įpročiai negadina darbinės atmosferos.
- **Kontrolė.** Čia pateikiami teiginiai leidžiantys nustatyti kontrolės pobūdį.
- **Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos.** Šia subskale tiriama, kaip jaučiasi sutinkami nauji ir išleidžiami organizaciją paliekantys darbuotojai.
- **Vertybės ir kultūra.** Apibūdinama pagarba darbuotojui, vertybės.
- **Tradicijos šventės.** Nustatoma, ar organizacijoje švenčiamos šventės, ar jos yra įdomios darbuotojams.

3 lentelė

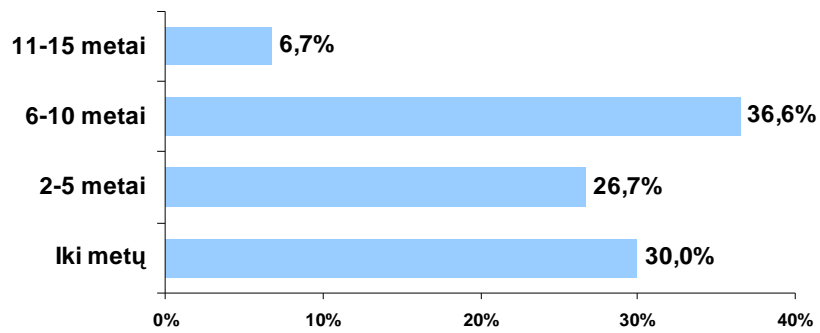
#### UAB „Laiptelis“ pilotinio tyrimo respondentai

	Administracija	Pardavimų padalinys	Kompiuterinės įrangos serviso padalinys	Kopijavimo technikos remonto ir priežiūros padalinys
Atsakiusių darbuotojų skaičius	8	9	7	6
Vyrai	2	4	5	6
Moterys	6	5	2	-
Išsilavinimas				
Aukštasis	6	4	4	2
Aukštesnysis	-	3	2	1
Vidurinis, profesinis	2	2	1	3

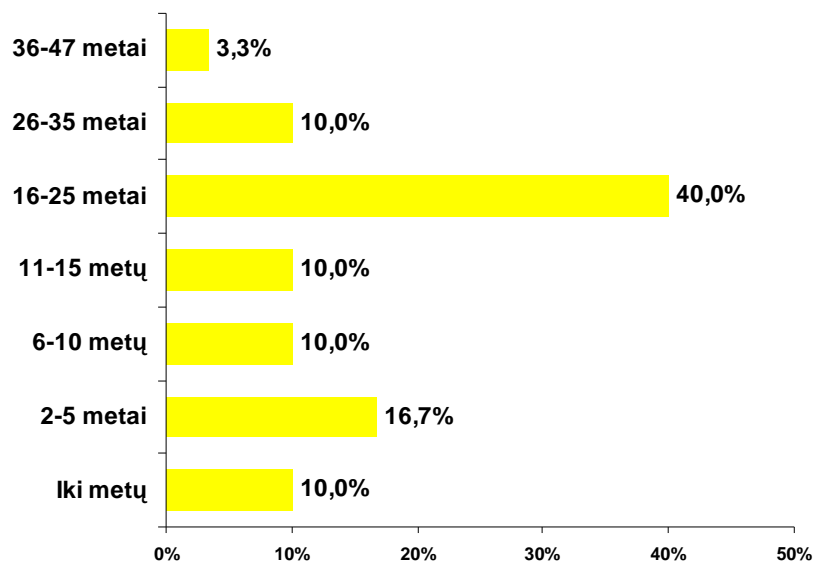
Šaltinis: sudaryta autorės.

Pilotinis tyrimas atliktas 2005 m. balandžio mėn. Tuo metu organizacijoje dirbo 47 darbuotojai, iš jų – 22 vyrai ir 25 moterys. Buvo išplatintos iš viso 37 anketos (keletas darbuotojų tuo metu atostogavo ar sirgo, o 3 moterys buvo motinystės atostogose). Grąžinta 30 užpildytų anketų (grįžtamumas – 81%). Respondentai apibūdinimas pateiktas 3 lentelėje. 60 % apklaustųjų sudarė vyrai, o 10% darbuotojų nurodė esą komandos vadovai.

Pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje pavaizduotas 2 pav., o bendras stažas – 3 pav. Kaip matome, beveik trečdalis darbuotojų įmonėje dirba trumpiau nei vieneri metai.



**2 pav.** Pretesto respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje



**3 pav.** Pretesto respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą

Pagal bendrą darbo stažą matoma, kad daugiausia dirbančių – 40% turi darbinę patirtį nuo 16 iki 25 m.

Anketos buvo išdėstytos ant stalo taip, kad darbuotojai galėtų pasirinkti atsitiktinai. Užpildytos anketos metamos į užklijuotą dėžę, kuri buvo atidaryta, tik tada, kai anketos buvo grąžintos. Taip buvo užtikrintas apklausos anonimiškumas.

Papildomai surinkti duomenys apie organizaciją ir apie padalinius. Atsakyta į tokius klausimus, kaip, pavyzdžiui: koks įmonės finansavimas, kokia kapitalo kilmė, įmonės statusas, veiklos pobūdis ir pan. Aktualūs klausimai apie pokyčius organizacijoje ir padaliniuose.

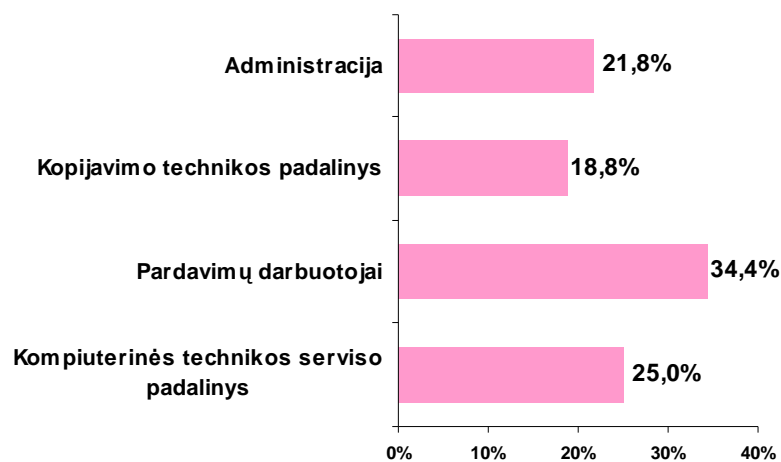
### 2.3. Retesto (pakartotų matavimų) metodika: instrumento ir imties pristatymas

Atlikus pilotinį tyrimą, nuspręsta, kad reikia ištirti UAB „Laiptelis“ organizacijos kultūros ir vertybių, darbuotojų adaptavimo ir konfliktų įtaką organizaciniam klimatui. Tam tikslui standartizuotas klausimynas sutrumpintas. Paliktos keturios subskalės:

- konfliktai (10 teiginių);
- atėjimas ir išėjimas iš organizacijos (6 teiginiai);
- organizacijos kultūra (6 teiginiai);
- tradicijos ir šventės (5 teiginiai).

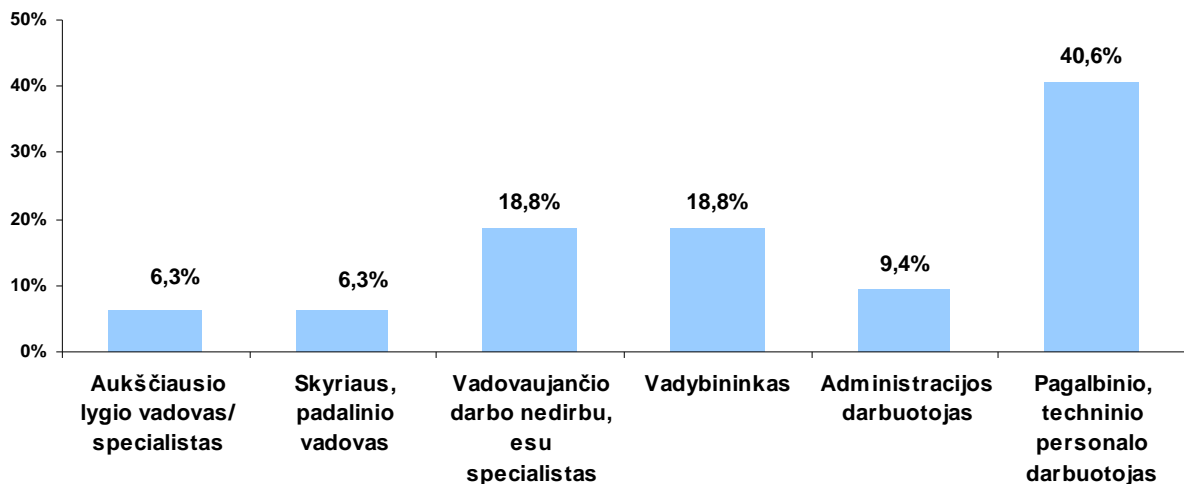
Iš viso testą sudarė 27 teiginiai, iš kurių dalis suformuluota teigiamai, pavyzdžiui, „yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sulaikyti besipykstančius“, o dalis – neigiamai, pavyzdžiui, „nutaikę progą darbuotojai linkę vienas kitam kenkti, „suvedinėti sąskaitas“.

Šia anketa du kartus (tarp pirmosios ir antrosios apklausos praėjo keturios savaitės) apklausti 32 darbuotojai, kurių išsidėstymas pagal padalinius atspindėtas 4 paveiksle:



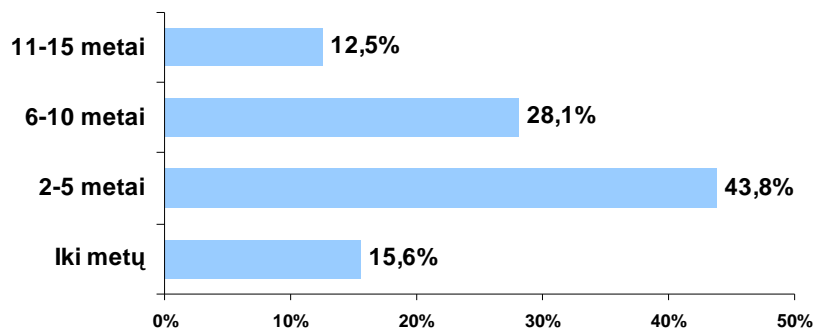
4 pav. Retesto respondentų pasiskirstymas pagal padalinius

Darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas pavaizduotas 5 paveiksle. Iš čia matyti, kad vadovaujantį darbą įmonėje dirba 12,6% darbuotojų, didžiąją dalį darbuotojų sudaro specialistai, vadybininkai ir techninis personalas.



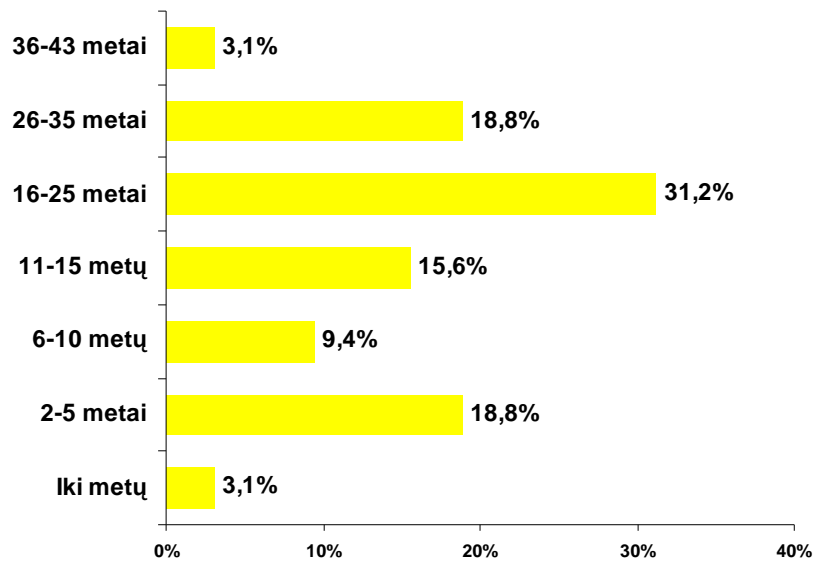
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

E



6 pav. Retesto respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Kaip matyti, per vienerius metus darbuotojų stažas struktūriniu požiūriu įmonėje pasikeitė, dirbančių trumpiau nei metus sumažėjimas siekia 14,4 punkto (žr. 2 ir 6 pav.), o dirbančių įmonėje 11-15 m. darbuotojų skaičius išaugo beveik dvigubai, t. y., 5,8 punkto.



7 pav. Retesto respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą

Palyginus 3 ir 7 pav. pavaizduotą respondentų pasiskirstymą pagal bendrą darbo stažą, matyti, kad šiuo aspektu didelių nukrypimų tarp pilotinio tyrimo ir retesto imties nėra.

#### 2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga

UAB „Laiptelis“ organizacinio klimato tyrimo rezultatų duomenys buvo normuojami pagal standartizuoto normaliojo skirstinio z skalę. Taikomuosiuose testavimo tyrimuose **z - įvertis** yra plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu informatyvus rodiklis. Pažymėtina, kad z – įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (Anastazi & Urbina, 2001; Bortz, 1993). Taigi z - skalėje neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio „į apačią“, artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojama dimensija atitinka normavimo imties vidurkį, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Jei, tarkime, atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus. Dėl didelio statistinio stebinių skaičiaus matavimas ir normavimas natūraliai pasidaro preciziškas.

**Atsakiusiųjų skaičius** (N) parodo, kiek respondentų atsakė į tam tikrą klausimą. Šis dydis yra svarbus. Jis gali kisti, kadangi vykdant masines apklausas dažnai pasitaiko, kad apklaustieji praleidžia kai kuriuos klausimus į juos neatsakydami. Dydis N kaip tik ir parodo tą tiriamųjų skaičių, kuris atsakė į konkretų klausimą ir nuo kokio skaičiaus buvo skaičiuojami įvairūs statistiniai tyrimo rodikliai.



**Naudojami statistiniai (psichometriniai) rodikliai**

Rodiklio pavadinimas	Sutrumpintas žymėjimas
Atsakiusių skaičius	N
Įverčio aritmetinis vidurkis	M
Įverčio modalinė reikšmė (moda)	Mo
Standartinis nuokrypis	SD
Variacijos koeficientas	V
Koreliacijos koeficientas	r
Determinacijos koeficientas	r <sup>2</sup>
Statistinės paklaidos tikimybė	α arba p
Standartinio normaliojo skirstinio z-įvertis	z
Vidinės konsistencijos koeficientas	Cronbach α
Stjudento kriterijus t-test susijusioms imtims	t
Statistinė išskirtis (nepalankus organizacinis klimatas)	z>0,5
Statistinė išskirtis (palankus organizacinis klimatas)	z<-0,5

Siekiant sumažinti nagrinėjamų rodiklių skaičių jie (balai), skaičiuojant procentinius dažnius, apjungiami į tris vertinimo kategorijas:

1. žemiausi balai (0 ir 1) „nepalankus vertinimas“;
2. 2 balai – „neutralus vertinimas“
3. aukščiausi balai (3 ir 4) – „palankus vertinimas“.

**Įverčio modalinė reikšmė (Mo)** – paprasčiausia pasiskirstymo charakteristika, reiškianti dažniausiai pasitaikančią požymio reikšmę. Matuojant objektus kiekybiškai, modaliniu laikomas tas intervalas, kuriam tenka daugiausia išmatuotų objektų. (Bitinas, 1974). Konkrečiai šiame tyrime moda parodo, kurią atsakymų vertinimo kategoriją iš visų pateiktų respondentai pažymėjo dažniausiai.

**Aritmetinis vidurkis (M)** – gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusių skaičiaus. Kadangi vertinimo skalei suteiktos reikšmės nuo 0 iki 4, tai aritmetinis vidurkis galėjo įgyti reikšmę iš šio intervalo. Formaliai balas 2 reiškia skalės vidurį.

**Standartinis nuokrypis (SD)** yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Standartinio nuokrypio prasmė yra ta, kad kuo mažesnė jo reikšmė, tuo vieningesnė respondentų nuomonė tam tikru klausimu.

**Variacijos koeficientas (V)** – tai santykinis procentinis dydis, kuris apskaičiuojamas kaip santykis tarp vieneto, turinčių tam tikrą požymį ir vidurkio, išreikštas procentais ( $V=SD/M*100$ ). Kuo

variacijos koeficiento reikšmė yra mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė tam tikru klausimu yra vieningesnė.

Pirminis statistinis ryšys tarp požymių vadinamas jų koreliacija. Šio ryšio stiprumas išreiškiamas koreliacijos koeficientu, kuris kinta nuo -1 iki +1. **Koreliacijos koeficientas** gali būti vertinamas taip: nuo 0 iki  $\pm 0,20$  – ryšio tarp požymių nėra; nuo  $\pm 0,20$  iki  $\pm 0,40$  – ryšys silpnas; nuo  $\pm 0,40$  iki  $\pm 0,70$  – ryšys esminis; nuo  $\pm 0,70$  iki  $\pm 1,00$  – stiprus ryšys (Bitinas, 1974).

**Determinacijos koeficientas** (multiple regression coefficient) – regresijos kreivės atitikimo tyrimo duomenų matas. Jis rodo ryšio tarp priklausomo požymio ir visų nepriklausomų požymių, vartojamų regresijos lygtyje, stiprumą. Dažniausiai žymimas  $r^2$ . Determinacijos koeficientas kinta nuo nulio iki vieneto. Kuo jis yra arčiau vieneto, tuo regresijos kreivė geriau atitinka tyrimo duomenis. Pavyzdžiui, jei  $r^2 = 0,7$ , galima teigti, kad 70% priklausomo požymio variacijos yra paaiškinama nepriklausomaisiais kintamaisiais. Determinacijos koeficientas yra variacijos dalies, kurią paaiškina regresijos funkcija, ir visos variacijos santykis. Šis koeficientas yra bevardis ir gali įgauti vertes nuo 0 iki 1 (Bagdonas, 2004).

**Paaiškinta sklaida** - dydis, apskaičiuojamas koreliacijos koeficientą, pakeliant kvadratu ir padauginant iš 100 (išreiškiant procentais), arba, kitaip tariant, determinacijos koeficientą padauginus iš 100. Pavyzdžiui, koreliacijos koeficientas 0,20 (determinacijos koeficientas – 0,04) paaiškina 4% viso nukrypimo.

Psichologinės diagnostikos instrumentų vidinė konsistencija įvertinama tiriant atskirų testo žingsnių (teiginių) diagnostinį efektyvumą visos skalės atžvilgiu. **Vieneto visumos koreliacija itt** - tai yra koreliacijos koeficientas, atspindintis statistinį ryšį tarp pavienio testo žingsnio įverčių ir bendro testo balo. **Cronbach  $\alpha$**  - testo vidinės konsistencijos koeficientas, parodantis testo patikimumą. Jis gali kisti nuo 0 iki 1. Kuo reikšmė didesnė, tuo testas patikimesnis. Laikoma, kad patikimumo koeficientas neturi būti žemesnis už 0,60. Apskaičiavus patikimumo koeficientą, galima nustatyti, kiek galima juo pasikliauti. Pirmiausia apskaičiuojama patikimumo koeficiento standartinė paklaida, o po to – pasikliautinas intervalas.

**Stjudento kriterijus** t-test susijusioms imtims Stjudento (t) kriterijus (Student's t-test) – statistinis kriterijus, pagrįstas imties parametro t apskaičiavimu. Dažniausiai vartojamas tikrinant hipotezes, jog dviejų populiacijų vidurkiai lygūs.

**Statistinės paklaidos tikimybės riba ( $\alpha$  arba p)** parodo koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Statistiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos  $p \leq 0,05$  (paklaidos tikimybė

didesnė, nei 5%), o konkrečiame darbe  $p \leq 0,01$ , traktuojami kaip nepagrįsti. Leistinos statistinės paklaidos dydį užsibrėžia pats tyrėjas. Šiame darbe užsibrėžta riba – 5% arba 1%.

**Statistinė išskirtis** – tai labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio. Šiame tyrime organizacinis klimatas koduojamas atvirkščiai (kuo didesnis balas nurodomas vertinimo skalėje, tuo didesnė krizė arba prastesnis klimatas), todėl statistinė išskirtis yra teigiama tada, kai įvertis neigiamas ir atvirkščiai, kai įvertis teigiamas statistinė išskirtis yra neigiama.

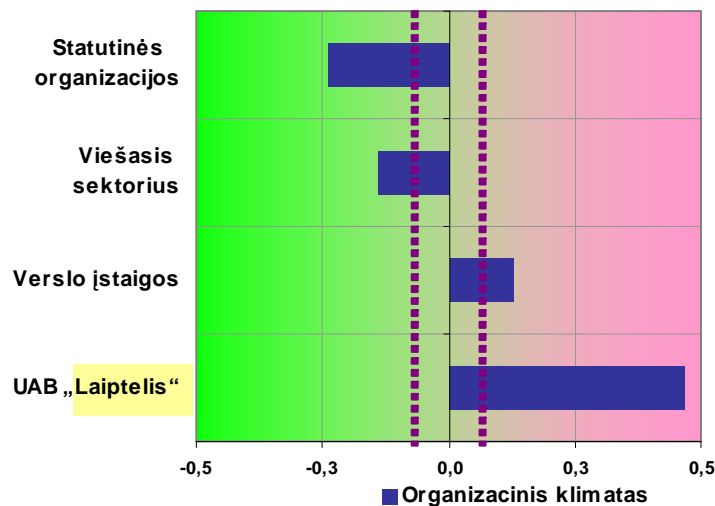
Analizuojant organizacinio klimato matavimų rezultatus reikia atkreipti dėmesį į tai, kad, kadangi klimato krizė yra „atvirkščiai koduota“, neigiami įverčiai reiškia klimato krizės nebuvimą, o teigiami, kad organizacijoje ar padaliniuose klimatas yra nepalankus.

### 3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Pilotinio matavimo rezultatai

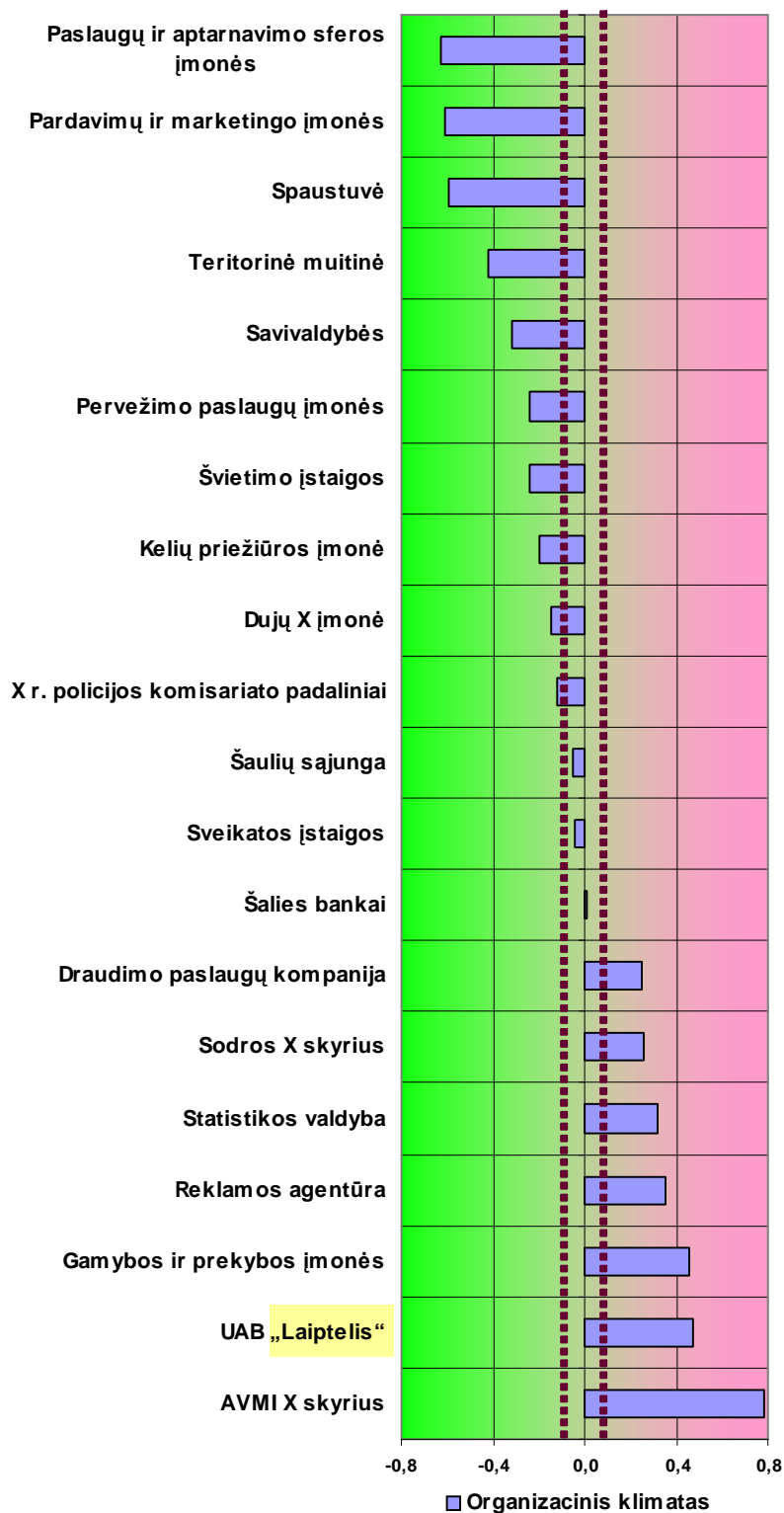
Tiriant organizacinį klimatą, svarbu ne tik rasti įverčius, bet ir palyginti, kaip tiriamosios organizacijos organizacinis klimatas atrodo Lietuvos įmonių kontekste. Interpretuojant duomenis, gautus taikant organizacinio klimato krizės testą, svarbu atsižvelgti į tai, kad komentuojamas testo įvertis yra statistinis rodiklis, gautas daugiapakopio statistinio agregavimo būdu. Šis rodiklis atspindi 20 dimensijų, kurios apima teiginius, atspindinčius pačius įvairiausius organizacinio klimato aspektus.

Kaip matyti iš 8 ir 9 paveiksluose pateiktų duomenų, UAB „Laiptelis“ organizacinis klimatas yra gana nepalankus (kuo didesnis įvertis, tuo prastesnis klimatas). Palyginus su 20 įmonių tipų rezultatais (normavimo imtis 1509) matyti, kad tiriamos įmonės klimatas yra vienas iš blogiausių (atitinka gamybos ir prekybos įmonių lygį), o palyginus su įvairių sektorių organizacijomis – pats blogiausias.



**8 pav.** UAB „Laiptelis“ organizacinis klimatas įvairių sektorių organizacijų kontekste

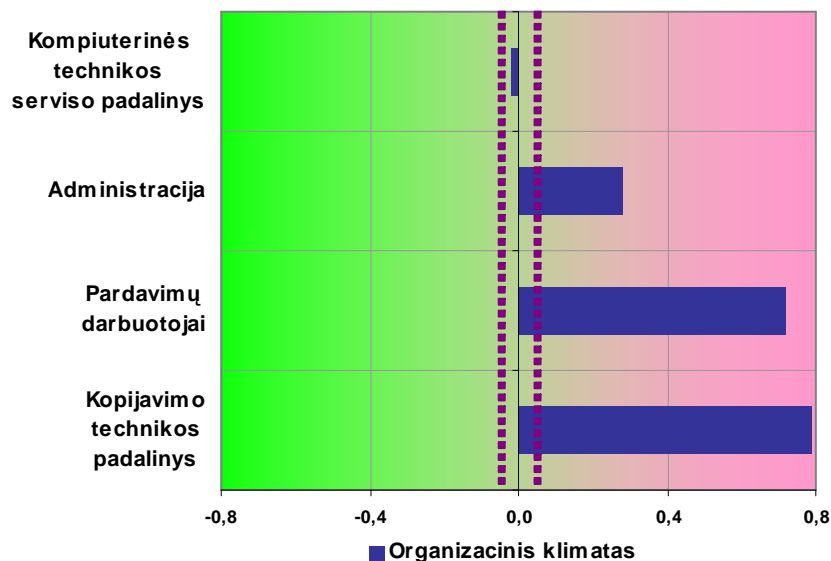
**Pastaba:** Punktyrine linija pažymėtos pasikliautino intervalo ribos.



9 pav. UAB „Laiptelis“ organizacinio klimato skirtingų organizacijų reitinge

**Pastaba:** Punktyrine linija pažymėtos pasikliautino intervalo ribos.

Tikslinga išsiaiškinti, kas įtakoja tokius rezultatus. 10 paveiksle pavaizduotas organizacinis klimatas pagal padalinius. Kaip matyti, blogiausias organizacinis klimatas pasireiškia kopijavimo technikos ir pardavimų padaliniuose. Palankus klimatas susiklostęs tik viename, kompiuterinės technikos serviso padalinyje. To priežastimi galima laikyti darbo specifiką. Kompiuterinės technikos specialistų darbo pobūdis nereikalauja daug laiko bendrauti su klientais, nes dažniausiai įranga remontui atvežama ir priimama jiems nedalyvaujant. Tai reiškia, kad šio padalinio darbuotojai išvengia konfliktinių ir sudėtingų situacijų su klientais. Visą psichologinį „krūvį“, bendraujant su klientais turi atlaikyti pardavimų padalinio darbuotojai, jie yra tarsi jungiamoji grandis tarp serviso darbuotojų ir užsakovų, dėl to atsiranda tarpusavio trintis kolektyve.

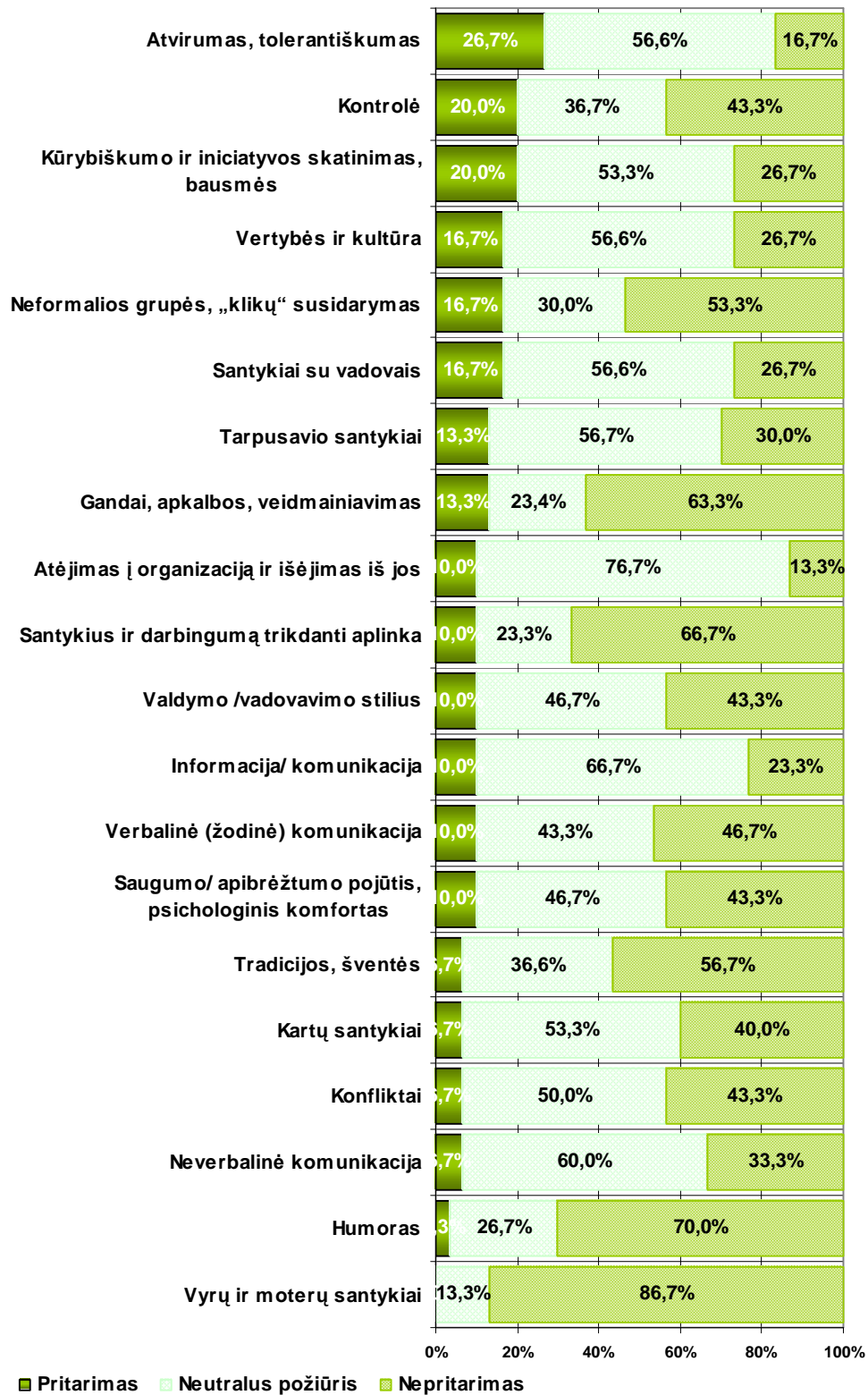


10 pav. Organizacinis klimatas pagal padalinius

**Pastaba:** Punktyrine linija pažymėtos pasikliautino intervalo ribos.

Kopijavimo technikos padalinyje bendravimas su klientais dažniausiai yra tiesioginis. Kopijavimo įrenginiai yra sąlyginai dideli iš sunkūs, todėl juos dažniausiai tenka remontuoti pas klientus. Taigi, šio padalinio darbuotojai taip pat patiria didesnę psichologinę įtampą.

Pritarimas organizacinio klimato krizei pagal 20 subskalių pavaizduotas 11 paveiksle. Kaip matyti, problemų įmonėje nėra pagal vieną dimensiją – „vyrų ir moterų santykiai“. Tai rodo, kad įmonėje neegzistuoja lytinė diskriminacija, seksualinis priekabiavimas ir pan. Šis rezultatas atrodo natūralus, nes įmonės darbuotojai yra išsilavinę ir kultūringi žmonės.



11 pav. Pritarimas krizės požymiams (pagal 20 subskalių)

## Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose

	Kompiuterinės technikos serviso padalinys	Pardavimų darbuotojai	Kopijavimo technikos padalinys	Administracija
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,08	0,33	0,60	-0,07
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,29	0,63	1,04	0,22
Neverbalinė komunikacija	0,21	0,58	0,60	0,51
Konfliktai	-0,37	0,49	0,45	0,17
Santykiai su vadovais	0,13	0,61	0,49	0,05
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės	-0,07	0,67	0,69	0,45
Informacija/ komunikacija	-0,04	0,65	0,91	0,26
Atvirumas, tolerantiškumas	0,00	0,33	0,78	0,15
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,49	0,26	0,47	-0,26
Kartų santykiai	0,33	1,19	0,10	0,53
Tarpusavio santykiai	0,03	0,71	0,33	0,17
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,33	0,68	0,62	0,31
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,09	0,69	0,75	0,31
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,05	0,47	1,21	0,10
Kontrolė	0,04	0,54	0,57	0,33
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,66	0,86	0,81	0,56
Vertybės ir kultūra	0,15	0,64	1,17	0,44
Tradicijos, šventės	-0,51	-0,23	-0,69	-0,19

**Pastaba:**

Statistinė išskirtis (nepalankus organizacinis klimatas)

z&gt;0,5

Statistinė išskirtis (palankus organizacinis klimatas)

z&lt;-0,5

Pagal 12 subskalių vyrauja neutralus požiūris, tačiau, išryškėja kelios dimensijos, pagal kurias pritarimas krizei yra didžiausias. Pagal pritariančių ir nepritariančių krizei respondentų skirtumą galima spręsti, kad didžiausias problemas identifikuoja subskalė „atvirumas, tolerantiškumas“ (pritariančiųjų



krizei yra 10 punktų daugiau, nei nepritariančių). Pagal likusias subskales nepritariančiųjų skaičius yra didesnis nei pritariančiųjų, tačiau reiktų atkreipti dėmesį į: kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimą (-6,7 punkto), vertybes ir kultūrą (-10 punktų) ir kt.

Kadangi bendra organizacinio klimato raiškos tendencija yra neigiamai, tikslinga patikrinti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose padaliniuose pagal skirtingas dimensijas. 5 lentelėje pateikti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys padalinių darbuotojams, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G.Merkys ir S. Vaitkevičius (2004). Ekstremalūs įverčiai pabrėžia atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tokiu būdu galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Šiame tyrime nukrypstančiais įverčiais laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau.

Akivaizdu, kad prasčiausias organizacinis klimatas yra pardavimų ir kopijavimo technikos padalinyje. Pažymėtina, kad didelių problemų nėra pagal tokias dimensijas: konfliktai, gandai, apkalbos, veidmainiavimas, o tradicijų ir švenčių dimensija dviejuose padaliniuose reiškiasi itin palankiai. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad visų padalinių darbuotojai nurodo, jog „atėjimo į organizaciją ir išėjimo iš jos“ dimensijos raiška yra nepalanki. Be to, ši dimensija yra vienintelė krizinė kompiuterinės technikos serviso padalinyje (organizacinis klimatas šiame padalinyje pats geriausias ir vienintelis palankus). Kadangi įmonėje nemaža kadro kaita (žr. 2 lent.), vertėtų įsigilinti į „atėjimo į organizaciją ir išėjimo iš jos“ dimensiją, kitaip tariant – išnagrinėti socializacijos problemas tiriamoje organizacijoje. Kadangi organizacijos kultūra naujiems darbuotojams perduodama socializacijos metu, galima teigti, kad prastą organizacinį klimatą įtakoja netinkama darbuotojų adaptacija.

Pagal „Neverbalinės komunikacijos“ dimensiją trijuose padaliniuose organizacinis klimatas reiškiasi neigiamai. Atsižvelgiant į šios dimensijos teiginius anketoje, tokią situaciją įmonėje galima apibūdinti taip: darbuotojai vienas kito neužjaučia, veidmainiauja, laido piktus žvilgsnius, ignoroja vienas kitą. Visa tai galbūt pasireiškia dėl emocinės įtampos bei nuovargio.

Pažymėtina, kad testas patikimai rodo požymių raišką, tačiau tai neatskleidžia priežasčių, kodėl viename padalinyje susiklosto palankus, o kituose – nepalankus organizacinis klimatas. Norint iširti priežastis, lemiančias organizacinį klimatą UAB „Laiptelis“ reiktų atlikti kokybinį tyrimą.

### 3.2. Pakartotinių matavimų rezultatai

Pakartotiniai organizacinio klimato matavimai atlikti tam, kad būtų galima įsitikinti rezultatų pagrįstumu. 6 lentelėje pateikti tipiniai pakartotinių matavimų (test-retest metodikos) rezultatai. Pirmajame stulpelyje išvardinti retesto metu matuotų subskalių (dimensijų) pavadinimai (konfliktai; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos, šventės) ir jungtinis organizacijos vertybių ir kultūros testo įvertis. 2 - 4 lentelės stulpeliuose pateikiami apibendrinti test-retest rezultatai. Minėtoje lentelėje 5 - 7 stulpeliai atspindi pirmojo matavimo aprašomąsias statistikas: vidurkį ir sklaidą, o 8 - 10 – atitinkamai antrojo matavimo vidurkį ir pagrindinius sklaidos matavimus. 11 - 13 stulpeliai atspindi retesto patikrinimą, panaudojant Studento t-test susijusioms imtims. Pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis yra koreliacijos koeficientas tarp pirmosios ir antrosios matavimo serijų. Kaip matyti, sąryšis tarp šių matavimo serijų gana stiprus, jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas keturias subskales (testus) beveik siekia 0,7 ir be to koeficientas yra labai patikimas. Kaip matyti iš atskirų subskalių, jis (koreliacijos koeficientas) svyruoja nuo 0,31 (tradicijos ir šventės) iki labai aukšto įverčio 0,83 (konfliktai). Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad visi koreliacijos koeficientai, atspindintys pakartotinių matavimų sąsajas ir tamprumą, yra statistiškai reikšmingi.

Kaip žinoma, statistikoje labai dažnai naudojamas  $r^2$  matas, kuris gaunamas koreliacijos koeficientą pakėlus kvadratu. Pastarasis rodo labai „švarią“ paaiškintą sklaidą. Kiekvieno požymio pokyčiai procentiškai įtakoja kito požymio pokyčius. Be abejo, keliant kvadratu, šis matas sumažėja.

Galima nesunkiai pastebėti, kad išskyrus subskalę „Tradicijos ir šventės“, šis testas tenkina pagrindines pakartotinių matavimų rodiklių patikimumo sąlygas, ir tie rodikliai yra sąlyginai neblogi ar net aukšti. Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, pirmojo matavimo vidurkis pagal „Konfliktų“ subskalę siekia 1,53, o antrojo - 1,59, tačiau tai labai nedidelis skirtumas. Be to galima pastebėti ir tai, kad nėra sistemingų skirtumų, kad, pvz., atliekant antrąjį matavimą, rezultatai būtų pakitę viena kryptimi, t. y., arba tik pagerėję, arba tik pablogėję. Galima pastebėti, kad vienu atveju subskalės „Konfliktai“ įverčiai pakilo nuo 1,53 iki 1,59, o „Atėjimo į organizaciją ir išėjimo iš jos“ atveju nukrito nuo 1,45 iki 1,41. Subskalės „Vertybės ir kultūra“ atveju įverčiai išaugo, o „Tradicijos ir šventės“ atveju rezultatai vėl pablogėję. Tai nėra tendencinga. Pažymėtina, kad reikėtų sunerimti, jeigu kažkurio pakartotinio matavimo metu būtų pastebimai aiškus nukritimas arba prieaugis, o dabar galime įžvelgti tik atsitiktinį procesą.

Kadangi laiko tarpas tarp matavimų šiame tyrime buvo keturios savaitės, tai galima teigti, kad klimatas pagerėjo ar pablogėjo kaip oras, o dėl to, kad testo patikimumas tikrinamas pakartotinio

6 lentelė

**Organizacijos vertybių ir kultūros pakartotinių matavimų charakteristikos**

	r <sub>retest</sub>	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas			1 m. - 2 m.	t - test	p
				Mean	SD	V	Mean	SD	V	Mean dif.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Konfliktai	0,83	***	0,68	1,53	0,82	54%	1,59	0,74	47%	-0,07	-0,81	0,426
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,49	**	0,25	1,45	0,93	64%	1,41	0,84	59%	0,04	0,26	0,793
Vertybės ir kultūra	0,66	***	0,44	1,51	0,82	54%	1,53	0,82	54%	-0,02	-0,18	0,862
Tradicijos, šventės	0,31	*	0,09	1,51	1,05	70%	1,39	0,95	68%	0,12	0,57	0,574
Total	0,69	***	0,48	1,50	0,73	49%	1,48	0,71	48%	0,02	0,18	0,857

**Pastaba:**\*\*\* Patikimumas 0,001; \*\* Patikimumas 0,01; \* Patikimumas 0,05.

matavimo metodu, tai tie nukrypimai į vieną ar į kitą pusę rodo tik atsitiktinį procesą. Tą patį atspindi ir Stjudento kriterijus t-test susijusioms imtims, kur matomi skirtumai tarp vidurkių yra labai nedideli, išskyrus gal „Tradicijų ir švenčių“ atvejį. Studento kriterijaus susijusioms imtims  $H_0$  tikimybė statistinio sprendinio patikimumo įvertis netenkina sąlygos 0,05, tai yra visi viršija minimalią leistiną 5 proc. paklaidą. Dėl to galima daryti prielaidą ir priimti hipotezę  $H_1$  teigiant, kad skirtumo tarp matavimo serijų nėra. Naudotas tyrimo testas yra patikimas, gal išskyrus vieną iš subskalių „Tradicijos ir šventės“. Testo matavimo patikimumas patikrinamas taikant test-retest metodą.

Aptariant pavienius testo žingsnius, reikia pasakyti tai, kad testas tuo ir yra pranašesnis, kad jis remiasi ne pavieniais klausimais, o yra apibendrintas, susumuoti balai, kurie, esant aukštai testo konsistencijai kaip šiuo atveju, tenkina intervalinės skalės lygmenį ir yra gana patikimas mokslinio matavimo instrumentas. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 7 – 10 lentelėse.

7 lentelė

### Konfliktų subskalės pakartotinių matavimų charakteristikos

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Pas mus pykstamasi, konfliktuojama be rimtos priežasties ir ilgai	0,32	*	0,10	1,0	1,08	108%	0,9	1,03	113%
Yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sutaikyti besipykstančius	0,61	***	0,37	1,3	0,97	72%	1,4	1,01	72%
Jei keli darbuotojai susipyko tik dėl asmeniškumų, tai tas būtinai atsilieps darbo santykiams	0,42	*	0,18	1,9	1,34	69%	2,0	1,19	60%
Mūsų darbuotojų santykiai paremti sena biblijine tiesa – „akis už akį, dantis už dantį“	0,44	**	0,20	1,2	1,26	104%	1,5	1,30	86%
Nutaikę proga darbuotojai linkę vienas kitam kenkti, „suvadinėti sąskaitas“	0,63	***	0,40	0,7	0,85	118%	1,2	1,06	89%
Premijų ar pagyrimų skyrimas jų nevertiems darbuotojams dažnai sukelia neteisybės jausmą ar netgi kiršina darbuotojus	0,47	**	0,22	1,9	1,41	75%	1,8	1,36	76%
Aiškliai skiriami darbiniai konfliktai nuo asmeninių	0,49	**	0,24	2,0	1,28	65%	1,9	1,07	57%
Yra darbuotojų, kurie niekur nepritampa, nuolat kelia įtampą, konfliktuoja	0,63	***	0,40	1,6	1,32	83%	1,6	1,34	84%
Kolektyve vengiama pamatyti ir spręsti netgi tokius konfliktus, kuriuos spręsti būtina	0,60	***	0,36	1,9	1,34	71%	2,2	1,12	51%
Pas mus vyrauja ne asmeniniai, bet dalykiniai (darbiniai) konfliktai, kuriuos sugebama išspręsti greitai ir iš esmės	0,26	*	0,07	2,0	1,30	65%	1,6	0,95	59%

**Atėjimo į organizaciją ir išėjimo iš jos subskalė. Pakartotinių matavimų rezultatai**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Nauji darbuotojai pas mus sunkiai pritampa, galima manyti, kad daugelis iš jų jaučiasi diskomfortiškai (prastai)	0,76	***	0,58	1,4	1,16	81%	1,6	1,32	84%
Nauji darbuotojai yra priimami šiltai ir į kolektyvą įsilieja greitai	0,37	*	0,14	1,3	1,12	84%	1,1	0,78	71%
Darbuotojams, kurie palieka mūsų organizaciją, surengiamos šiltos palydos, jiems nuoširdžiai linkima sėkmės	0,42	*	0,17	1,6	1,19	75%	1,7	1,20	70%
Darbuotojai, paliekantys mūsų organizaciją, išeina prislėgti arba „trenkdami durimis“	0,35	*	0,12	1,3	1,23	92%	1,4	1,10	80%
Savo darbuotojų mūsų žmonės paprastai palieka nervingomis, konfliktiškomis aplinkybėmis	0,50	**	0,25	1,5	1,27	83%	1,2	1,15	97%
Mūsų kolektyvas abejingas tiek naujai ateinantiems darbuotojams, tiek ji paliekantiems	0,36	*	0,13	1,4	1,32	92%	1,5	1,16	78%

**Organizacijos vertybių ir kultūros subskalė. Pakartotinių matavimų rezultatai**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mūsų organizacijoje trūksta elementarios pagarbos eiliniam darbuotojui	0,43	**	0,19	1,6	1,27	81%	1,7	1,18	71%
Žinomas posakis „už iniciatyvą baudžiama“ mūsų organizacijoje labai tinka	0,75	***	0,56	1,3	1,12	84%	1,7	1,33	81%
Kai kuriems mūsų vadovams tiesiog stinga moralės, paprasčiausio padarumo ir tai slepia darbuotojus	0,63	***	0,40	1,7	1,31	77%	1,4	1,21	86%
Ne darbo dieną netikėtai susitikę kolegą tikrai neprabėgame greitomis pro šalį – būtinai ilgėliau sustojame, pasikalbame	0,67	***	0,45	1,2	1,21	99%	1,3	1,08	86%
Duoto žodžio laikymasis – būdingas mūsų kolektyvo bruožas	0,47	**	0,22	1,5	1,08	73%	1,5	1,08	70%
Patarlė „žuvis pūva nuo galvos“ tinka būtent mūsų organizacijai	0,62	***	0,38	1,8	1,31	74%	1,7	1,31	77%

**Tradicijų ir švenčių subskalė. Pakartotinių matavimų rezultatai**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mūsų organizacija pasižymi gražiomis šventėmis ir tradicijomis (darbuotojai pasveikinami jubiliejaus, vestuvių proga, gimus vaikui, išeinant į pensiją ir kt.)	0,09		0,01	1,0	1,31	127%	0,9	1,08	115%
Mūsų organizacijoje gražiai švenčiamos tradicinės šventės (Kalėdos, Naujieji metai ir pan.); daugumai tai patinka, nes taip „cementuojamas“ kolektyvas	0,40	*	0,16	1,7	1,36	82%	1,4	1,34	93%
Šventės, kurios švenčiamos mūsų organizacijoje yra įvairios, įdomios, nuolat sugalvojama kažkas naujo (ekskursijos, turistiniai žygiai, varžybos, kultūriniai renginiai, vakaronės ir pan.)	0,29		0,08	1,7	1,18	70%	1,7	1,03	61%
Mūsų kolektyve galioja taisyklė: „netgi mažos dovanėlės gali teikti didelį džiaugsmą, praskaidrinti nuotaiką“	0,34	*	0,12	1,4	1,19	84%	1,1	0,98	87%
Mūsų organizacijoje stinga tradicijų, švenčių – viską užgožia darbas	0,37	*	0,13	1,8	1,30	74%	1,8	1,30	74%

**Pastaba**: \*\*\* Patikimumas 0,001; \*\* Patikimumas 0,01; \* Patikimumas 0,05.

Konstruojant ar tikrinant matavimo instrumentą, būtina įvertinti atskirų teiginių stabilumą, nes vykdant kontrolę testo įverčiais ir testui susidedant iš nemažai pozicijų, suminių efektų lygyje dažnai gaunami sutampantys įverčiai. Tuo tarpu detali analizė pavienių testo klausimų lygmenyje, leidžia atpažinti tuos testo klausimus arba žingsnius, kurie yra nestabilūs. Todėl siekiant ypač detaliai patikrinti testo stabilumą ir jo patikimumą pakartotinių matavimų metodu, yra taikoma test-retest analizė pavienių klausimų lygmenyje. Tačiau šiuo atveju nėra pagrindo tikėtis, kad bus gautos tokios ryškios interkoreliacijos kaip su jau pilnavertėmis skalėmis. Tuo labiau, kad turima tikrai ranginė pavienių klausimų skalė ir todėl šis koreliacijos koeficientas turėtų būti interpretuojamas atsargiau.

Tačiau reikia pastebėti, kad visi koeficientai yra sąlyginai aukšti ir, be to, visi jie yra statistiškai patikimi. Galbūt stabilumo trūksta „Konfliktų“ subskalės teiginiui: „Pas mus vyrauja ne asmeniniai, bet dalykiniai (darbiniai) konfliktai, kuriuos sugebama išspręsti greitai“, nes koeficientas yra tik 0,26, tačiau jis yra statistiškai patikimas. Reikia paminėti, kad tendencija į stabilumą yra, tačiau jis paaiškina tik 7% sklaidos, o tai yra mažoka. Vis dėl to galima daryti prielaidą, kad didinant imtį, galbūt šis koeficientas pagerėtų, priešingu atveju, galima teigti, kad tas klausimas (testo žingsnis) nėra stabilus. Taip pat galima patikrinti, kaip tas testo žingsnis atrodo, dirbant su vienkartinėmis matavimų serija,

skaičiuojant vidinės konsistencijos matą (Cronbach alfa). Jei paaiškėtų, kad ir tas rodiklis, ir vieneto visumos koreliacija itt yra maža, tai būtų galimybė išvelgti tendenciją, kad šis testo žingsnis net pagal du patikimumo matus - pagal test-retet pakartotinių matavimų metodą ir vidinės konsistencijos tyrime turi tendenciją į prastus įverčius, tai būtų galima to testo žingsnio atsisakyti. Bet galbūt tas testo žingsnis didesnėje imtyje arba kitose organizacijose išryškėtų. Žiūrint test-retest metodikos požiūriu, šis klausimas nėra visiškai „švarus“. Tą patį galima pastebėti ir kalbant apie „Atėjimą į organizaciją ir išėjimą iš jos“. Šiuo atveju visi koeficientai patikimi, determinacijos koeficientas kinta nuo 12% iki 60% paaiškintos sklaidos, o variacijos koeficientas gana didelis. Tai rodo, kad nuomonė nėra visiškai konsistenciška.

Labiausiai kelia nerimą subskalė „Tradicijos ir šventės“, kur net du koeficientai yra labai maži ir statistiškai nepatikimi. Iš ankstesnių tyrimų didelėje imtyje, kuri siekia net 800 subjektų, yra žinoma, kad konkreti skalė yra patikima, kaip ir visas testas. Tokiu būdu tikėtina, kad taip pavyks apginti tokį tyrimo momentą, teigiant, kad didelėse imtyse ir kitose organizacijose konkreti subskalė yra patikima. Tokiu būdu galima daryti prielaidą, kad ši subskalė nesuveikė konkrečioje organizacijoje ir yra konkrečios imties efektas, konkrečios organizacijos specifikos aspektas. Gal darbuotojai neturi nuomonės dėl švenčių, ir be to, nėra vieningos nuomonės. Kitas aspektas yra sąlyginai maža imtis. Šiuo konkrečiu atveju, reikia plėsti tyrimo imtį, parinkti įvairesnius padalinius.

11 lentelė

### Organizacijos vertybės ir kultūra. Pirmojo matavimo psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
Konfliktai	8	<b>0,81</b>	0,34	0,04	0,64	0,35	0,04	0,64
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	6	<b>0,86</b>	0,48	0,18	0,78	0,5	0,18	0,78
Vertybės ir kultūra	6	<b>0,76</b>	0,32	0,13	0,75	0,34	0,13	0,75
Tradicijos, šventės	5	<b>0,89</b>	0,6	0,39	0,79	0,61	0,39	0,79

Paminėtina, kad test-retest metodika yra prasminga tik tada, kai pirmiausia įsitikinama, kad ir pirmasis matavimas, ir antrasis matavimas yra švarūs ir patikimi. Nes jeigu tuo pačiu instrumentu yra atliekamos dvi matavimo serijos, o tie pavieniai matavimai nėra patikimi, tai tokiu atveju, nėra prasmės atlikti test-retest kontrolę. Kaip matyti 11 – 12 lentelėse, testo psichometrinės charakteristikos yra labai

palankios. Konkrečiu atveju matyti, kad abu matavimai yra patikimi, apie ką liudija alfa koeficientai, kurie ryškiai artėja prie vieneto, nepaisant to, kad testo žingsnių skaičius yra nedidelis.

12 lentelė

**Organizacijos vertybės ir kultūra. Antrojo matavimo psichometrinės charakteristikos**

	N items	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
Konfliktai	8	<b>0,78</b>	0,32	0	0,62	0,32	0	0,62
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	6	<b>0,84</b>	0,49	0,21	0,68	0,49	0,21	0,68
Vertybės ir kultūra	6	<b>0,77</b>	0,34	0,21	0,71	0,35	0,21	0,71
Tradicijos, šventės	5	<b>0,88</b>	0,58	0,41	0,8	0,59	0,41	0,8

Vidinės konsistencijos mato didėjimo link vieneto tendenciją pastebima tada, kai testą sudaro didelis užduočių skaičius. Šiuo atveju, alfa koeficientas yra aukštas ir pirmajame, ir antrajame matavimuose (svyruoja nuo 0,76 iki 0,89, ir nuo 0,77 iki 0,88). Aišku, esant tokiam aukštam koeficientui Cronbach alfa, turi būti atitinkamai aukšti ir interkoreliacijos rodikliai. Nesunku pastebėti, kad vidutinė interkoreliacija tarp testo žingsnių irgi yra aukšta. Netgi imant minimalią interkoreliaciją, matyti, kad nėra neigiamų koreliacijos koeficientų, be to, praktiškai visi koeficientai nukrypsta nuo nulio. Įvertinus maksimalios reikšmės precedentą, matyti, kad jis (koeficientas) yra labai didelis.

Kitas svarbus rodiklis - vieneto visumos koreliacija. Tais atvejais, kai testo žingsnių vieneto visumos koreliacijos koeficientas nesiekia 0,2, tokie testo žingsniai šalintini iš testo. Kaip galima įsitikinti iš ankstesnių tyrimų, visos skalės yra patikimos. Dėl to, jei pirmasis precedentas, konkrečiai „Konfliktų“ subskalėje itt yra labai mažas 0,04, tai galima laikyti nedidelės imties efektu arba konkretaus padalinio efektu. Kadangi konkrečiu atveju tyrimo imtis labai nedidelė, tai šioje imtyje tokie rodikliai yra toleruoti. Tikėtina, kad didinant imtį bei įvairinant padalinius, minėtos patikimumo charakteristikos didėtų. Tą patį galima pasakyti ir apie antrąjį matavimą, nes jis irgi iš esmės yra patikimas. Vieneto visumos koreliacijos yra gana aukštos ir, kadangi abu matavimai patikimi, tai prasminga skaičiuoti koreliaciją tarp jų.

Kokia prasmė daryti pakartotinus matavimus? Čia galima interpretuoti dvejopai: jeigu laikysime, kad testas matuoja tam tikrą savybę, pvz., motyvaciją darbui arba lojalumą organizacijai, tai tikėtina, kad praėjus 4-6 savaitėms, atliekant pakartotinį matavimą, turėtų būti gaunamos aukštos koreliacijos tarp tų dviejų matavimų serijų. Laikoma, kad per 4-6 savaites jau yra pamiršamos

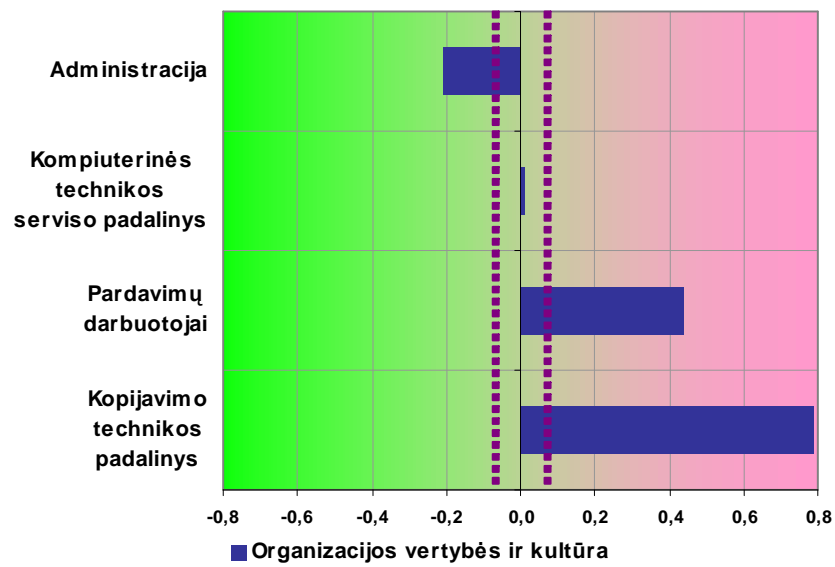


formuluotės, tačiau šis laiko tarpas yra per mažas, kad įvyktų kokie nors pokyčiai pačioje organizacijoje arba, kad radikaliai pasikeistų darbuotojų motyvacija, klimatas kardinaliai pablogėtų ar pagerėtų, nes jei jis palankus, tai ne taip paprasta jį „sugadinti“.

Organizacinis klimatas yra daugiamatė dimensija, jis remiasi daugeliu savybių. Jei kolektyvas konfliktiškas, tai jis ir bus bet kada labai panašus, o jei kolektyve gera atmosfera, tai, atsitikus kokiam nors įvykiui, padėtis taisoma. Tas pats pasakytina ir apie atėjimą į organizaciją - jei nauji darbuotojai priimami gerai, tai ir praėjus 4-6 savaitėms galima pastebėti tą pačią situaciją ar jau bent tendenciją. Sunku per 4-6 savaites tikėtis radikalių pokyčių. Žinant, kad organizacinis klimatas tampriai susijęs su organizacijos kultūra plačiąja prasme, tai galima teigti, kad organizacinis klimatas kaip organizacijos kultūros dimensija yra stabili.

Paprastai, antroji pakartotinių testų serija atliekama praėjus 4-6 savaitėms po pirmosios, tačiau galima taikyti ir ilgesnį laiko intervalą. Galima antrąją matavimų seriją atlikti ir po pusmečio - tyrinėti ar testo stabilumas išlieka. Bet jei pakartotinis matavimas yra po tokio ilgo laiko tarpo, tai pradedamas matuoti ne tiek testo patikimumas, kiek reiškinio stabilumas. O jei pakartotinis matavimas taikomas praėjus 4-6 savaitėms, tai labiau pabrėžiamas metodologinis aspektas. Tokiu būdu atlikus pakartotinius matavimus ir gavus labai aukštas interkoreliacijas, įrodoma, kad testai yra patikimi ir pakartotinių matavimų, ir vidinės konsistencijos metodų požiūriu. Tačiau, kita vertus, iš teorinių šaltinių žinoma, kad reikėtų sunerimti nustatant, kad ištiesos skalės, atspindinčios organizacinį klimatą, arba pavieniai testo žingsniai yra nestabilūs. Tuos duomenis galima interpretuoti State-Trait-Theory (Merkys, 1999; Steyer, 1999) teorijos prasme. Teorijoje ilgai buvo teigiama, kad savybės yra stabilios ir test-retest metodika turi visada tik metodologinę prasmę. Žmogui tam tikra savybė yra duota visiems laikams, mažai kintanti. Tačiau bet kuriuo atveju, taikant test-retest metodiką ir matuojant kolektyvo ar atskiro padalinio kolektyvinę charakteristiką, kaip konkrečiu atveju nagrinėjamas organizacinis klimatas yra ne tik individo, bet ir jo kolektyvinė charakteristika. Tačiau ilgainiui buvo pripažinta, kad testais matuojant tam tikrą konstruklą, kad tai gali būti iš principo tiek savybinis, tiek situacinis konstruktas. Pvz., egzaminų, viešo pasisakymo arba tikrinimo baimė. Remiantis šiuo požiūriu, aišku, kad nerimas, baimė yra situacinis konstruktas. Tačiau jeigu nagrinėjama protinė žmogaus negalia, tai tikėtina, kad po 4-6 savaitių ta savybė mažai pakis, kaip ir kita savybė - intelektualumas. Kolektyvuose neretai pasitaiko darbuotojų, kurie neturi darbo disciplinos, tokiu atveju, fiksuojant savidisciplinos nebuvimą, jau kalbama apie savybinį konstruklą, nes turima omenyje pastovi savybė. Todėl interpretuojant pakartotinių matavimų metodą, reikia pirmiausia išsiaiškinti, kokio tipo konstruktas bus matuojamas: savybinis ar situacinis. Remiantis literatūros analize, yra žinoma, kad organizacinis klimatas, kaip ir

organizacijos vertybės ir kultūra, vis dėl to yra savybinis konstruktas, nors jis ir sąlyginai priklauso nuo konkrečios situacijos (pvz., gali pasikeisti vadovas, dalis kolektyvo gali persikelti, išeiti, ateiti naujų žmonių, naujas vadovas, gali susijungti keli kolektyvai, gali padalinys patirti ekstremalius išbandymus), bet statistine prasme yra žinoma, kad organizacinis klimatas yra sąlyginai stabili charakteristika, kas iš esmės ir yra matuojama, naudojant test-retest analizės metodiką.

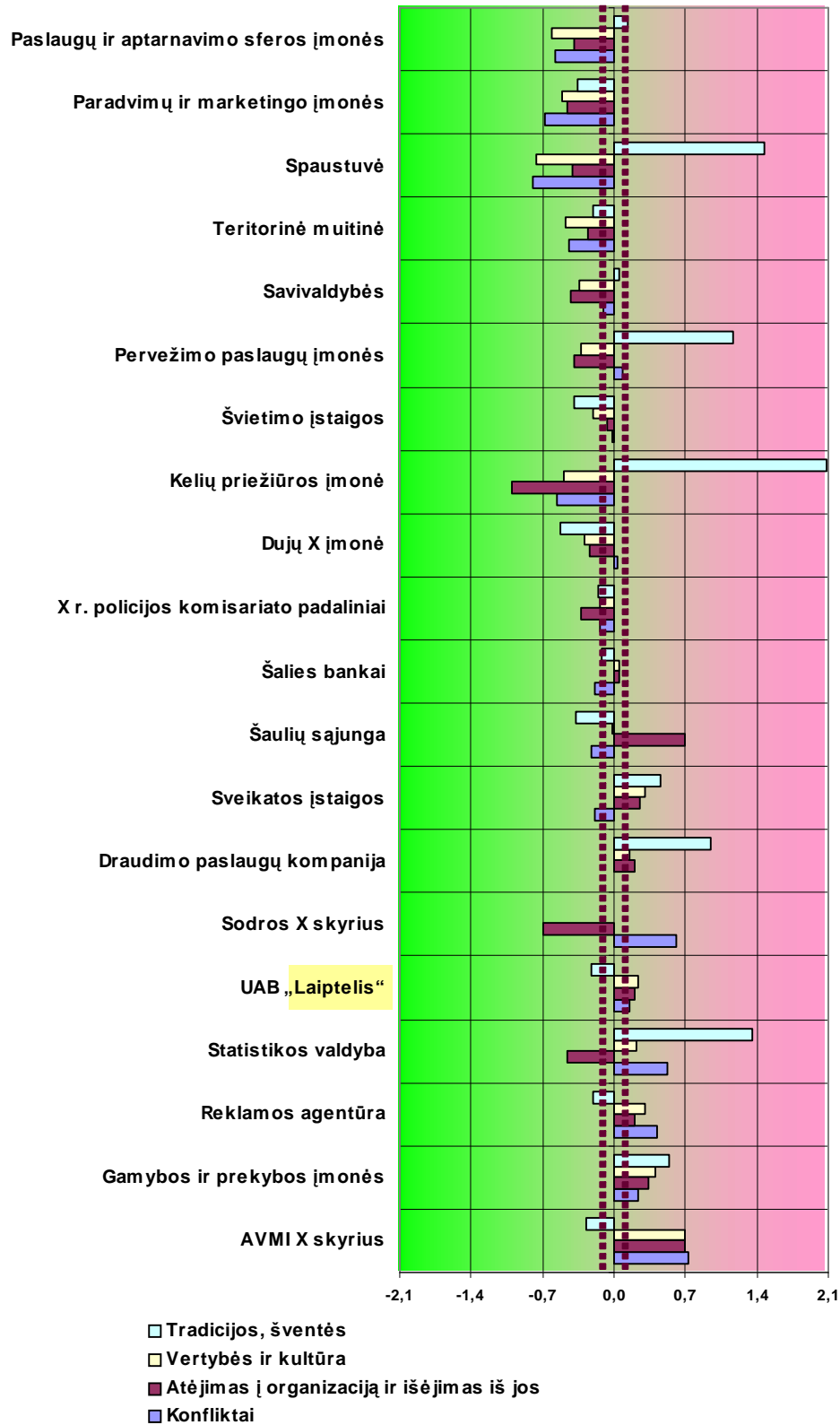


12 pav. Organizacijos vertybės ir kultūra pagal padalinius

**Pastaba:** Punktyrine linija pažymėtos pasikliautino intervalo ribos.

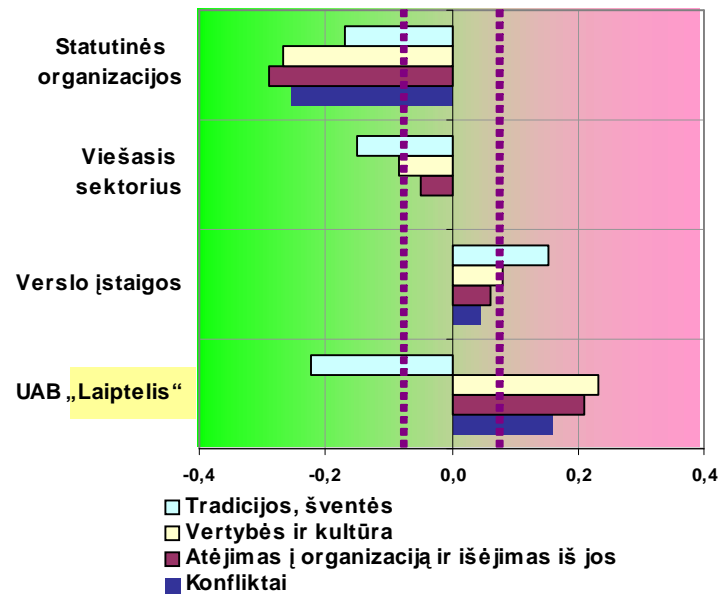
12 paveiksle pavaizduotas UAB „Laiptelis“ organizacinis klimatas pagal keturias subskales įvairiuose padaliniuose. Organizacinio klimato reikšmės praktiškai atitinka pilotinio tyrimo tendencijas kopijavimo technikos ir pardavimų padaliniuose. Geresnis rezultatas matomas administracijos padalinyje, o Kompiuterinės technikos serviso padalinio organizacijos vertybės ir kultūra neperžengia pasikliautino intervalo ribų.

Lyginant UAB „Laiptelis“ organizacijos kultūrą ir vertybes su įvairiomis organizacijomis (žr. 13 pav.), galime pastebėti tai, kad pagal visas keturias subskales reikšmės yra nedaug nutolusios nuo pasikliautino intervalo ribų (o tuo pačiu ir nuo vidurkio). Palankus organizacinis klimatas yra pagal subskalę „Tradicijos ir šventės“, o pagal kitas subskales jis yra nepalankus.



13 pav. UAB „Laiptelis“ organizacijos kultūra ir vertybės skirtingų organizacijų reitinge

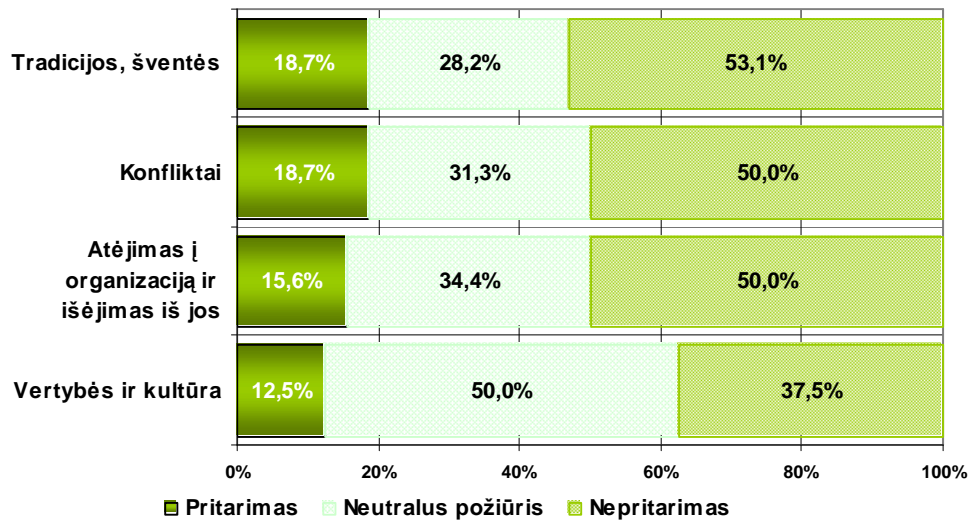
**Pastaba:** Punktyrine linija pažymėtos pasikliautino intervalo ribos.



**14 pav.** UAB „Laiptelis“ organizacijos kultūra ir vertybės įvairių sektorių organizacijų kontekste

**Pastaba:** Punktyrine linija pažymėtos pasikliautino intervalo ribos.

14 pav. atspindėta tai, kad UAB „Laiptelis“ subskalė „Tradicijos ir šventės“, lyginant pagal tris sektorius, apibūdinama itin palankiai. Kitos trys subskalės rodo nepalankų, blogiausią klimatą įvairių sektorių organizacijų tarpe. Todėl tikslinga įvertinti, kokia dalis respondentų nurodo krizę pagal šias dimensijas.



15 pav. Pritarimas organizacijos kultūros ir vertybių krizės požymiams

13 lentelė

### Organizacijos vertybės ir kultūra pagal padalinius

	Kompiuterinės technikos serviso padalinys	Pardavimų darbuotojai	Kopijavimo technikos padalinys	Administracija
<b>Konfliktai</b>	-0,41	0,50	0,43	0,05
<b>Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos</b>	0,12	0,33	0,69	-0,29
<b>Vertybės ir kultūra</b>	0,04	0,33	0,83	-0,21
<b>Tradicijos, šventės</b>	-0,20	-0,18	0,11	-0,59

**Pastaba:**

Statistinė išskirtis (nepalankus organizacinis klimatas)

z>0,5

Statistinė išskirtis (palankus organizacinis klimatas)

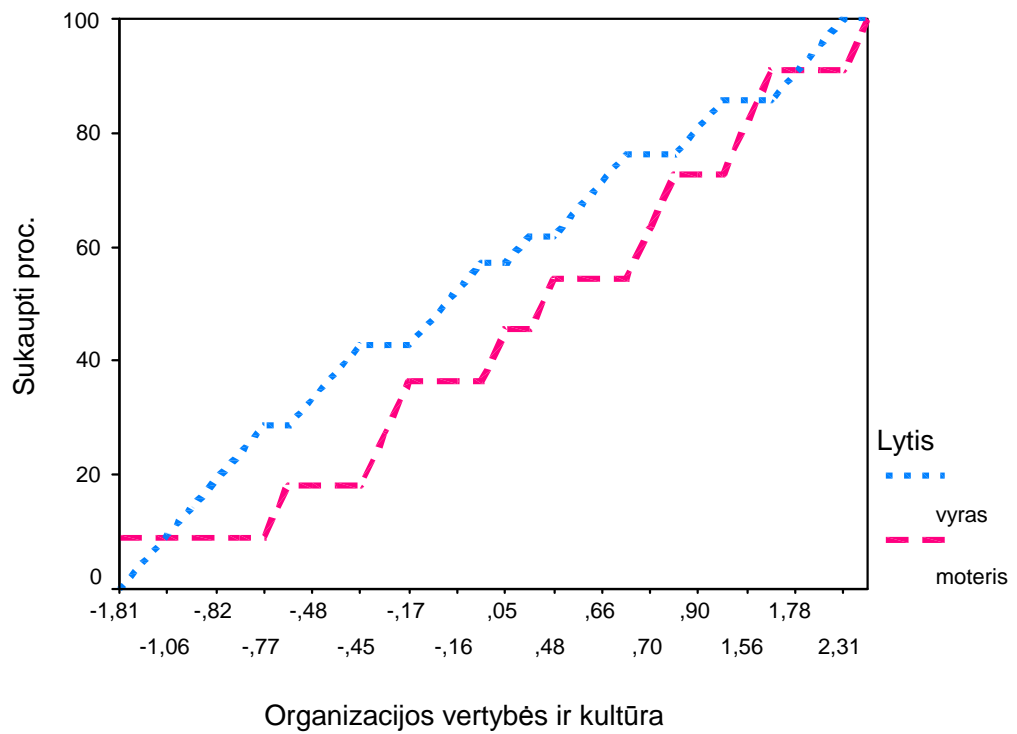
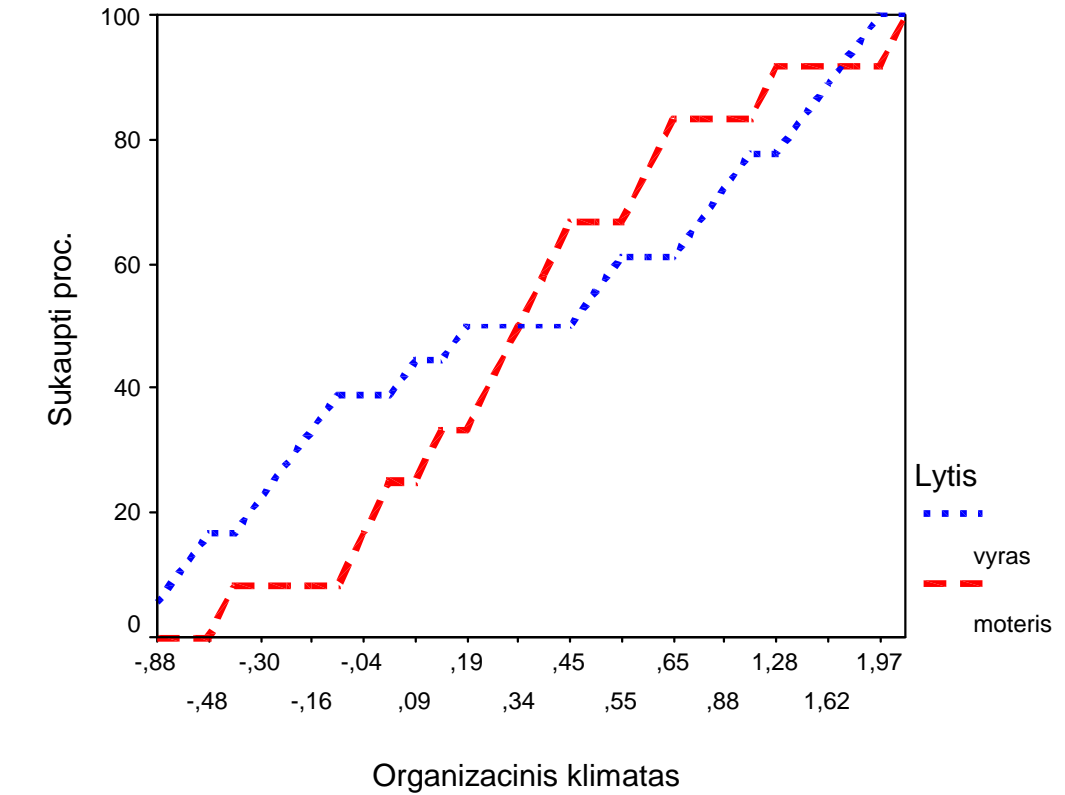
z<-0,5

Kaip matyti iš 15 pav., situacija nėra tokia bloga (nors, lyginant pagal organizacijų sektorius atrodo prastai). Krizei pritariančių respondentų pagal visas keturias skales yra mažiau nei nepritariančių ar neutraliai nusiteikusių. Iš 13 lentelėje pateiktos informacijos pagal padalinius matyti, kad blogiausiai vertinama „Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos“ bei „Vertybės ir kultūra“ Kopijavimo technikos padalinyje, o „Tradicijas ir šventės“ geriausiai vertinamos Administracijos padalinyje.

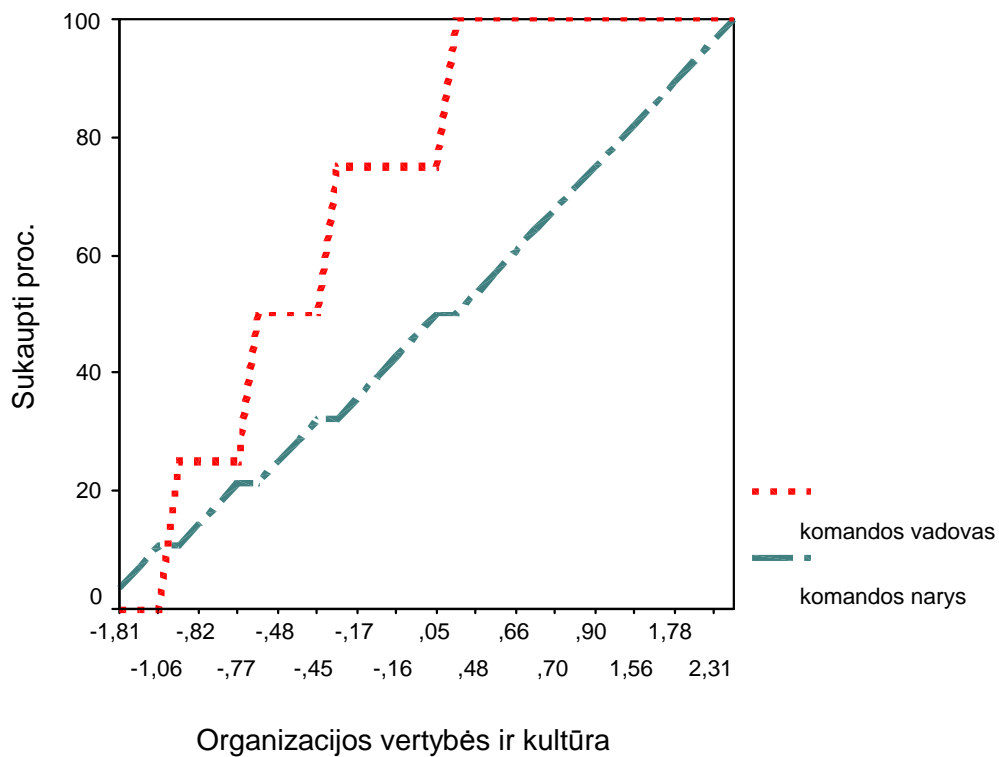
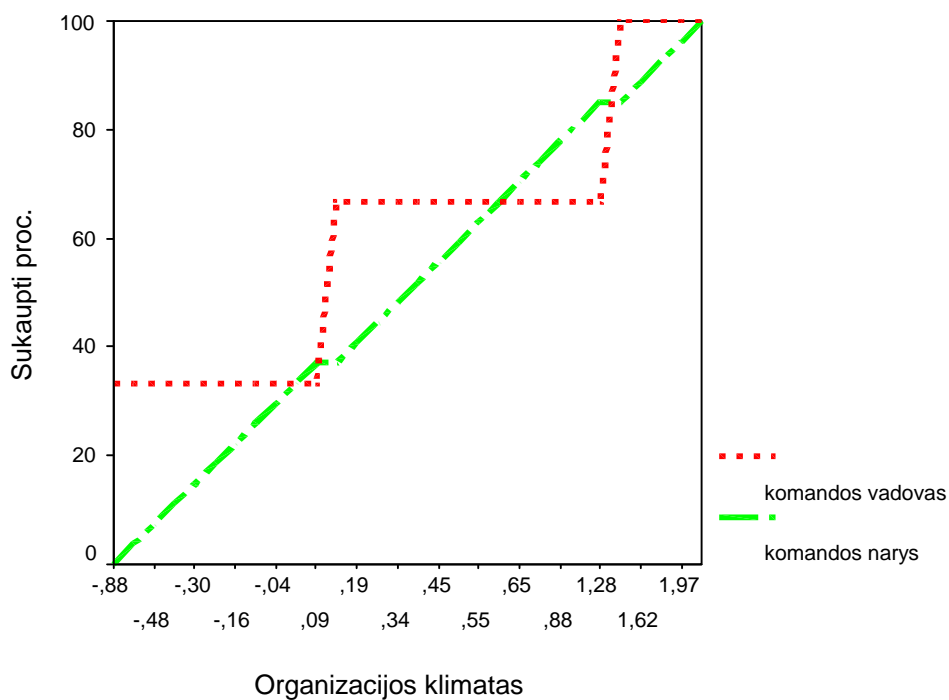
### **3.3. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška**

Moksliniu požiūriu svarbus klausimas yra tai, ar „organizacinio klimato“ bei „organizacijos vertybių ir kultūros kaip organizacinio klimato dimensijos ir raiškos bruožo“ vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis - bendras darbo stažas bei darbo stažas konkrečioje įmonėje ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)?

Konkrečioje informacinių technologijų verslo įmonės imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsniniai. Tačiau reikia pažymėti, kad šioje organizacijoje tiriamųjų skaičius buvo labai mažas (32 respondentai), todėl diagnozuoti socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato ryšį gali būti labai problematiška. Bet kai kurios bendros tendencijos gali būti traktuojamos kaip analizuotinos. Antai tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų organizacinio klimato vertinimai nesiskiria.



**16 pav.** Organizacinio klimato ir organizacijos vertybių bei kultūros priklausomybė nuo lyties



17 pav. Organizacinio klimato ir organizacijos vertybių bei kultūros priklausomybė nuo darbuotojo statuso



Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Organizacinio klimato testo atveju  $t=-0,071$ ;  $df=28$ ;  $p=0,944$ . Vyrų ir moterų organizacinio klimato vertinimų panašumą galima sieti su lytinės diskriminacijos nebuvimu kolektyve (tai rodo pilotinio tyrimo rezultatai, pavaizduoti 11 pav.)

Paaiškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant organizacinio klimato įverčius gauti tokie patikros rodikliai:  $t=-0,565$ ;  $df=28$ ;  $p=0,576$ .

Taip pat paaiškėjo, kad tiek didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai, tiek mažesnę bendrą darbo stažą turintys darbuotojai yra linkę labai panašiai vertinti organizacinį klimatą, koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra labai mažas ( $r=0,18$ ), be to statistiškai nepatikimas ( $p=0,353$ ; kai  $N=30$ ). Darbo stažo konkrečioje organizacijoje ir organizacinio klimato testo atveju nėra statistiškai reikšmingas ir prasmingas sąryšis taip pat nebuvo rastas ( $r=-0,044$ ;  $N=30$ ;  $p=0,816$ ).

Simptomiška, kad kai kurie organizacinio klimato dėsniumai atsikartojo ir su organizacijos vertybėmis ir kultūra, kaip su organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožu (žr. 16 pav.). Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai -  $t=-0,763$ ;  $df=30$ ;  $p=0,451$ .

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus konkrečioje UAB „Laiptelis“ imtyje (tik keturi) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir organizacijos vertybių bei kultūros vertinimo sąryšio. Tas atsispindi ir vadovų vertinimų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 17 pav.). Visgi, galima daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.

Konkrečioje organizacijos imtyje atsikartojo sąryšis tarp vertybių ir kultūros organizacijoje vertinimo ir bendro darbo stažo. Nepriklausomai nuo to, kiek laiko dirba organizacijos narys – trumpiau ar ilgiau, vertybes ir kultūrą organizacijoje visi vertina labai panašiai ( $r=-0,154$ ;  $N=32$ ; o  $p=0,399$ ). Panašūs dėsniumai išryškėja ir su darbo stažu konkrečioje organizacijoje ( $r=0,036$ ;  $N=32$ ;  $p=0,844$ ).

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

## IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

### **Teorinės išvados:**

1. Atlikus vadybos ir organizacijų psichologijos mokslinės literatūros analizę, galima konstatuoti, kad organizacijos kultūra ir organizacinis klimatas yra apibrėžiami kaip vieni iš reikšmingiausių žmogiškųjų išteklių parametrų organizacijose.
2. Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja savita kultūra, atpažįstama pagal išorinius požymius, gali būti natūraliai susiformavusi arba kryptingai formuojama.
3. Nemažai autorių tapatina organizacijos kultūros ir organizacinio klimato sąvokas. Taip yra dėl to, kad organizacijos kultūra ir klimatas yra tarpiai susiję. Organizacinis klimatas yra organizacijos kultūros dalis. Tačiau organizacijos kultūra gali būti nagrinėjama kaip viena iš organizacinio klimato dimensijų.

### **Metodologinės išvados:**

1. Retesto metu nustatyta, kad sutrumpinta testo versija organizacijos kultūrai ir vertybėms, kaip organizacinio klimato dimensijai matuoti yra patikima ir tenkina pagrindines pakartotinių matavimų rodiklių patikimumo sąlygas.

### **Empirinės išvados:**

1. Pilotinio matavimo metu nustatyta, kad tiriamos įmonės organizacinis klimatas yra vienas iš prasčiausių normavimo imtyje lyginant su 20 skirtingų įmonių ir prasčiausias, lyginant pagal veiklos sektorius. Nepalankiausias klimatas diagnozuotas dviejuose organizacijos padaliniuose, palanku – viename padalinyje. Didžiausias pritarimas krizei pastebėtas pagal „Atvirumo, tolerantiškumo“ subskalę, o pagal „Vyrų ir moterų santykių“ dimensiją krizei nepritarta.
2. Retesto metu nustatyta, kad Lyginant UAB „Laiptelis“ organizacijos kultūrą ir vertybes su įvairiomis organizacijomis pagal visas keturias subskales reikšmės yra nedaug nutolusios nuo pasikliautino intervalo ribų (o tuo pačiu ir nuo vidurkio). Palankus organizacinis klimatas yra pagal subskalę „Tradicijos ir šventės“, o pagal kitas subskales jis yra nepalankus. Subskalė „Tradicijos ir šventės“, vertinant pagal tris organizacijų sektorius,

apibūdinama itin palankiai. Kitos trys subskalės rodo nepalankų, blogiausią klimatą įvairių sektorių organizacijų tarpe.

3. Organizacinis klimatas bei organizacijos vertybės ir kultūra kaip organizacinio klimato dimensija konkrečioje organizacijoje reiškiasi panašiai.
4. Išryškėjo tendencijos, kad organizacinį klimatą bei organizacijos kultūrą ir vertybes respondentai vertina taip:
  - 4.1. vyrai ir moterys panašiai;
  - 4.2. padalinių vadovai palankiau nei padalinių nariai;
  - 4.3. vertinimas pagal daugumą dimensijų nuo darbuotojų bendro darbo stažo ir stažo įmonėje nepriklauso.

## Rekomendacijos organizacijai

Atlikus empirinių duomenų analizę paaiškėjo, kad UAB „Laiptelis“ organizacijos klimatas yra nepalankus, todėl tikslinga vadybinė intervencija pagal žemiau išvardintas organizacinio klimato dimensijas.

**Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos.** Pirmas apie įmonę sudarytas įspūdis lieka ilgam, todėl atkreiptinas dėmesys į tai, kaip naujas darbuotojas sutinkamas pirmąjį kartą. Be to, reikia tobulinti naujų darbuotojų adaptavimo (socializacijos) procesą: ne tik šiltai juos priimti, bet ir suteikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, kad darbuotojas suprastų, ar jis dirba gerai, ar teisingai suvokia įmonės vertybes ir pan. Naujiems įmonės nariams reikia skirti daugiau dėmesio.

**Atvirumas ir tolerantiškumas.** 26.7% respondentų pagal šią dimensiją vertina organizacinį klimatą nepalankiai, reikėtų siekti, kad darbuotojai būtų tolerantiškesni ir atviresni vienas kitam. Galbūt darbuotojai vengia reikšti savo nuomonę bijodami vadovų.

**Kontrolė.** Kaip žinoma, ir per didelė kontrolė, ir jos nebuvimas organizacinį klimatą veikia neigiamai. Todėl įmonėje verta optimizuoti kontrolės sistemą.

**Kūrybiškumas ir iniciatyvos skatinimas** yra susijęs ir su kontrole (reikia stiprinti grįžtamąjį ryšį), ir su motyvavimo sistema (reikia užtikrinti jos teisingumą ir pagrįstumą), ir su santykiiais tarp vadovų bei pavaldinių.

Siekiant išvengti psichologinės įtampos sumažinimo tarp darbuotojų, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais, reikia optimizuoti klientų aptarnavimo sistemą. Taip galima išvengti klaidų ir įvairių nesusipratimų, dėl kurių ta įtampa dažniausiai ir atsiranda.

Tyrimas parodė, kad organizacijos vertybės ir kultūra (kaip organizacinio klimato dimensija) atspindi įmonės organizacinį klimatą. Tai reiškia, kad puoselėjant ir kryptingai formuojant organizacijos kultūrą (tradicijas, šventes, vertybes), galima sukurti palankų organizacinį klimatą, kuris yra įmonės sėkmės garantas.

## LITERATŪRA

1. Appleby R.C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdės leidykla.
2. Anglų – lietuvių kalbų žodynas (1992). Kaunas: Aura.
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskienė I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.8, p. 17-30.
5. Bagdonas, E. (2004). Socialinė statistika. 1 dalis. Metodai. Kaunas: Technologija.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
8. Beniušienė, I, Vveinhardt, J. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: x rajono policijos komisariato situacija. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
9. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara.
10. Bitinas, B. (1974). Statistiniai metodai pedagogikoje ir psichologijoje. Kaunas: Šviesa.
11. Butkus, F.S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma Littera.
12. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymai. Vilnius: TEV.
13. Darbo ir organizacinė psichologija. (2005). Ats. red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija.
15. Dubinas V., Šavareikienė D. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
16. Giddens, A. (2005). Sociologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Goodwin, C. J. (2005). Research in Psychology. Methods and Design. USA: John Wiley & Sons Inc.
18. Grigas, R. (1998). Socialinių įtampų laukai kaip organizacijų funkcionavimo sąlyga. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 2, p. 69-81.
19. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3, p. 601-616.
20. Gumbickaitė-Šilingienė, V. (1998). Kolektyvinis valdymas. Kaunas: Technologija.
21. Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr. (2001). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. Academy of Management Journal, 17/2, p. 255-280.

22. Hicks – Clarke, D., Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, Vol. 29 No. 3, p. 324-345.
23. Jacikevičius, A. (1996). Siela, mokslas, gyvenimas. Psichologijos įvadas studijų pradžiai. Vilnius: Žodynas.
24. Jazdauskaitė V., (2004). Kaip tinkamai atleisti pavaldinį iš darbo. *Vadovo pasaulis*, 3, p. 32-35.
25. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
26. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
27. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos vystymas jos strateginės architektūros pagrindu. *Socialiniai mokslai*, 4(8), p. 19-26.
28. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3, p. 23-28.
29. Jonaitytė, A. (2005). Pasitikime darbuotoją su džiaugsmu. Naujų darbuotojų adaptacija. *Vadovo pasaulis*, 4, p.39-41.
30. Jonaitytė, A. (2005). Grįžtamasis ryšys – priemonė tobulėti. *Vadovo pasaulis*, 6, p. 37-39.
31. Jovaiša, L. (1975). Psichologinė diagnostika. Kaunas: Šviesa.
32. Kangis, P., Gordon, D., Williams, S. (2000). Organizational Climate and Corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38/8, p. 531-540.
33. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: JUDEX leidykla.
34. Kardelis, K., Sapagovas, J. (1998). Imties tūrio parinkimo socialiniuose tyrimuose metodologiniai aspektai. *Socialiniai mokslai: Sociologija*, 4 (17), p. 35 – 39.
35. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). Ats. Red. A. Kinderys. Vilnius.
36. Kučinskienė R. (2003). Į šeimą orientuota organizacijos politika. *Vadovo pasaulis*, 5 (79), p. 26.
37. Leonavičius, V. ir kt. (2004). *Sociologija*. Kaunas: VDU.
38. Lukoševičius K., Martinkus B. (2002). Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
39. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija, p. 191.
40. Martinkus B. (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
41. Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V. (2002). Įmonės ekonomika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

42. Merkys, G., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R. (2005). Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu. *Socialiniai mokslai*, nr. 3, p. 39-49.
43. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė, D. (2004). Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas. Švietimo ir mokslo ministerijos interneto tinklapis: [žiūrėta 2006-03-24]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm)>.
44. Merkys, G., Šaparnis, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 17, p. 215-225.
45. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, Sociologija*, 3, p. 53-64.
46. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. *Metodologinio diskurso projekcija. Socialiniai mokslai*, 2(19), p. 7-22.
47. Navickas, V., Paulavičius K.B. (1999). *Darbo rinka: teorija ir valstybės politika*, Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
48. Pakalkaitė, L. (2005). Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius. *Vadovo pasaulis*, 11, p.17-19.
49. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
50. Paulauskaitė, N. (1996). Kokybiniai tyrimo metodai vadyboje. *Socialiniai mokslai: Vadyba*, 4 (8).
51. Robbins, P. R. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Sakalas, A. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
53. Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas: Technologija.
54. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
55. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A. (2001). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
56. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija.
57. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
58. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygiai.
59. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla*.
61. Suliman, A. M., Abdula, M. H. (2005). Towards a high – performance workplace: managing corporate climate and conflict. *Management Decision* Vol.43 No 5, p. 720-733.
62. Sūdžius V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.

63. Šarkiūnaitė, I. (2003). Darbuotojų žmogiškieji santykiai darbe: pagrindiniai faktoriai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 25, p. 299-300.
64. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, p. 171-183.
65. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 18, p. 113-124.
66. Tamošiūnas, T. (2003). Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
67. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
68. Tarptautinių žodžių žodynas internete. [žiūrėta 2006-03-15] Prieiga per internetą: <<http://www.zodynas.tk>>.
69. Taylor, F. W. (2005). Moksliniai valdymo principai. Vilnius: Eugrimas.
70. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU leidybos centras.
71. Vainienė, R. (2005). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto alba.
72. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
73. Žilinskas, P. (2003). Patarimai rengiantiems rašto darbus. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
74. Žvinklys J., Vabalas E. (2001). Įmonės ekonomika. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
75. Žmogaus studijų centras. Veiksmingi darbuotojų skatinimo būdai. [žiūrėta 2005-06-29] Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e623737>>.
76. Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. The international Journal of public Sector Management, Vol. 12 No7, p. 548-564.
77. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). Психологическое тестирование. Санкт Петербург: Питер.
78. Бурлачук Э Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). Словарь – справочник по психодиагностике. Санкт Петербург.
79. Джуэлл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. Санкт Петербург: Питер, с. 709.



## PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

## Organizacinio klimato sąvokos apibūdinimai

Autoriai	Šaltinis	Apibūdinimas
Forehand ir Gilmer (1964)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Mikroklimatas apibūdinamas, kaip charakteristikos, kurios: 1) atskiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) gyvuoja ilgą laiką ir 3) daro įtaką žmonių elgesiui organizacijoje.
Litwin ir Stringer (1968)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Mikroklimatas apibrėžiamas, kaip rinkinys išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir tariamai įtakoja motyvaciją bei elgesį, parametrų.
Taguiri (1968)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	„Organizacijos klimatas yra palyginti ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią a) išgyvena jos nariai, b) kuri daro įtaką jų elgesiui ir c) gali būti apibūdinta tam tikros organizacijos charakteristikų (bruožų) grupės įvertinimo terminais“.
Findleter ir Margulies (1969)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Suvokiamos organizacijos savybės, išterpiančios tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Campbell ir kt. (1970)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Grupė požiūrių ir galimybių, apibūdinančių organizacijos statiškas charakteristikas ir elgesio-rezultato bei rezultato-rezultato atvejus.
Schneider ir Hall (1972)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Individualus organizacijos suvokimas, įtakojamas organizacijos ir individo charakteristikų.
James ir Jones (1974)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Psichologiškai reikšmingas kognityvus situacijos pateikimas; suvokimas.
Schneider (1975)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Reikšmės suvokimas ar interpretavimas, padedantis žmonėms suprasti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
Payne ir kt. (1976)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Individų organizacijos apibūdinimų vienodumas.
James ir kt. (1978)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Narių supratimas apie organizaciją.
Litwin ir Stringer (1978)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Psichologinis procesas, išterpiančias tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Joyce ir Slocum (1979)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Klimatai: 1) suvokiami, 2) psichologiniai, 3) abstraktūs, 4) aprašomieji 5) įvertinantys, ir 6) ne veiksmi.
James ir Sell (1981)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Individo proksimalinės aplinkos vaizdavimas, išreikštas psichologinės reikšmės ir reikšmingumo individui terminais; individo bruožas, kurio išmokstama, kuris yra istorinis ir atsparus pokyčiams.
Schneider ir Reichers (1983)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Įvertintas suvokimas arba tyrėjo išvada, pagrįsta konkretesniu suvokimu.
Шепель (1984)	Шепель, В. (1984). Управленческая психология	Organizacijos psichologinis klimatas - tai kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu.
Glick (1985)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the	„Organizacijos klimatas“ yra bendras terminas, kuris priskiriamas daugiau organizacinių negu

	organization.	psichologinių kintamųjų klasei, kuri apibūdina individo veiksmų kontekstą.
Anikejeva (1988)	Anikejeva, N. (1988). Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje.	Psichologinis klimatas: žmonių sąveikos būdai; socialinis psichologinis suderinamumas ir tarpusavio santykiai grupėje.
Schein (1992)	Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas	Klimatas – tai jausmai, ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis.
Moran, Volkwein (1991)	Kangis, P., Gordon W. (2000) Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation.	Organizacijos klimatą apibrėžia kaip: organizacijos, kurios (a) įgyvendina narių kolektyvinių suvokimą apie jų organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomijai, pasitikėjimui, sąjungai, paramai, pripažinimui, inovacijai ir teisingumui; (b) sudaryta narių bendravimu; (c) tarnauja situacijos interpretacijos pagrindui; (d) atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir (e) veikia kaip įtakos šaltinis elgesiui, susijusias charakteristikas.
Jacikevičius (1995)	Jacikevičius, A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija	Psichologinis klimatas- bendra grupės emocinė būsena, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių.
Burton, Lauridsen, Obel (1999)	Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World	Organizacijos klimatas - santykinai apibūdinantis organizacijos savybes, kurios yra patiriamos organizacijos narių; šios savybės turi įtaką jų elgesiui, kuris nulemia organizacijos funkcionavimą.
Furhnam (1999)	Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.	Organizacijos klimatas – visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera

**Šaltinis:** Beniušienė, I., Vveinhardt, J. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: x rajono policijos komisariato situacija. Magistro darbas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

**2 PRIEDAS**

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

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacinis klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacinio klimato elementai.
Reprezentacija	Mituose, istorijose.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika.	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas.
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę.	Empiriškai tiriama hipotezė; atliekami kiekybiniai matavimai
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas.	Teorinis matavimų validumas, intersubjektyvumas.
Paradigma	Interpretacija.	Socialiniai aktai.
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos.	Asmens ir situacijos interakcijos.
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: KTU.





**3 PRIEDAS**

**Organizacinio klimato testu ištirtų organizacijų tipai**

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

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

Ištrauka iš „Organizacinio klimato krizės testo Lietuvos darbo organizacijoms“

 <b>Tarpusavio santykiai</b>	Visiškai nesutinku      Visiškai sutinku
Dėl kolegos darbinės nesėkmės mūsų kolektyve nuoširdžiai išgyvenama	
Kartais pasijuntu tarsi „kaukių baliuje“: visi bendradarbiai užsidarę, užsimaskavę, pasigendu kam atsiverti	
Darbuotojai kalba tai, ką nori girdėti dauguma, – reikšti kitokią nuomonę yra rizikinga	

**5 PRIEDAS**

**Kolegialus ir individualus įdirbis**

<b>Tyrimo etapas</b>	<b>Perimtas kitų tyrinėtojų mokslinis įdirbis</b>	<b>Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų</b>	<b>Savarankiškas darbas</b>
Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie organizacinį klimatą refleksija	+	+	+
Organizacinio klimato krizės inventarijaus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis	-	+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose (Organizacinio klimato krizės inventarijus)	-	-	+