

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Vilma Žilinskienė**

**ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI AUKŠTOJO  
(NEUNIVERSITETINIO) MOKSLO ĮSTAIGOJE:  
DIAGNOSTINIS ASPEKTAS**

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2006**

## SANTRAUKA

Vilma Žilinskienė

**Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje: diagnostinis aspektas.** Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – ištirti klimato raiškos ypatumus Šiaulių kolegijoje, panaudojant standartizuotą prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtą organizacijos klimato krizės testą (inventariją). Organizacinio klimato testas sudarytas iš 156 klausimų. Tyrimas buvo atliktas viešojo sektoriaus įmonėje – Šiaulių kolegijoje. Testuojama buvo anonimiškai. Buvo apklausti 80 respondentai iš 10 organizacijos padalinių. Gauti duomenys apdoroti naudojant tipinę SPSS programą. Specialus psichometriniai koeficientai liudija, jog gauti testavimo duomenys yra patikimi. Buvo konstatuotas gana didelis požymio išsibarstymas. Tai rodo, jog vienuose padaliniuose organizacinis klimatas ir komunikacija labai veiksminga, kituose tik vidutinis ir dar yra neišnaudotų galimybių jį tobulinti.

## SUMMARY

Vilma Žilinskienė

**The peculiarities of the expression of organisational climate at the science institution: diagnostic approach.** Master's work.

The purpose of this master's final paper – is to analyze the expression of organisational climate at the science institution using standardised test made by prof. G.Merkys united group climate crisis test. Organisational climate test consist of 156 questions. Test was done anonymous. We questioned 80 person from 10 different subdivisions. Using typical SPSS program was made data. Special psychometrical coefficients show that the testing information is reliable. It was stated big indication spill. It shows that in some subdivisions organisational climate and communication are very effective, in others only medium and there are some possibilities to improve it.

## TURINYS

IVADAS .....	6
1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida .....	9
1.2. Sąvokos „organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje .....	11
1.3. Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacijos klimato diagnozavimo procesas .....	14
1.4. Komunikacija organizacijoje kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas .....	16
1.4.1. Komunikacijos procesas .....	16
1.4.2. Komunikacijos rūšys .....	19
1.4.3. Vidinės komunikacijos ypatybės .....	21
1.4.4. Informacijos perdavimo kanalai .....	24
1.4.5. Komunikacijos lygiai.....	29
1.4.6. Komunikacijos funkcijos ir efektyvumas .....	31
2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	34
2.1. Aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaiga, kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos .....	34
2.3. Retesto (pakartotinių matavimų) metodika: instrumento ir imties pristatymas .....	41
2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga .....	43
3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI .....	45
3.1. Pilotinio matavimo rezultatai.....	45
3.2. Pakartotinių matavimų rezultatai.....	50
3.3. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška .....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	70

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

2.1	Darbe naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas	42
lentelė	.....	
3.1	Pakartotinių komunikacijos organizacijoje matavimų duomenys (N=69)	48
lentelė	.....	
3.2	Pakartotinių komunikacijos organizacijoje matavimų duomenys. Pavieniai klausimai (N=69)	50
lentelė	.....	
3.3	Organizacinio klimato 1-ojo, 2-ojo matavimų psichometrinės charakteristikos ....	52
lentelė		
3.4	Komunikacija organizacijos padaliniuose (pagal 4 subskales)	57
lentelė	.....	

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1.1 pav.</b>	Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą (P.Jucevičienė, 1996).....	9
<b>1.2 pav.</b>	Komunikacijos proceso modelis ( Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) .....	16
<b>2.1 pav.</b>	Šiaulių kolegijos struktūra .....	35
<b>2.2 pav.</b>	Respondentų lytis, N= 80 .....	36
<b>2.3 pav.</b>	Respondentų statusas, N= 80 .....	37
<b>2.4 pav.</b>	Bendras darbo stažas, N= 80 .....	37
<b>2.5pav.</b>	Darbo stažas esamose pareigose, N= 80 .....	38
<b>2.6 pav.</b>	Respondentų skaičius padaliniuose, N= 80 .....	38
<b>2.7 pav.</b>	Pakartotinių matavimų respondentų skaičius padaliniuose, N= 69 .....	39
<b>2.8 pav.</b>	Pakartotinių matavimų respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, N= 69 .....	40
<b>2.9 pav.</b>	Pakartotinių matavimų respondentų statusas, N=69.....	40
<b>3.1 pav.</b>	Organizacijos klimatas tarp atskirų padalinių .....	43
<b>3.2 pav.</b>	Pritarimas klimato krizės požymiams, proc.....	44
<b>3.3 pav.</b>	Organizacijos mikroklimato raiška Lietuvos organizacijų kontekste.....	46
<b>3.4 pav.</b>	Pritarimas klimato krizės požymiams, proc. ....	53
<b>3.5. pav</b>	Komunikacija organizacijos atskiruose padaliniuose .....	54
<b>3.6 pav</b>	Organizacijos komunikacija Lietuvos organizacijų kontekste.....	55
<b>3.7 pav.</b>	Komunikacija pagrindinių tipų organizacijose .....	56
<b>3.8 pav.</b>	Organizacinio klimato ir komunikacijos organizacijoje priklausomybė nuo lyties.....	59
<b>3.9 pav.</b>	Organizacinio klimato ir komunikacijos organizacijoje priklausomybė nuo darbuotojo statuso.....	59

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Šiuolaikinėms švietimo institucijoms, siekiančioms efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios plėtros sąlygomis, nepakanka tradicinių struktūrų. Pokyčių realizavimui reikalingas kuo palankesnis organizacijos klimatas. Pasirinktos temos aktualumą apibūdina faktas, jog švietimo institucijos Lietuvoje dar mažai dėmesio skiria organizaciniam klimatui bei komunikacijai organizacijoje. Be to pastebėta, jog nepakanka mokslo darbų: mokslinių publikacijų, monografių kuriuose būtų pateiktos tyrimo ataskaitos apie organizacinį klimatą.

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, kurios veiklą sąlygoja palankus klimatas. Palankaus klimato nauda pasireiškia tuo, kad: pagerėja darbo kokybė ir jo rezultatyvumas; komunikacija; informacijos sklaida; tarpusavio santykiai.

Akcentuotina, kad mūsų šalies ir užsienio autoriai tą pačią „klimato“ sąvoką, skirtingai apibūdina: organizacijos klimatas, organizacinis klimatas, mikroklimatas, organizacijos psichologinis klimatas ir etc.

Organizacijos klimato matavimai bei gauti rezultatai gali būti atspirties tašku planuojant pokyčius, tobulinant švietimo institucijų veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo. Verta pažymėti, kad organizacijos klimato empiriniai tyrimai populiarėja ir Lietuvoje. Išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje: diagnostinis aspektas“.

**Tyrimo problema** galime apibūdinti keliais klausimais, reikalaujančiais mokslinio tyrimo:

1. Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai / nepalankiai reiškiasi klimatas aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje?
2. Ar naudotas organizacinio klimato testas, aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje buvo patikimas (nepatikimas)?
3. Ar naudotas tyrimo instrumentas, aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje, pasitvirtino kaip validus instrumentarijus?

**Tyrimo objektas:** organizacinio klimato būdo raiška aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje.

Organizacijos klimatą apibūdina ir diagnozuoja šios raiškos charakteristikos (dimensijos): verbalinė ir neverbalinė komunikacija; konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su

vadovais; gandai, apkalbos ir veidmainiavimas; kartu santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių grupių „klikų“ susidarymas; valdymo/vadovavimo stilius; santykiai ir darbingumas trikdant aplinką; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos ir šventės; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija ir komunikacija; atvirumas ir tolerantiškumas.

**Tyrimo dalykas** – organizacinio klimato ir komunikacijos organizacijoje raiškos ypatumai aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti organizacinio klimato ir komunikacijos organizacijoje raišką aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje, panaudojant prof. G. Merkio (2005) mokslinės grupės sukurtą „Organizacijos klimato“ krizės testą/instrumentariją.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie organizacinį klimatą ir komunikaciją organizacijoje, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją.
2. Atlikti diagnostinius matavimus aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje, panaudojant standartizuotą organizacijos klimato klausimynus, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:
  - 2.1. Patikrinti organizacinio klimato testo patikimumą pakartotinių matavimų (Test-Retest-Reliability) metodu.
  - 2.2. Patikrinti, ar sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos yra patikimos.
  - 2.3. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu preliminariai patikrinti „Organizacijos klimato“ krizės instrumentarijaus patikimumą.
3. Atlikti žmonių išteklių diagnostinio tyrimo minėtais testais duomenų interpretaciją aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje.

**Tyrimo teorinį pagrindą** sudaro vadybos mokslo mokymas apie organizacijos žmogiškuosius išteklius ir organizacijos klimatas ir komunikacija organizacijoje.

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

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir analizė.
2. Psichometrinis darbuotojų testavimas organizacijoje;
3. Statistinė ir psichometrinė duomenų analizė (faktorinė analizė, dispersinė analizė).
4. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Organizacijos klimato krizės inventarijumi taip pat buvo apklausti 80 respondentai 1 organizacijoje bei jos 10 padalinių. Organizacijos klimato testą sudaro 156 klausimai.

**Tyrimo teorinį reikšmingumą** apsprendžia tai, kad empiriškai nustatyti sąryšiai tarp organizacinio klimato ir komunikacijos organizacijoje, nustatyta, kad komunikacija organizacijoje yra sąlyginai stabili žmoniškųjų išteklių charakteristika. Ši išvada reikšminga žmoniškųjų išteklių vadybos požiūriu bei skatina siekti funkcionalios komunikacijos, kaip sąlyginai stabilios organizacijos ar jos padalinio savybės. Rastos ir empiriškai patikrintos dimensijos, adekvačiai apibūdinančios darbo organizacijos klimatą.

**Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę** apibūdina tai, kad sudaryta ir patikrinta Organizacijų klimato kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

**Darbą sudaro:** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, trys skyriai, išvados, literatūros, paveikslų ir lentelių sąrašai.



# 1. ORGANIZACIJOS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

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

Organizacijos kultūra – tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų ir ect. konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes darbei dirbti. Kiekvienos organizacijos išskirtinumas artimai susijęs su savo istorija ir charakterio kūrimo poveikio iš buvusių sprendimų bei lyderių. Tai pasireiškia papročiais, tradicijomis ir ideologija, kurių laikosi nariai, o taip pat strateginiais pasirinkimais, kuriuos daro organizacija.

Pasak J.Kasiulio ir V. Barvydienės (2001) organizacijos kultūra gali būti interpretuojama kaip vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą.

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr, (1999) organizacijos kultūrą apibūdina, kaip būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma.

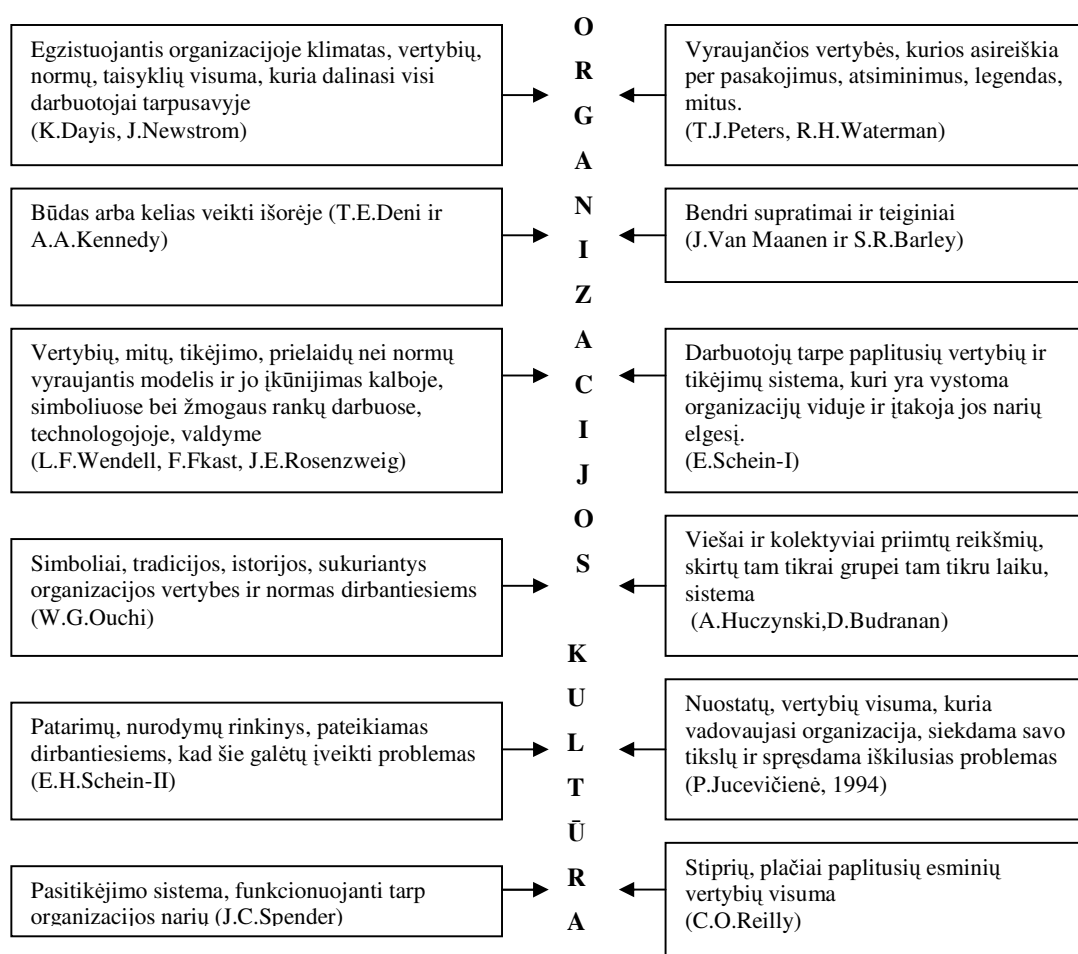
E.Schein (1982) organizacijos kultūrą apibrėžė, kaip bendrų esminių nuostatų modelį, kuri grupė įsisavino, sprendama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas.

S. Robbins (2003) organizacijos kultūrą traktuoja, kaip vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Vienodų įsitikinimų sistema yra savybių, kurias vertina organizacija, rinkinys.

C. Ouchi (1981) teigia, kad „kultūra nusako kompanijos vertybes, tokias kaip agresyvumas, gynybiškumas ir palankumas – vertybes, kurios nusako veiklos, atvirumo ir elgesio būdą. Savo pavyzdžiu vadybininkai įdiegia šį būdą darbuotojams ir perduoda naujoms darbuotojų kartoms.“

Pasak L. Šimanskienės (2002) organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuoja.

P. Jucevičienė (1996) teigė, jog organizacijos kultūra yra, pirmiausia, daugiau fundamentali, o ne funkcionali kokybė, be to, ji turi būti priimta organizacijos narių daugumos, o ne būti „apskritai“ deklaruota, jog ja „organizacija vadovaujasi“. P. Jucevičienė pateikė įvairių mokslininkų požiūrį į organizacijos kultūrą (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą (P.Jucevičienė, 1996)

Žmonės organizaciją kuria: ne organizacija daro žmones svarbius, bet jos darbuotojai kuria, plėtoja ir puoselėja įmonę ir yra atsakingi už jos sėkmę. Šiandieninėse organizacijose tokios vertybės, kaip pagarba asmenybei ir išskirtinumui; atvirumas, sąžiningumas bei pasitikėjimas, vienas kito palaikymas; dorumas ir aukštos etikos normos yra esminiai kriterijai.

Apibendrinus mokslinėje literatūroje pateikiamus organizacijos kultūros apibrėžimus, galima teigti, jog vieni autoriai mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Tačiau organizacijos kultūra yra labai reikšminga kiekvienos organizacijos veiklos dalis, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje.

Žmonių vadyba ir valdymas yra vienas iš vadybos ir organizacijos kultūros komponentų, kartu su materialinių ir gamtinių išteklių valdymu.

L. Sakalauskienė ir V. Janušauskienė (2000) teigia, kad svarbiausia žmonių išteklių valdymo filosofija yra: darbuotojai turi būti vertinami, kaip kolegos ir padėjėjai, o ne kaip paprastos pelno priemonės. Darbuotojai yra svarbiausia valdymo grandis, kadangi jie yra pastovi organizacijos dalis.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai dalis daugialypio proceso, susijusio su žmonių valdymu organizacijoje; tai svarbiausi organizacijos ištekliai, leidžiantys pasiekti aukščiausių rezultatų; tai neatskiriama organizacijos strategijos dalis; tai įvairios koncepcijos ir metodai, kurie taikomi, kai kalbama apie žmonių ar žmogiškųjų išteklių valdymą.

Pagal Dessler (2001) žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos personalo valdymo, įskaitant personalo atranką, mokymą, įvertinimą ir skatinimą, politika bei jos taikymas praktikoje.

W. French (2000) apibūdina žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tarpusavyje susijusius žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmus, nukreiptus organizacijos tikslams pasiekti. Pateikiama personalo atranka, kur veiksmų, tokių kaip naujų darbuotojų paieška, mokymas, jų kėlimas pareigose ir pan., pasėkoje užpildomos visos darbo vietos. Taigi, tai yra veiksmų seka vedanti prie galutinio tikslo.

Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas įvardijamas kaip sistemos, reikalingos darbuotojų produktyviai veiklai garantuoti, sukūrimas, išlaikymas ir vystymas. Sistema pradeda veikti nuo žmogaus priėmimo į darbą (paieška, atranka), ji struktūrizuoja darbo santykius (veiklos vertinimas, mokymas, karjeros galimybės) ir baigiasi darbuotojo išėjimu iš darbo (pensija, atsistatydinimas, etatų mažinimas, atleidimas).

Čia norėtųsi akcentuoti, kad autoriai, nagrinėjantys kultūros ypatumus *Butkus (1996)*, *Sakalas (1996)* ir ect., sutaria, kad stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. *L. Šimanskienė (2000)* nurodo, jog visuomenėje kultūra yra ne priedas prie ekonomikos ir rinkos, kaip dabar tikinama, o visko pradžia. Pasak *R. Kalinausko (1999)* kultūra nėra santykinis dalykas, o vienintelė žmogaus gyvenimo sąlygų atsistatymo priemonė, žmogiškosios esmės šerdis.

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

Šiame skyriuje bus nagrinėjamos organizacijos klimato teorijos teoriškai pagrindžiančios sąvokos „organizacijos klimatas“ samprata.

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti bendrą darbuotojų savijautą, jų emocines būsenas organizacijoje. (*Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005*).

Anot, J. Guščinskienės (2000), sąvoką „organizacijos klimatas“ galima rasti 1939 m. K. Lewin, R. Lippitt ir R. K. White darbuose. Sąvoką „klimatas“ vieni pirmųjų pradėjo tirti E. Porchand, J. Gillmer, B. Schnider, J. Bartted ir kiti. Klimatas tapo labai plačia ir apibendrinančia sąvoka, apimančia daugybę faktorių ir jiems įtaką darančių veiksnių. E. Landy ir J. Tumbo net pavadino organizacijos klimatą organizacijos „asmenybe“ (Robim, 1989). D. Helbrigel ir J.W. Hocum įsitikinimu, klimatas yra tam tikros organizacijos ir jos padalinių suvokiamų atributų rinkinys, kuris išryškėja iš elgesio su organizacijos ir jos padalinių nariais bei aplinka (Ivancevich J.M., 1977). L.J.Mulins (1991) teigia, kad organizacijos klimatas – tai organizacijos aplinkinė atmosfera, kuri apima moralės lygį, priklausomybės organizacijai jausmą, rūpinimąsi organizacijos nariais ir gera jų valia. Pagal J. Kasiulį, V. Barvydienę (2001), R. Taguri ir G. H. Litwin organizacijos klimatą apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Organizacijos klimatas yra jos padalinių, darbo grupių psichologinio klimato pagrindas ir dažniausiai reguliatorius. Anot E. Schein (1985), organizacijos klimatas yra jos pobūdis ir jos kultūros išorinė išraiška. Išanalizavus įvairių autorių pateiktus organizacijos klimato apibrėžimus, galima išskirti dvi pagrindines tendencijas:

- organizacijos klimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys;
- organizacijos klimatas – tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais.

Organizacijos klimatas apibūdinamas kaip vidinės aplinkos ilgalaikis poveikis organizacijos darbuotojams, jų veiklai ir veiklos rezultatams. Organizacijos klimato pagrindas – žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – vertybės, interesai ir pan. (Stephen P. Robbins., 2003, Kaunas 375 p.).

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

situacijos ir reprezentuojantis organizacijos bruožų, reiškinių ir procesų reikšmes (Schneider 1983; Kozlowski & Farr, 1988).

**Organizacinio klimato dimensijos.** Campbell (1970), Friedlander & Margulies (1969) atliko keletą bandymų naudodami individualius suvokimus, siekiant pamatuoti klimato raišką skirtingose organizacijų aplinkose. Tačiau iškilo būtinybė dimensionalizuoti klimato konceptą, atskleisti, kokios dimensijos sudaro klimatą. Faktorinės analizės studijos, atliktos Meyer (1968), Schneider ir Bartlett (1968), Schneider ir Hall (1972), Thornton (1969), išskyrė nuo keturių iki septynių veiksnių, kurie tik apytiksliai sutapo. N. Batlis, L.K.Waters, D.Roach (1974) pateikė 22 organizacinio klimato skalių apibendrinimus, remdamasis Friedlander ir Margulies (1969), Litwin ir Stringer (1968), House ir Rizzo (1971). Klimato matavimai siekė parodyti darbuotojų išgyvenimus svarbių organizacijos procesų, vertybių atžvilgiu ir dažnai buvo manoma, kad tai gali parodyti, numatyti organizacijos elgseną. Galimi keturi tokios elgsenos tipai: ekonominis (produktyvumas, pelningumas), technologinis (naujų produktų vystymas), komercinis (specifinė niša, rinkos dalis) ir socialinis (poveikis klientams, tiekėjams, visuomenei), kuriuos išskyrė Bartram, Robertson & Callinan, 2002). Dar 1963 m. Halpin ir Crofts sudarė organizacinio klimato apibūdinimo klausimyną, apimantį 8 klimato dimensijas. N.Batlis (1980) išskyrė 11 organizacinio klimato dimensijų:

- 1) organizacijos *lūkesčiai* arba laipsnis, kuriuo organizacija tikisi intensyvaus lojalumo ir kitų veiksmų „virš“ pareigų;
- 2) *konfliktai ar kooperatyvumas* arba laipsnis, kuriuo darbuotojai kofliktuoja vienas su kitu tikslo siekimo procese;
- 3) *socialiniai ryšiai*, rodantys šiltą, draugišką atmosferą;
- 4) *darbo ir atlygio už jį priklausomybė*, apdovanojimų, pagrįstų geru darbu laipsnis;
- 5) *spaudimo rodiklis*, tendencijos, rodančios organizacijos polinkį daryti spaudimą savo žmonėms;
- 6) *suvaržymai*, taisyklių, politikų, procedūrų, kurių turi laikytis darbuotojai, skaičius;
- 7) *lankstumas ir inovacijos*, organizacijos ryžtas išbandyti naujas procedūras ir bandyti keistis;
- 8) *rezultatų žinojimas*, grįžtamojo ryšio buvimas;
- 9) *atsakomybė*, laipsnis, kuriuo darbuotojai gali kontroliuoti savo atliekamą darbą;
- 10) *standartai*, apibrėžiantys gerai atliekamą darbą;
- 11) *aiškumas*, laipsnis, parodantis, kiek gerai organizuotos veiklos ir planavimas iš anksto.

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

Įvairių autorių autoriai organizacijos klimata traktuoja ir kaip socialinį-psichologinį klimata apibrėžimai rodo, kad socialinis – psichologinis klimatas – tai sąlygiškai pastovi ir tipiška emocinė būklė, palaipsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant kartu, bei bendraujant ir bendradarbiaujant.

Apibendrinant galima teigti, mokslinėje literatūroje klimatas minimas kaip: organizacijos mikroklimatas, psichologinis mikroklimatas, klimatas, psichologinis klimatas, socialinis – psichologinis mikroklimatas, psichologinė darna ir ect. Tačiau ši mikroklimato koncepcija yra vienareikšmė. Taigi šiandienos organizacijoje didžiulį vaidmenį atlieka mikroklimatas ir jį lemiantys veiksniai, nuo kurių priklauso įmonės veiklos rezultatyvumas ir bendra organizacijos sėkmė.

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

Vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacinio klimato diagnozavimo proceso sėkmės faktorių yra tinkamo diagnostinio instrumento parinkimas ir sukūrimas. Šiame darbe yra naudojamas organizacinio klimato krizės testas. Testo konstravimas reiškia ne ką kita, kaip psichometrinį konstruktą atitinkančių testo žingsnių (stimulinės medžiagos) atranką (Merkys, 1999a).

Lietuvoje organizacijos klimatas sistemingai pradėtas tirti nuo 2004 m., t.y. 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, tokių, kaip: *verbalinė komunikacija; neverbalinė komunikacija; informacija / komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas, tarpusavio santykiai; saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; konfliktai; kontrolė; valdymo / vadovavimo stilius; neformalios grupės „klikų“ susidarymas; informacija, komunikacija; kūrybiškumas ir iniciatyvos skatinimas, baudmės; santykiai su vadovais; vertybės ir kultūra; humoras; tradicijos, šventės; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka; kazrtų santykiai; vyrų ir moterų santykiai.*

Klausimyne buvo taikoma 5 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 neatsitiktinai. Nei viena iš 20 subskalių nebuvo sudaryta taip, kad joje vyrautų vien neigiami teiginiai. Bent ketvirtadalis teiginių kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai“ (Merkys ir kt., 2005).

Kiekvienoje tyrimui atrinktoje komandoje (padalinyje) buvo testuojama nuo 3 iki 7 darbuotojų. Duomenys buvo apdoroti panaudojant įprastinius psichometrinės statistikos metodus – sunkumą (pritarimą), item to total Correlation, vidinę konsistenciją, faktorinę validaciją, remiantis Principal Components metodu bei VARIMAX rotacija ir Alfa-Factoring metodu. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintiniu ar loginiu uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodikliai įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Minimalus reikalavimas yra ženkliai viršijami. Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas organizacijų klimato testas, kuriuo paremtas šis magistro darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Žinoma, ateityje šio testo patikimumą reikės patikrinti retesto (pakartotinių matavimų) metodu. Organizacijų klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert, Raatz, 1994; Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai maštant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai.

Visi koreliacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistiškai labai patikimą ryšį. Neigiami koreliacijos koeficientų įverčiai taip pat prasmingi, kadangi komandinio darbo testo balai buvo koduojami pozityviai (aukštas įvertis atitinka veiksmingą komandinį darbą), o organizacijos klimato testo balai buvo koduojami neigiamai (aukštas testo įvertis atitinka krizinį organizacijos klimatą).

Norint įvertinti klimato raišką, greta testo įverčių standartizuotoje Z-skalėje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Pažymėtina, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Testų, pagrįstų nuomonėmis, konstravimo praktikoje dalis klausimų (teiginių) sąmoningai formuluojami neigiamai, o dalis teigiamai. Tyrimų patirtis rodo, jog tokia procedūra padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“

dominavimas (Merkys, 1999; Gribačiauskas, 2002). Be to yra žinoma, kad labai asimetriški atsakymai nėra tinkami psichometriniu požiūriu (Lienert, Raatz, 1994). Nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 40 iki 70% dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės įverčiai tesiekia apie 20%.

#### **1.4. Komunikacija organizacijoje kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas**

Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus siekiant bendro tikslo. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Analizuojant, organizacijos komunikacijos sistemų būtinumą, svarus argumentas yra tai, kad efektyvi komunikacija padeda sumažinti kitas organizacijos išlaidas, kurias tektų išleisti, kad ir stambių pokyčių ar krizių atveju.

Komunikacijos priemonės – vieno žmogaus informacijos perdavimo priemonės kitam priemonės. Tai gali būti žodžiai, raštai, gestai ar įrengimai. Be komunikacijos negali egzistuoti nė viena organizacija. Pagrindinis komunikacinio proceso tikslas – siekti, jog informacija būtų suprantama.

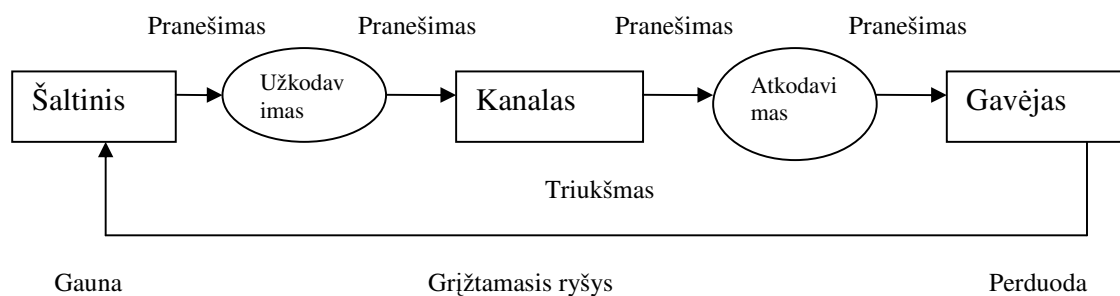
Vienas ryškiausių klasikinio ir šiuolaikinio požiūrio į valdymą skirtumų yra informacijos vertės suvokimas, informacijos reikšmė organizacijos veiklos efektyvumui. Klasikinis požiūris į komunikaciją organizacijoje apibrėžia daugiau kaip valdymo įrankį, skirtą vadovų įsakymams ir instrukcijoms perduoti. Komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi ir jausmais, mintimis, ketinimais. Komunikaciją organizacijoje sąlygoja žmogiškasis veiksnys: noras ar nenoras bendrauti, simpatijos ir antipatijos ir pan. Todėl svarbu išsiaiškinti koks procesas, kaip vyksta ir ką daryti, kad jis būtų efektyvesnis.

##### **1.4.1. Komunikacijos procesas**

Komunikacijos procesuose dalyvauja žmonės, tai yra žmonės sąveikauja vieni su kitais. Komunikacijos metu vyksta pasikeitimai reikšmėmis: norėdami komunikuoti, žmonės turi susitarti dėl vartojamų terminų sampratos. Komunikacija naudoja simbolius: gestai, garsai, raidės, skaičiai ir žodžiai gali tik pateikti ar apytiksliai įvardinti idėjas, kurias jie turėjo perduoti pagal siuntėjo



sumanymą. (J.A.F.Stoner, R.F.Freeman, D.R.Gilbert, 1999). Kad vyktų komunikavimas, reikia tikslo, išreikšto kaip pranešimas, kurį būtina perduoti. Jis pereina iš šaltinio (siuntėjo) pas gavėją. Pranešimas užkuoduojamas (paverčiamas simboliais) ir koku nors būdu (kanalu) perduodamas gavėjui, kuris dekoduoja siuntėjo sukurtą pranešimą. Šitaip vienas žmogus perduoda prasmę kitam.(S.P.Robbins,2003).



**1.2 pav.** Komunikacijos proceso modelis ( Stoner, Freeman, Gilbert, 1999)

Šaltinis sukuria pranešimą užkodavimas mintį. Pranešimas yra tikrasis materialus kodavimo rezultatas. Kanalas – tai terpė, kuria keliauja pranešimas. Jį pasirenka šaltinis, kuris privalo nuspręsti, ar naudoti formalų, ar neformalų kanalą. Formalius kanalus įsteigia organizacija, jais perduodami pranešimai, susiję su profesionalia organizacijos narių veikla. Paprastai šie kanalai atkartoja organizacijos valdžios grandinę. Kiti pranešimai, pavyzdžiui, asmeniniai arba visuomeniniai, keliauja neformaliais organizacijos kanalais. Gavėjas yra asmuo, kuriam skirtas pranešimas, tačiau, kad pranešimas būtų jam suprantamas, jis privalo būti pasiųstas suprantama gavėjui forma. Šis etapas – pranešimo dekodavimas. Paskutinė komunikavimo proceso grandis – grįžtamasis ryšys. Tai patikrinimas, ar mums pavyko perduoti savo pranešimus taip, kaip buvome sumanę (S.P.Robbins, 2003).

Labai svarbus yra grįžtamasis ryšys. Esant grįžtamajam ryšiui šaltinis ir gavėjas keičiasi komunikaciniais vaidmenimis. Gavėjas tampa šaltiniu ir perduoda informaciją, tai yra savo reakciją, pradiniam šaltiniui. Grįžtamasis ryšys labai padidina vadybinės informacijos perdavimo efektyvumą. Abipusis pasikeitimas informacija (esant grįžtamojo ryšio galimybei) palyginti su vienusiu (kai nėra grįžtamojo ryšio), nors ir vyksta lėčiau, tačiau yra efektyvesnis ir didina tikimybę, kad pranešimas bus interpretuotas teisingai. Grįžtamasis ryšys gerokai padidina komunikacinio proceso efektyvumą, sudaro galimybių slopinti triukšmus. (N. Paliulis, E. Chlivickas, A. Pabedinskaitė, 2004)

Siekiant išvengti skirtingo tų pačių dalykų supratimo, pranešimas turi būti pateikiamas taip, kad jį galėtų suprasti skirtingo patyrimo ir pažiūrų žmonės. Efektyviam bendravimui dažnai trukdo įvairūs nesklaidumai: siuntėjo ir gavėjo skirtumai, skirtingas realybės suvokimas, remiantis klaidinga informacija padaryti apibendrinimai, subjektyvios išvados, stereotipiniai vertinimai, išankstinis nusistatymas ir panašiai. Informacijos siuntėjas gali išvengti šių problemų, numatęs gavėjo poreikius, lūkesčius ir vertybių sistemą. Be to, komunikacijos proceso efektyvumą gali sumažinti ir įvairios informacinės (žinios suformulavimo, perdavimo, gavimo ir supratimo) problemos. *Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamuoju ryšiu.*

C.L. Bovee, J.V. Thill (1997) išskyrė šešis efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožus:

1. Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos
2. Etikos normų laikymasis.
3. Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paaiskinimas.
4. Efektyvų naujausių technologijų pritaikymas.
5. Darnios komandos suformulavimas.
6. Gera rašytinės komunikacijos kokybė.

*Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos* susiklosto esant palankiam organizacijos klimatui. Vis daugiau organizacijų pripažįsta atviro komunikacijos klimato vertę. Vadovai paskiria darbuotojams atlikti atsakingas užduotis, suteikdami palankias sąlygas joms įgyvendinti: darbuotojai siunčiami į kursus mokytis. Vadovai supranta, kad palikdami atvirą organizacijos klimatą, pasieks spartesnio problemų sprendimo ir efektyvesnio darbo.

*Etikos normų laikymasis* būtinas, nes vieno individo veiksmai gali turėti įtakos kito individo veiklai.

*Tarpkultūrinė komunikacija* – tai keitimosi informacija procesas tarp skirtingų kultūrų individų. Siekiant, kad ši komunikacija taptų efektyvi, reikia mokytis užsienio kalbų, studijuoti tos šalies su kurios atstovais komunikuojama, istoriją, kultūrą, susipažinti su etiketo ir elgesio normomis. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Šiuolaikinės *informacinės technologijos* turėjo įtakos daugelio žmonių komunikavimo formoms, o tai savo ruožtu pakeitė daugelio organizacijų valdymo metodus. Atsiradus kompiuteriniams tinklams, tekstų redaktoriams ir elektroniniam paštui, pradėjo keistis įprastinė kompiuterinė infrastruktūra ir atsirado naujų informacijos apdorojimo modelių. Taigi šiuolaikinės informacinės technologijos yra nematomas sąjungininkas atliekant svarbias užduotis, reikalingas sėkmingam verslui. (Bovee, Thill, 1997).

*Darnios komandos sutelkimas yra komunikacijos proceso varomoji jėga.* Vienas pagrindinių tikslų – suburti profesionalią ir darnią komandą organizacijos tikslams realizuoti.

*Rašytinės komunikacijos kokybė.* Didžiulis informacijos srautas bei laiko juostų skirtumai verčia verslo žmones komunikacinius raštus išsiųsti kuo greičiau. Šiuo metu daugelis organizacijų savo darbe naudoja standartizuotus laiškus, raštus ar įsakymus. Tai padeda greičiau ir efektyviau suprasti ir perduoti informaciją bei sutaupyti laiko (Bovee, Thill, 1997).

#### **1.4.2. Komunikacijos rūšys**

Kiekvienas mūsų keičiamės informacija su kitais žmonėmis, turinčiais savo privalumų ir trūkumų, teigiamų ir neigiamų charakterio ypatybių. Kiekvienas žmogus yra unikalus. Savitos yra ir organizacijos, kurios vienija atskirus individus. Organizacijų paskirtis – tarnauti žmogui, o nelaukti, kad žmogus tarnautų organizacijai (Jucevičienė, 1996).

Komunikacijos gali būti labai įvairios tiek savo turiniu, tiek forma ir operatyviai valdant organizaciją vienos jų naudojamos nuolat, o kitos gana retai.

Komunikacijos skirstomos į keturias rūšis pagal jų atliekamą funkciją:

- valdymo,
- informacinės
- emocinės,
- fatinės (susijusios su kontaktų užmezgimu).

Pagal komunikacijos priemones jos skirstomos į kalbines, paralingvistines ir daiktines arba ženklų. Pagal sąveikos dalyvių santykių tipą skiriama tarpasmeninė, viešoji ir masinė komunikacija. Vadybos komunikacijų neišsemia ir jų skirstymas į tarpasmenines, viešąsias ir masines, nes operatyviajame organizacijos valdyme dažnai prisireikia tarpinių tarp asmeninių ir viešųjų, t.y. grupinių komunikacijų. (Butkus, 2003)

Vadyboje labai svarbi ir komunikacijos kryptis. Komunikavimo kryptis gali būti vertikali arba horizontali. Vertikali kryptis dar gali būti aukštyn arba žemyn. Žmonės iš esmės naudojami žodiniu, rašytiniu arba nežodiniu komunikavimu. Komunikacijų įvairovė parodyta 1 priede.

Informaciją klasifikuoti galima įvairiai: žodinė, rašytinė; elektroninė arba „gyva“; kokybinė ir kiekybinė; finansinė ir kita. Dažniausiai informacija skirstoma į *darbinę* ir *bendrojo pobūdžio* informaciją.

*Darbine* vadinama ta informacija, kuri yra tiesiogiai susijusi su atliekama darbo užduotimi. Ši informacija yra būtina darbui atlikti. Svarbiausia iš šios srities - darbo užduotys. Darbinei informacijai taip pat priskiriama pavaldinio ataskaita apie darbų eigą, informacija pardavėjams apie naujus produktus, įvairūs tyrimų duomenys, vadovo įvertinimas ir kita informacija.

*Bendrojo pobūdžio* informacijai visų pirma priskiriami kompanijos strateginiai teiginiai: vizija, misija ir strateginiai tikslai. Informacija apie organizacijos ir konkurencinės rinkos naujoves, paslaugų plėtrą, veiklos rezultatai, darbo organizavimo ir struktūros pasikeitimai, darbuotojų ugdymas, atlyginimų sistema, karjeros galimybės, veiklos vertinimo metodika – visa tai bendrojo pobūdžio informacija. Aukščiausia vadovybė yra svarbiausios strateginės informacijos savininkė, tačiau dažnai darbuotojų yra vertinama kaip pati tolimiausia ir dėl to paslaptiniausia vadovų grandis. Panašią rolę gali įgyti ir žmogiškųjų išteklių valdymo padalinys, nes daugeliu atvejų nemažą dalį bendrosios informacijos valdo būtent šis padalinys.

Bendrosios informacijos trūkumas visų pirma įtakoja organizacijos vidinį klimatą ir darbuotojų nuostatas į darbą ir pačią organizaciją. Negaudami visiems svarbios organizacinės informacijos darbuotojai visų pirma jaučiasi neverti žinoti, dėl to nuvertinti ar net įbauginti. Įgyvendinant pokyčius bendrojo pobūdžio informacija tampa ypatingai svarbi, nes ji padeda įtikinti darbuotojus pokyčių prasmingumu ir paskatinti elgtis kitaip. Nors bendrojo pobūdžio informacijos, priešingai negu darbinės informacijos, trūkumas nesmogia skaudžiai ir staiga, bet užtikrina stabilų vidinio klimato ir darbo našumo smukimą (Žibūda).

Įmonės komunikacijos procesuose dalyvauja daug organizacijos narių, tačiau didžiąja dalimi vidinės ir išorinės komunikacijos sistemų efektyvumas ir jų puoselėjimas priklauso nuo įmonės vadovų. Būtent jie nustato įmonės strategiją ir leidžia arba neleidžia vykti efektyviai komunikacijai.

Organizacijos komunikaciją galima suskirstyti į dvi rūšis: vidinę ir išorinę. *Išorinės komunikacijos* perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę ir pan.

*Vidinė komunikacija* vyksta organizacijos viduje. Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Norint sėkmingai įgyvendinti organizacijos strategiją, vykdyti veiklos ar kultūrinius pokyčius joje, reikia neabejotino darbuotojų sąmoningumo, jų pritarimo kompanijos tikslams ir dalyvavimo

kompanijos veikloje, lojalumo. Vidinė komunikacija – tai priemonė padėti darbuotojui suvokti, ką įmonei reiškia jo efektyvus darbas, kodėl jis yra svarbus ir reikalingas. Svarbiausias vidinės komunikacijos tikslas organizacijoje – suteikti darbuotojams energijos įgyvendinant jų pagrindinius ketinimus.

Lietuvos kompanijose susidomėjimas vidine organizacijos komunikacija sparčiai auga. Daugelis organizacijų vadovų pajuto, kad efektyviai komunikuojanti organizacija gali pasiekti daugiau per trumpesnę laiką. Tvarkinga ir efektyvi vidinė komunikacija yra puikus vadovavimo įrankis įgalinantis įtakoti organizacijos kultūrą, nuostatas ir keisti darbuotojų elgesį.

### **1.4.3. Vidinės komunikacijos ypatybės**

Norint sėkmingai įgyvendinti organizacijos strategiją, vykdyti veiklos ar kultūrinius pokyčius joje, reikia neabejotino darbuotojų sąmoningumo, jų pritarimo kompanijos tikslams ir dalyvavimo kompanijos veikloje, lojalumo. Vidinė komunikacija – tai priemonė padėti darbuotojui suvokti, ką įmonei reiškia jo efektyvus darbas, kodėl jis yra svarbus ir reikalingas. Svarbiausias vidinės komunikacijos tikslas organizacijoje – suteikti darbuotojams energijos įgyvendinant jų pagrindinius ketinimus.

*Vidinė komunikacija* yra kiekvienoje įmonėje, tačiau tikrai ne visur ji efektyvi. Tam ir yra reikalinga jos vadyba. Vidinės komunikacijos vadyba iš tiesų svarbi, kai atsiranda vidiniai ar aplinkos pokyčiai: vadovų pasikeitimas, naujos linijos atidarymas ar senos linijos uždarymas, įvedami nauji apskaitos standartai, keičiamas elgesio kodeksas, verslo koncentracija ir panašiai. Dauguma organizacijų kaip pagrindinę darbuotojų iniciatyvų ir geranoriškumo pakrikimo priežastį nurodo blogą vidinę komunikaciją. Organizacijos, kurių vidinė darbuotojų komunikacija yra efektyvi, gerokai lenkia to nedarančias. Vidinės komunikacijos vadyba garantuojamas pateikiamos informacijos nuoseklumas, vadovai efektyviau bendrauja su darbuotojais, o kolegos – tarpusavyje.

Reikėtų nepamiršti, kad vidinės komunikacijos vadybos pobūdis turėtų būti susietas su organizacijos valdymo kultūra. Hierarchinė kultūra pasižymi ribotu informacijos platinimu, dideliu kiekiu vadybos lygių, nevienoda atsakomybe, pagrindimu taisyklėmis, struktūrizacija, priešišku rizikai, orientacija į save, atsitiktiniu mokymusi, finansiniu akcentu ir politiškumu. Žinių kultūrai būdingas efektyvus informacijos platinimas, keli vadybos lygiai, bendra atsakomybė, pagrindimas principais, restruktūrizacija, sugebėjimas rizikuoti, orientacija į išorę, nuolatinis mokymasis, rinkodaros akcentavimas, atvirumas (Palaitytė, 2006).

*Vertikali komunikacija.* Vertikaliai komunikacijai priskiriama informacija, kuri keliauja hierarchijos laiptais iš viršaus žemyn arba atvirkščiai. Vertikalią komunikaciją nagrinėjame tuomet, kai norime iširti ryšį tarp vadovų ir pavaldinių. Šis komunikacijos aspektas ypač aktualus didelėse organizacijose, kurių struktūroje daug hierarchinių lygių.

Dažnai vertikali komunikacija suprantama vienpusiškai kaip informacijos perdavimas iš viršaus žemyn, tai yra informacijos „pumpavimas“ iš vadovų pavaldiniams. Tačiau ne mažiau svarbi vertikali komunikacijos dalis yra atgalinis ryšys iš darbuotojų vadovams - informacija iš apačios viršun.

Pagrindinė vertikali komunikacijos problema Lietuvos kompanijose – tai prastas atgalinio ryšio iš darbuotojų organizavimas. Pagrindinės to priežastys yra psichologinis atstumas tarp vadovų ir pavaldinių, procedūrų nebuvimas darbuotojams pareikšti savo pasiūlymą dėl darbų tobulinimo. Darbuotojų nuomonė nuvertinama, nelaikoma naudinga, nors dažnai taip tikrai nėra. Svarbiausia, ką vadovai turėtų sužinoti iš savo pavaldinių yra „kokia yra tikroji situacija organizacijoje“ ir „kaip klientai vertina organizacijos paslaugas/produktus“. Eilinis darbuotojas turi daugiau galimybių pajusti tikrąjį organizacijos pulsą negu vadovas, o klientus aptarnaujantis ar pardavimų personalas turi patikimų žinių apie rinkos nuotaikas. Dažna vadovų nuostata, kad eiliniai darbuotojai mažai išmano apie kompanijos valdymą yra nepagrįsta. Nepaisydami darbuotojų nuomonių vadovai gali priimti nepilnai informuotus sprendimus, gresia nepritartis sprendimams ir problemiškas jų įgyvendinimas (Žibūda).

Priešingai negu atgalinis ryšys iš darbuotojų, vadovų informacija iš viršaus žemyn paprastai organizacijose perduodama efektingai, tačiau nebūtinai efektyviai. Problemų nebuvimas vadovų bendravime su pavaldiniais (iš viršaus žemyn) dažnai tėra sąlyginis, nes patys vadovai nejaučia kad jie galėtų bendrauti geriau, o dėl atgalinio ryšio iš darbuotojų trūkumo ir negali to sužinoti.

*Horizontali komunikacija.* Informacija sklinda horizontaliai tuomet kai bendrauja to pačio padalinio darbuotojai (kolegos) arba keli funkciniai padaliniai, projektinės grupės ar kitos darbo grupės neturinčios tiesioginės struktūrinės galios viena kitai. Horizontali komunikacija yra dėmesio centre plokščiose, dažniau nedidelėse organizacijose (iki 100 darbuotojų), kuriose dar nesusiformavo griežta hierarchinė struktūra ir santykiai grindžiami asmeniniu kontaktu. Rimtų horizontalios komunikacijos problemų turi ir didelės organizacijose, kuriose susitarti ar derinti veiksmus turi funkciniai padaliniai. Dažnas nesusikalbėjimas vyksta tarp projektinių grupių dirbančių vienoje srityje (pavyzdžiui, su tuo pačiu klientu) arba besinaudojančių tais pačiais ribotais resursais (pavyzdžiui žmogiškaisiais arba finansais resursais).

Apibendrinant vertikalią ir horizontalią komunikaciją svarbu paminėti, kad nei viena nei kita kryptimi atskirai informacija nejuda. Ji persipina, keičia kryptis ir papildo viena kitą. Artimas vadovų kontaktas su darbuotojais duoda panašių teigiamų rezultatų kaip ir plokščia organizacijos struktūra. Todėl nereikėtų daryti prielaidos, kad vadovai gali bendrauti tik vertikalčiai, o jų pavaldiniai, tik horizontalčiai (Žibūda).

*Žodinė komunikacija* – tai visų pirma improvizacija, reikalaujanti specialaus pasirengimo bei žinių, oratorinių gebėjimų, netgi gero retorikos išmanymo (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005). Kalbos, formalūs akis į akį ir grupiniai susitikimai bei neformalūs gandai ar paskalos yra populiarūs komunikavimo formos.

Komunikavimo žodžiu privalumai – greitis ir grįžtamasis ryšys. Per labai trumpą laiką galima žodžiu pateikti pranešimą ir gauti atsakymą. Jei gavėjas nėra įsitikinęs, kad teisingai suprato pranešimą, siuntėjas, naudodamas greitą grįžtamąjį ryšį, tuojau pat apie tai sužino, todėl pranešimą gali pakoreguoti pačioje komunikavimo pradžioje.

Pagrindinis žodinio komunikavimo trūkumas išaiškėja organizacijoje ar bet kurioje situacijoje, kai pranešimas turi pereiti per daugelį žmonių. Kuo daugiau žmonių perduoda pranešimą, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus iškraipytas. (S.P.Robbins, 2003)

*Rašytinė komunikacija* – tai pastabos, laiškai elektroniniai laiškai, faksimiliniai pranešimai, organizacijos periodiniai leidiniai, skelbimai skelbimų lentoje ar bet kurios kitos priemonės, perduodančios informaciją, parašytą žodžiais arba simboliais. Informacija raštu yra apčiuopiama ir ją lengva patikrinti. Paprastai ir siuntėjas, ir gavėjas registruoja informaciją. Pranešimą galima saugoti neribotą laiką. Jei dėl pranešimo turinio kyla klausimų, galima jį susirasti ir pasitikrinti. Ši savybė ypač svarbi, kai pranešimai būna ilgi ir sudėtingi. Paprastai su parašytu žodžiu elgiamės atsargiau nei su pasakytu, esame priversti nuodugniau apmąstyti, ką norime išreikšti parašytu pranešimu. Tad rašytinis pranešimas paprastai būna gerai apgalvotas, logiškas ir aiškus.

Rašytinių pranešimų trūkumas yra tai, kad juos parengti reikia laiko, antra, yra grįžtamasis ryšys, o tiksliau jo visai nėra. (Robbins, 2003)

*Neverbalinis komunikavimas.* Kiekvieną kartą kam nors žodžiu išsakydami pranešimą, mes į jį įterpiame ir nežodinį pranešimą. Neverbalinė komunikacija – tai informacijos perdavimas nenaudojant įprastinių žodinių pranešimų. (Baršauskienės, Janulevičiūtės – Ivaškevičienės interpretacija) Neverbalinė komunikacija yra svarbesnė už verbalinę, nes informacijos gavėjas pirmiausia pamato, o po to išgirsta ar perskaito žinių ir tik tada prasideda suvokimo procesas, kuris vadinamas informacijos įvertinimo procesu. Nežodinį komunikavimą sudaro kūno judesiai, intonacija ir pabrėžiami žodžiai, veido išraiška bei fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo.

Svarbu, kad gavėjas atidžiai stebėtų šiuos nežodinius komunikavimo aspektus. Reikėtų ieškoti ir nežodinių užuominų, ir klausytis tiesioginės siuntėjo žodžių prasmės. Verta atkreipti ypatingą dėmesį į pranešimų prieštaravimus, kai žodiniai pranešimai prieštarauja nežodiniams – kūno kalbai. Pasak Baršauskienės, Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2005) neverbalinę komunikaciją galima suskirstyti į:

- vizualiai gaunamą informaciją, kai gavėjas mato siuntėjo ženklus ir interpretuoja komunikacinius signalus (poza, gestai, veido išraiška, šypsena, akių kontaktas ir kt.)
- neverbaliniai signalai suvokiami per prisilietimus (rankos paspaudimas, patapšnojimas per petį, bučinytis ir kt.)
- neverbaliniai signalai gavėją per kitus šaltinius (atstumas, kvapas, laikas, aplinka ir kt.)

Žodžiais perduodama 7 procentai informacijos, garso priemonėmis - 38 procentai, mimika, gestais, poza – 55 procentai informacijos. Neverbaliniai bendravimo komponentai itin reikšmingi pirmosiomis susitikimo minutėmis. Dar neištarus nė žodžio susiformuoja pirmas įvertinimas ir pokalbių metu jį pakeisti būna sunku. ( V.Misevičius, 2005).

Dažnai siuntėjas pats neįsisąmonindamas neverbaliniu būdu perduoda papildomų svarbių žinių, kurios jautriam ar mokytam stebėtojui gali būti vertingos pagalbinės priemonės ar išankstiniai įspėjimo signalai pokalbiui pakrypus kritiška linkme (H.Krauhe, Ch.Demmer, 2004)

#### **1.4.4. Informacijos perdavimo kanalai**

Darbuotojai turėtų žinoti jiems aktualią informaciją. Kuo mažiau laiko skirdami jos arba ją turinčių žmonių paieškai, organizacijose stengiamasi struktūruoti, kas su kuo turi palaikyti nuolatinius darbinius ryšius. Taip sukuriama vadinamieji formalūs komunikacijos tinklai, apimantys tam tikrus darbuotojus ir informacijos tekėjimo kelius, kuriais turi skliti informacija, įgalinanti šiuos žmones atlikti jiems skirtas funkcijas. Mažose organizacijose šie tinklai tokie paprasti, kad beveik nepastebimi. Didelėse atsiranda informaciją skirstantys asmenys, ataskaitos, įvairios kitos priemonės, padedančios užtikrinti efektyvų informacijos perdavimą. Sudarant formalius komunikacijos tinklus paprastai ruošiamos komunikacijos schemas, kuriose numatoma kokia informacija kuriuos darbuotojus ir kokia eilės tvarka turi pasiekti. Šio schemas padeda susivokti su kuo organizacijoje turi būti palaikomi ryšiai, kad atitinkamas darbas būtų padarytas. Tačiau vien žinojimo kas su kuo atitinkamais darbo klausimais turi bendrauti nepakanka. Sklandžiam organizacijos darbui lygiai taip pat svarbu kokia informacija yra skleidžiama ir kaip ji skleidžiama.



Bet kuriame formaliame komunikacijos tinkle informacija gali sklirti trejopai: vertikaliai (iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų) – apimdama skirtingų hierarchinių lygių darbuotojus ir horizontaliai – tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų. Dažnai organizacijose dėmesys yra skiriamas tik vienai iš šių krypčių - komunikacijai iš viršaus žemyn. Taip neišnaudojamos kitų dviejų komunikacijos krypčių teikiamos galimybės, nes kiekviena šių krypčių sklinda skirtinga, sėkmingam organizacijos funkcionavimui pakankamai svarbi informacija. (A. Vinkuvienė, 2006).

Komunikacijos efektyvumas (pranešimo turinio tikslumas, operatyvumas) ganėtinai nukenčia, kai ta pati informacija perduodama per kelis asmenis. Tai tampa ypač problematiška organizacijose su daug hierarchinių lygių, nes su kiekvienu lygiu dalis informacijos prarandama.

Geriausias „vaistas“ tokiais atvejais nuo informacijos praradimo - informacijos perdavimas raštu. Pakankamai efektyvus ir kitas, neformalizuotas, būdas užsitikrinti kuo mažesnę informacijos praradimą – pasiteirauti informacijos gavėjo apie tai, ką pasakėte, kad įsitikintumėte, jog jis viską išgirdo ir suprato.

Organizacijoje formali sistema nėra vienintelis komunikavimo tinklas. Čia taip pat veikia ir neformalus – gandai. Kad ir neformalus, gandai yra gana svarbus informacijos šaltinis.

Neformali komunikacija yra pakankamai reikšminga bendrame komunikacijos procese, ypač prisimenant formalizavimo skeptikų teiginį, kad daugiau nei pusė to, kas realiai vyksta organizacijoje yra nesusiję su jos formaliąja tvarka. Neeinant į tokius kraštutinius, galima išskirti dvejopą neformalios komunikacijos poveikį. Prastai valdomose organizacijose neformali komunikacija tampa darbuotojų išsigelbėjimu apeinant neproduktyvią nusistovėjusią tvarką ir procedūras. Tuo tarpu gerai valdomose organizacijose neformali komunikacija yra dar viena priemonė, leidžianti darbą bei buvimą organizacijoje daryti efektyvesniu ir malonesniu (A. Vinkuvienė, 2006).

Informacijos vakuumo nebūna, nes jį visuomet užpildo gandai. Gandai dažniausiai neša neigiamą informaciją, dėl to gandai nėra teigiamas reiškinys. Tačiau nežiūrint į gando turinį, gandas kaip komunikacijos priemonė yra įspūdinga: sklinda greitai, gerai įsimenamas ir dažnai tiesiogiai įtakoja elgesį. To juk ir siekiama valdant vidinę komunikaciją. Tad gandų kaip komunikacijos priemonės išnaudojimas gali būti rezultatyvus, nors ir ypatingai sunkiai suvaldomas komunikacijos būdas.

Gandai – nepatikrintas pasakojimas, kuris keliauja nuo žmogaus pas žmogų ir yra priimamas kaip tikras faktas, nors jo pirminis šaltinis gali būti neaiškus ar nežinomas. Gandai sklinda įtemptomis ir daugiaprasmišomis aplinkybėmis, kai žmonės nesugeba išsiaiškinti tiesos arba kai dėl vienos ar kitos priežasties jie nepasikliauja jiems skelbiama informacija. Gandai išreiškia norą

atpažinti įvykių prasmę. Gandai – tai grupės problemų sprendimo būdas. Dauguma gaudų yra neilgaamžiai. Įtakingas gaudų šaltinis yra žiniasklaida, kuri pateikdama pasakojimus visada yra selektyvi, kūrybinga, o patys žurnalistai dažnai patys subjektyviai ištraukia į pasakojimą arba yra suinteresuoti vienokiu ar kitokiu gvildenamos problemos sprendimu (Leonavičius, V. ir kt., 2004).

Gaudų neįmanoma išvengti. Taigi vadovai turėtų gaudus panaudoti taip, kad jie duotų naudos. Vadovai gali pasitelkti gaudus, kad greitai paskleistų informaciją, kita vertus, patikrintų, kokia darbuotojų reakcija į įvairius sprendimus, prieš galutinai juos priimdami.

Gandai turi tris pagrindinius bruožus. Pirma, jų nekontroliuoja vadovybė. Antra, dauguma darbuotojų jais pasitiki labiau nei oficialiais aukščiausios vadovybės pranešimais. Ir trečia, gandai daugiausia tarnauja organizacijoje esančių žmonių interesams (S.P.Robbins, 2003).

Organizacijoje apkalbos yra neišvengiamos. Neverta ir net žalinga stengtis jas išguiti iš darbuotojų kasdienybės. Tai – organizacijos kultūros dalis. Svarbiausias yra apkalbų turinys – jis puikiai atspindi, kas dedasi darbuotojų galvose.

Apkalbos padeda:

1. *Užmegzti ryšius.* Žmonės suvokia visuomenės narių statusą. Tai naudingas įgūdis, mat susigaudyti ir manipuluoti socialiniais keliais ir takeliais sudėtingoje žmonių visuomenėje yra naudinga – aukštesnis statusas teikia neabejotinų privalumų sveikatos, turto ir laimės atžvilgiu. Tačiau siekti šių privalumų ir išvengti bet kokių nesėkmių yra sudėtinga. Pirmiausia, socialinė hierarchija yra įvairialypė. Žmonėms būdinga talentų įvairovė ir polinkis lyginti save su kitais. Be to, socialinės struktūros yra dinamiškos ir nuolat kinta.

2. *Siekti įtakos.* Net jei net žmonių socialinė padėtis pakankamai tvirta, nori būti tikri, kad jos nepraras. Pasitaikius progai, būtinai stengsis sudaryti gerą išpūdį tiems, kurie mums galėtų padėti. Pripažįstate ar ne, bet visi stengiasi „parsiduoti”, t. y. kuo geriau prisistatyti, pasireklamuoti, sudaryti kuo puikesnį išpūdį. Savireklama ne visuomet būna sąmoninga.

3. *Kurti „sajungas”.* Neretai apkalbos atlieka panašią funkciją kaip ir beždžionių bendruomenėse: rankiodamos blusas viena kitai iš kailio jos išreiškia prielankumą. Žmonės perduoda informaciją tiems, kuriais žavisi ir mėgsta, su kuriais siekia „sajungos”. „Sajungos” kuriamos, kad kiekvienas jaustųsi stabiliau, o gal ir palypėtų socialinės hierarchijos laipteliais aukštyn.

Visos trys minėtos funkcijos veikia vienu metu. Bet kuri konferencija yra didžiulė pokalbių (oficialių ir neoficialių apkalbų) vieta. Kaip žmonės juda, siekdami ir įtakos, ir sajungų? (Psychology Today, 2001).

Apkalbos dažnai siejamas su piktadaryste, ir ne be reikalo – apkalbos gali būti labai bjaurios. Apkalbos gali ne tik stiprinti bendruomenės narių ryšius, bet ir virsti atvira kova tarp laimingųjų ir

nevykėlių. Kintančioje sąjungų matricoje, kiekvienas visuomet ieško naudos, kuri kam nors kitam reiškia nenaudą. Apkalbos už akių trečiam nieko nenuoduojančiam ir negalinčiam apsiginti asmeniui, gali atsigręžti ir prieš patį liežuvautoją – reikia mokėti subtiliai ir įgudusiai apkalbėti. Gebėti parodyti aukai prielankumą ir užuojautą, tuo pačiu subtiliai menamai ją nuvertinant. Daugumai žmonių tai atrodo bjauru. Gal todėl daugybė apkalbų yra nesąmoningos ir grindžiamos saviapgaulė. Žmonės tam ypač gabūs. Saviapgaulė dažnai įgauna tikro, nuoširdaus įsitikinimo savo neprilygstama, moraliai pagrįsta užuojauta vargšei, palengva apkalbose skęstančiai aukai formą.

Sakoma, kad moterys – pleputės ir apkalba dažniau. Nieko panašaus. Skiriasi nebent vyrų ir moterų apkalbų pavadinimas bei turinys. Vyrams įdomiau, kam sekasi, o kam – ne. Tai tenkina jų konkurencinių žaidimų pomėgį. Moterims įdomiau, kas, su kuo ir už ką, tai yra skatina vyrus konkuruoti ir tobulinti praktinius veiksmus, o moteris verčia domėtis intymumu, emocijomis ir tarpusavio santykiais. Tas pats vyksta ir organizacijos kolektyve, pvz., kai gresia neišvengiama krizė ir valdymas tampa ypač šiurkštus. Vadovai turėtų žinoti, kad atvirumas – pigesnis ir nepalieka sunkiai išvalomų moralinio veido dėmių. Tačiau piliečių tylą, santūrumą bei didžiulį apetitą naujienoms lemia, matyt, tas pats slaptas noras išvengti netekčių ir apsaugoti savo interesus. Maloniai liežuvausti galima tik ten, kur tvyro pasitikėjimas. Vidinei komunikacijai įtakos turi taip pat ir humoras organizacijoje. Apie teigiamą juoko įtaką mūsų sveikatai žinome visi. Humoras - tai pirmiausia kūrybiškumas. O kūrybiškumas - tai sugebėjimas keisti realybę pagal savo norus. Taip sukuriama pozityvi darbinė atmosfera, leidžianti pasiekti daug geresnių profesinių rezultatų. Svarbiausias humoro privalumas profesinėje srityje – jo „gebėjimas“ sumažinti įtampą ir stresą tarp darbuotojų. Kai įtampa jau pradeda kenkti darbo produktyvumui, būtinas vienas kitas gero humoro pliūpsnis. Neįtikėtina, tačiau humoras padeda vėl pradėti kontroliuoti, atrodo, visiškai kritišką situaciją. Smagus nusikvatojimas geriausiai gali pažadinti smegenų budrumą, o tai padeda greičiau ir kūrybiškiau spręsti problemas. Svarbiausia - humoras smarkiai padidina žmonių pasitenkinimą jų atliekamu darbu.

Dažnai be reikalo skirstome gyvenimą į darbą ir žaidimą. Dauguma žmonių suvokia, koks reikšmingas darbe yra humoras- teigiamai veikia atmosferą, leidžia geriau pasijusti darbo prasmę, ne tik palengvina bendravimą, bet ir parodo darbuotojų santykius ir vadovavimo stilius. Humorą yra neišvengiama mūsų elgesio dalis. (L. Pakalkaitė, 2005)

Vadovai šiame procese vaidina ypač svarbų vaidmenį. Neatsitiktinai pabrėžiama, kad vadovas, turintis gerą humoro jausmą, organizacijai yra tikras lobis. Laiku ir vietoje vadovo panaudotas humoras nuverčia kalnus. Tai nereiškia, kad bosas ofise turi išdarinėti įvairius triukus, siekdamas

praskaidrinti darbuotojų nuotaiką. Vadovui pakanka savo pavyzdžiu parodyti, kad šioje organizacijoje humoras yra sveikintinas.

Grupės nario poziciją ir humoro ribas apibrėžia pasitikėjimas, pagarba, draugiškumas, o ne formalus jo statusas, valdžia. Juokavimas rodo žmogaus statusą, bet jo nelemia.

Humoras padeda žmogui pažvelgti į situaciją lanksčiau, pamiršti išankstinį vertinimą ir atsižvelgti į alternatyvią nuomonę. Juokas padeda įveikti neigiamas nuostatas ir įtikinti žmones pakeisti elgesį. Todėl humoras labai tinka suaugusiųjų mokymams. Humoras atpalaiduoja, todėl sudėtinose situacijose padeda atsikratyti įtampos ir išlaikyti produktyvų darbo tempą. Humoras suteikia energijos. Atliekant nuobodžias užduotis šiek tiek juoko atgaivina žmogų, padeda išlaikyti dėmesį. Sprendžiant sudėtingas problemas humoras skatina darbuotojus aktyviau įsitraukti į darbo grupės diskusijas.

Humoru dauguma žmonių išreiškia daugiau ar mažiau sąmoningą poreikį būti grupės dalimi. Štai kodėl darbe humoras yra neišvengiamas – jis labiau nei kas kita padeda žmonėms pajusti bendrumą. Juokas jungia žmones, o sutelktas kolektyvas produktyviausiai dirba. Taip yra todėl, kad vieningo kolektyvo nariai turi nemažai įtakos vienas kitam, tad jei tokiame kolektyve vadovaujamosi aukštais darbo atlikimo standartais, darbuotojai aukštų normų laikosi entuziastingiau nei mažiau sutelktoje darbo grupėje. Vadovas gali tuo pasinaudoti: iškeldamas apgalvotus veiklos tikslus ir vykusiai skatindamas jis įdiegia aukštą darbo atlikimo standartą, o tinkamai naudodamas humorą sutelkia kolektyvą, didina komandos jausmą ir taip gali pasiekti puikių rezultatų. (L.Pakalkaitė, 2005).

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

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

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

Efektyvi komunikacijos sistema yra grindžiama interaktyvumu, tai yra bendradarbiavimo principu ir grįžtamoju ryšiu. Kai nėra grįžtamojo ryšio su darbuotojais ir galimybių juos „išgirsti“,

neįmanoma sukurti efektyviai veikiančios vidinės komunikacijos sistemos. Efektyvi komunikacija yra grindžiama vertikaliais ir horizontaliais ryšiais, tai yra interaktyviu bendravimu iš viršaus į apačią ir atvirkščiai bei tame pačiame lygyje. Vadovų sugebėjimas priimti neigiamą informaciją atspindi jų gebėjimą pasitikėti žmonėmis.

#### **1.4.5. Komunikacijos lygiai**

Komunikacijos lygius patogu naudoti parenkant sprendimus jau identifikuotoms komunikacijos problemoms, nes šiuo būdu komunikacijos problemos skirstomos pagal įtakojamas grupes ir valdymo lygius. Išskiriami keturi komunikacijos lygiai:

1. Organizacinis
2. Grupinis
3. Tarpasmeninis
4. Asmeninis

*Organizacinis komunikacijos lygis* apima bendriausius komunikacijos procesus įtakojančius visą organizaciją. Problemas esančias šiame lygyje sunkiai pavyks išspręsti be aukščiausios vadovybės dalyvavimo, strateginių sprendimų ar komunikacijos sistemų sukūrimo. Organizacinis komunikacijos lygis visų pirma turėtų būti kompanijos vidinės komunikacijos specialistų ir aukščiausio lygio vadovų rūpestis. Organizaciniame lygyje komunikacija tobulinama naudojant platų priemonių rinkinį. Darbo aprašai, žinių valdymas ar darbuotojų įvedimas gali skambėti neįprastai kalbant apie vidinės komunikacijos tobulinimą, tačiau tai yra efektyvūs būdai tobulinti horizontalią komunikaciją, perduoti darbo užduotis ir bendrąją informaciją.

Klaida kurią daro dažnas specialistas yra per siauras komunikacijos suvokimas ir orientacija į taktinius problemų sprendimus. Pavyzdžiui, kompanijos laikraštis, el. paštas, vidiniai interneto puslapiai, mini-apklausa, skelbimų lenta, pasiūlymų dėžutė ir pan. Šios priemonės gali būti efektingos, tačiau neapjungus jų į vientisą sistemą neduos ilgalaikių rezultatų. Reikalinga gerai apgalvota komunikacijos strategija, kuri padės neapsiriboti siauromis priemonėmis, bet išplėsti vidinės komunikacijos sampratą apimančią visus organizacijos darbuotojus, procesus ir funkcijas. Organizacinis lygis padeda pažvelgti į vidinę komunikaciją iš strateginės perspektyvos.

*Grupinės komunikacijos lygis* apima komunikacijos procesus vykstančius asmenų grupėje (padalinyje) arba tarp grupių. Šio lygio komunikacijos kokybė daugiausia priklauso nuo grupės ir asmenų žinių, įgūdžių bei patirties. Todėl ir šio lygio problemos dažniausiai sprendžiamos mokymų pagalba.

Grupinis komunikacijos lygis išskiria konkrečių padalinių ar darbo grupių bendravimą. Pirmasis organizacinis lygis įtakoja grupinę komunikaciją strateginiais sprendimais. Tačiau didesnę įtaką grupiniame lygyje gali turėti konkretūs taktiniai vadovo sprendimai.

*Tarpasmeninis komunikacijos lygis* - asmens gebėjimas valdyti santykius su kitais žmonėmis bei įgūdžiai priimti ir teisingai suprasti informaciją. Šiame lygyje atkreipiamas dėmesys į žmonių tarpusavio bendravimo ir informacijos priėmimo įgūdžius bei žinias:

1. socialinė kompetencija: empatija, įbakojimas, lankstumas pokyčiams;
2. emocinis koeficientas (EQ);
3. konfliktų valdymas;
4. efektyvus rašymas, skaitymas (pavyzdžiui photo-reading);
5. užsienio kalbos;
6. derybų įgūdžiai;
7. kūno kalba;

Tarpasmeniniai bendravimo įgūdžiai gali nulemti ir pačio darbuotojo, ir jo atliekamų darbų sėkmę arba nesėkmę. Šie įgūdžiai ypač svarbūs personalui tiesiogiai bendraujančiam su svarbiais klientais, visų lygių vadovams, konsultantams ir kitiems asmenims, kurių darbe tiesioginis bendravimas yra darbo įrankis ir sėkmės prielaida.

Įdomu tai, kad nesant tinkamų asmeninių sugebėjimų, tiek strateginiai, tiek dauguma taktinių sprendimų, aprašytų aukštesniuose lygiuose, gali būti neveiksmingi. Kiekvienas komunikacijos specialistas, prieš pradėdamas darbą, turėtų nuspręsti, nuo ko pradėti - nuo sistemų, ar nuo žmonių. Aukso vidurį rastume, jei kuriant komunikacijos sistemas atsižvelgtume ir į žmogiškąjį faktorių.

*Asmeninis komunikacijos lygis* tai asmens gebėjimas pažinti ir valdyti save. Šį lygį neįprasta vadinti komunikacijos lygiu, nes bendravimas vyksta vieno žmogaus viduje. Tačiau asmens gebėjimas suprasti ir valdyti savo jausmus neatsiejamas nuo gebėjimo valdyti santykius su kitais žmonėmis. Šio lygio probleminės sritys:

1. asmeninės kompetencijos: savęs pažinimas, savireguliacija, vidinė motyvacija;
2. kūrybinis mąstymas;
3. mokymosi stilius;
4. stresinių situacijų valdymas;
5. dvasinis koeficientas (SQ);
6. meditacija;
7. autotreningai;

Šiam lygiui yra būdingiausia tai, kad jis lieka nepastebėtas verslo organizacijose. Asmeniniai dalykai laikomi įgimtais, organizacija juos nusiperka įdarbindama asmenį. Streso valdymas ir kūrybinis mąstymas ko gero yra populiariausios šio komunikacijos lygio mokymų temos. Kitų savęs valdymo įgūdžių dažniausiai mokomės savarankiškai, nes organizacija retai kada atkreipia dėmesį į juos. Iš dalies tai yra normalu, nes kitos, žemiškesnės, temos nustelbia ne tokias tradicines temas. Nepaisant to, mes kasdien susiduriame su žmonėmis, kurie nėra vien tik logiškos, tačiau labiau emocinės esybės. Kai kuriais atvejais komunikacijos problemų sprendimas neišvengiamai glūdi šiame lygyje.

Komunikacijos lygių analizės būdas patogus todėl, kad suskirsto komunikacijos problemas pagal vadovų įtakos lygius. Remiantis šiuo būdu galima išskirstyti atsakomybę už komunikacijos tobulinimą tarp aukščiausio lygio, vidurinės grandies vadovų ir eilinių darbuotojų. Kiekvienas organizacijos narys turi savo indėlį į bendrą sistemą. Kiekvieno dalis yra savaip svarbi, ir todėl turi būti paisoma.

Būdų analizuoti komunikaciją yra daug ir visi jie turi savo privalumų bei trūkumų. Kokį naudoti kiekvienu atveju, sprendžiame ne tik pagal aplinkos situaciją, bet ir pagal tai, kiek vienas ar kitas būdas yra asmeniškai priimtinesnis, aiškesnis ar patogiau naudojamas. Sumaniai valdoma ir tvarkinga vidinė komunikacija leidžia vadovams daryti tikrus stebuklus organizacijose. (Žibūda)

#### **1.4.6. Komunikacijos funkcijos ir efektyvumas**

Bendravimo procesas labai svarbus organizacijai, nes bendraujant realizuojami žmogiškieji kontaktai ir susiformuoja tam tikra darbuotojų elgsena. Bendravimas vadovavimo procese yra svarbiausia ryšio priemonė, užtikrinanti vadovų ir darbuotojų sąveiką. (Robbins, 2003)

Keičiantis informacija, siekiama konkrečių rezultatų, koordinuojami įvairūs veiksmai, vykdomos užduotys, priimami sprendimai, išreiškiami jausmai ar emocijos.

S.P.Robbins (2003) išskiria keturias svarbiausias organizacijos viduje pasireiškiančias komunikacijos funkcijas:

- 1) Emocionalioji funkcija.** Žmonės emocijas reiškia bendraudami. Emocionalioji funkcija orientuota į žmogaus jausmus. Bendraujant pasireiškia daug įvairių emocijų: pasitenkinimas, nepasitenkinimas, džiaugsmas, pyktis ir kt.
- 2) Motyvacijos funkcija.** Motyvacija – tai tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. Vadovai organizacijoje vadovauja, t.y. sprendžia, kaip

elgtis su žmonėmis. Pagrindinė vadovo pareiga yra bendrauti su darbuotojais prieinamu būdu, palaikyti efektyvų bendravimą.

**3) Informacijos funkcija.** Sprendimo priėmimas ir bendravimas priklauso nuo suteiktos informacijos. Pagrindinis šios funkcijos tikslas – vadovui suteikti informacijos, kurios reikia sprendimui priimti.

**4) Kontrolės funkcija.** Kontroliniai pranešimai, politika, planai ir kt. Kontroliuoja organizacijos narių elgesį.

Komunikavimo kokybė organizacijos viduje yra pagrindinis veiksnys, lemiantis tos organizacijos priimamų sprendimų ir darbo kokybę. Sklandus darbas organizacijoje vyksta, kai yra:

- *Tinkamai aprūpinama informacija.* Kiekvienas darbuotojas privalo disponuoti visa darbui būtina informacija;
- *Derama informacijos analizė ir įvertinimas.* Kiekvienas darbuotojas privalo tinkamai išanalizuoti ir įvertinti kitų komandos narių pateiktą informaciją;
- *Efektyvus klausymas.* Sugebėjimas tinkamai klausytis įvairiose situacijose lemia komunikavimo sėkmę;
- *Dalykiškas klausinėjimas.* Dirbant komandoje itin svarbu suformuluoti tinkamus klausimus ir juos pateikti laiku;
- *Konstruktivus dalyvavimas.* Efektyvus komandos komunikavimas pasižymi jos narių geranoriškumu.
- *Komandos mąstymas (sinergija).* Sinerginis efektas reiškia, kad komandoje dirbančių asmenų veikla yra žymiai produktyvesnė nei žmonių, dirbančių atskirai.
- *Komandos visagalybės iliuzija.* Katrais komandoje susiformuoja neadekvati nepažeidžiamumo ir visagalybės vizija. Šiuo atveju labai svarbi nuomonė ir pastabos asmens, turinčio drąsos nesutikti, prieštarauti ir paskatinti kvestionuoti komandos patvirtintas tiesas;
- *Problematiški asmenys.* Kartais darbą komandoje apsunkina asmenys, dėl kurių elgesio verta susirūpinti. Žmonės paprastai lengvai pastebi kitų asmenų charakterio ar elgsenos trūkumus, tačiau savuosius įžiūri sunkokai. (V.Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005)

Efektyviai komunikacijai būtina informacija. Organizacijos, kurios stokoja optimalaus komunikavimo būdo tarp pavaldinių ir vadovo, dažniausiai neturi ateities. Norint, kad komunikavimas būtų sėkmingas, svarbu tinkamai įvertinti šiuos veiksnys:



- Profesionalaus komunikavimo būtina mokytis. Lengvabūdiškumas ir inercija gali turėti lemiamų neigiamų pasekmių.
- Svarbu išsaugoti budrumą, kai lydi sėkmė.
- Siunčiamas pranešimas ar informacija privalo būti orientuoti į gavėjo, o ne siuntėjo interesus.
- Pranešimas turi būti aiškus, tikslus, be dviprasmybių.

## **2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA**

### **2.1. Aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaiga, kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos**

Šiaulių kolegija – regioninė kolegija. Jos pagrindinis uždavinys – rengti Šiaurės Lietuvos regionui paklausių profesijų specialistus, kurie būtų aktyvūs regiono socialinės, ekonominės raidos ir plėtros dalyviai. Šiaulių kolegija – viešojo sektoriaus valstybinė įstaiga. Ši organizacija organizacinio klimato tyrimui pasirinkta neatsitiktinai. Pasirinkimą sąlygojo du faktoriai:

- įstaigos vadovų susidomėjimas organizacinio klimato ypatybėmis ir jų gerinimo galimybėmis;
- artėjanti institucijos akreditacija.

Šiaulių kolegija veiklą pradėjo 2002 metais Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. rugpjūčio 30 d. įsakymu Nr. 1497 Šiaulių aukštesniąją medicinos mokyklą ir Šiaulių aukštesniąją technikos mokyklą reorganizavus sujungimo būdu į Šiaulių kolegiją.

Šiaulių kolegijos personalą sudaro:

- pedagoginiai darbuotojai;
- studijas aptarnaujantys darbuotojai;
- ūkio personalas.

2005 m. spalio 1d. Šiaulių kolegijoje dirbo 261 darbuotojas, iš kurių 146 dėstytojai. Šiaulių kolegijoje, kaip pagrindinėje darbovietėje, dirbo 101 dėstytojas, 45 dėstytojams kolegija – nepagrindinė darbovietė. Siekiant įgyvendinti bendruosiuose neuniversitetinių studijų programų reikalavimuose keliamą sąlyga, kad daugiau kaip pusė programos dėstytojų turėtų ne mažiau kaip 3 metų praktinio darbo stažą dėstomo dalyko srityje, dėstyti kviečiami įmonių ir įstaigų specialistai (žr. priedą nr.2).

Šiaulių kolegijoje 93,8% dėstytojų turi magistro laipsnį arba aukštąjį išsilavinimą, atitinkantį magistro, 6,16% turi bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir studijuoja magistratūroje. Bakalauro kvalifikacinį laipsnį turintys dėstytojai priimti į Šiaulių kolegiją vieneriems darbo metams ne konkurso tvarka. 2005 m. spalio 1d. duomenimis, Šiaulių kolegijoje dirbo 77 asistentai, 54 lektorai ir 15 docentų, iš kurių 9 mokslų daktarai.

Bendruosiuose neuniversitetinių studijų programoms reikalavimuose nurodyta, kad docentai turi sudaryti ne mažiau kaip 10 procentų. Siekiant įgyvendinti šį reikalavimą, Šiaulių kolegijoje dėsto universitetų bei kitų švietimo institucijų mokslininkai.

2005m. Šiaulių kolegijoje dirba 18 dėstytojų daugiau negu 2004 m. Pagrindinės dėstytojų augimo priežastys:

- pradėtas studentų priėmimasį dviejų naujų studijų programų (vežimas kelių transportu, finansai) pirmąjį kursą;
- antrus metus realizuojamos informacinių technologijų bei odontologinės priežiūros studijų programos.

Vienas svarbiausių dėstytojų *kvalifikacijos tobulinimo tikslų* – plėtoti Šiaulių kolegijos darbuotojų galias gerinant studentų mokymosi kokybę, nes keičiantis stereotipinėms mokymo nuostatoms, pereinama nuo mokymo pagal pasiūlą prie mokymo pagal paklausą.

Šiaulių kolegijoje veikia Verslo ir technologijų bei Sveikatos fakultetai. Verslo ir technologijų fakultete studijuoja aplinkos apsaugos, elektros energetikos, elektros ir automatikos įrenginių, automobilių techninio eksploatavimo, vežimas kelių transportu, buhalterinės apskaitos, finansų, informacinių sistemų technologijos, turizmo administravimo bei įstaigų ir įmonių administravimo studijų programų studentai. Sveikatos fakultete studentai studijuoja kineziterapijos, bendrosios praktikos slaugos, odontologinės priežiūros ir socialinio darbo studijų programa.

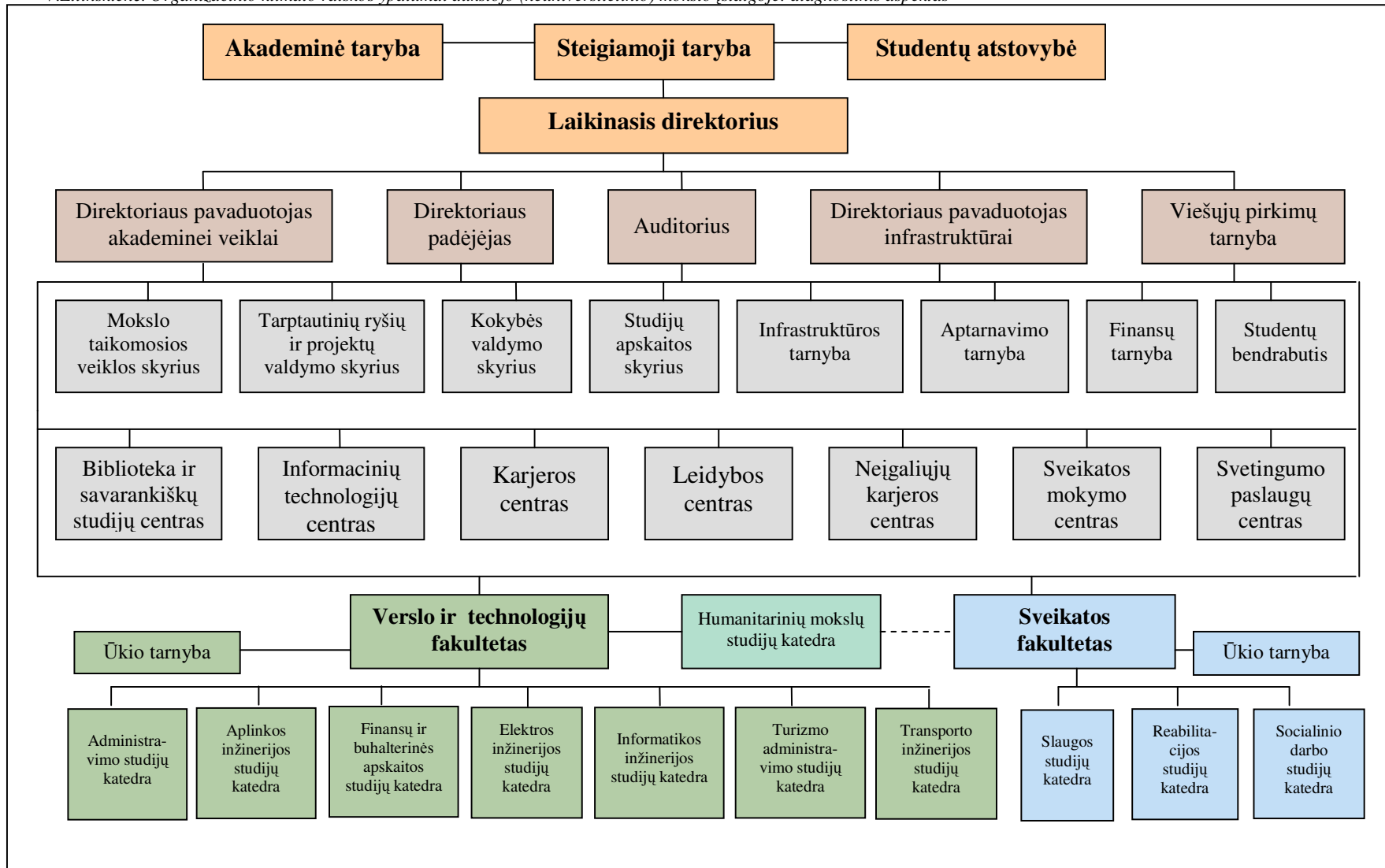
*Šiaulių kolegijos misija:* sudaryti sąlygas visiems sugebantiems įgyti aukštąjį išsimokslinimą ir profesinę kvalifikaciją; atlikti Šiaulių regiono plėtrai reikalingus taikomuosius tyrimus ir mokslo bei technologijų plėtros darbus; sudaryti tęstinio mokymosi sąlygas, padėti regiono žmonėms tobulinti kvalifikaciją; kartu su Šiaulių universitetu tapti regiono intelektinės ir šviečiamosios veiklos centru.

*Šiaulių kolegijos vizija:* kolegija atestuojama kaip aukštoji neuniversitetinė mokykla; Šiaulių kolegija plečiasi regioniniu principu, sudarydama sąlygas prisijungti Šiaulių konservatorijos, Šeduvos aukštesniosios žemės ūkio mokyklos parengtoms neuniversitetinių studijų programoms, bei vykdo studijų plėtrą, įtraukdama naujas paklausias studijų programas, siūlydama specializacijų pasirinkimą; Šiaulių kolegija atvira visuomenei, bendradarbiaudama su Šiaulių universitetu ir kitomis mokslo ir švietimo įstaigomis tampa regiono intelektinės ir šviečiamosios veiklos centru, vykdo regiono plėtrai reikalingus taikomuosius tyrimus ir mokslo bei technologijų plėtros darbus; Šiaulių kolegija sudaro tęstinio mokymosi sąlygas, vykdo konsultavimo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo funkcijas; Šiaulių kolegija užtikrina studijų kokybę, Šiaulių kolegijos absolventai dirba ir/ar tęsia studijas universitetuose.

Šiaulių kolegijos įvaizdis formuojamas nuosekliai, teikiant tikslią informaciją visuomenei parodose, studijų mugėse, periodinėje spaudoje, specializuotuose leidiniuose, plėtojant kultūrinį Šiaulių kolegijos

potencialą, efektyviai modeliuojant vidinės ir išorinės komunikacijos procesus, tobulinant Šiaulių kolegijos veiklos kryptis ir užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę.

Šiaulių kolegijos organizacinę struktūrą sudaro administracija, fakultetai, katedros, studijas aptarnaujantys, ūkio ir kiti padaliniai (žr. 2.1 pav.). Šiaulių kolegijos akademiniai padaliniai yra Sveikatos bei Verslo ir technologijų fakultetai, realizuojantys studijų programas, mokslo taikomąją ir kitą akademinę veiklą. Šiame tyrime buvo pažvelgta tuo pačiu aspektu: per fakultetus ir esančias katedras, koks organizacijos klimatas ir jo raiškos ypatumai aukštojo (neuniversitetinio) mokslo įstaigoje.



2.1 pav. Šiaulių kolegijos struktūra

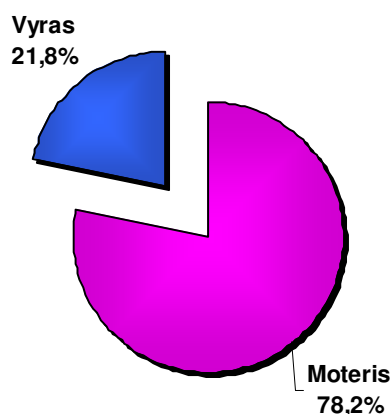
## 2.2. Preteso (pilotinio matavimo) metodika: instrumento ir imties pristatymas

Testavimas (apklausa) buvo atliktas Šiaulių kolegijoje 2005 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais. Duomenys apdoroti SPSS 11.5 for Windows statistinių duomenų apdorojimo programa. Tyrimo organizatorius galėjo identifikuoti konkrečią komandą, tačiau negalėjo nustatyti konkrečios testą (klausimyną) pildžiusios asmenybės. Anonimiškumo – esminio socialinių tyrimų etikos principo buvo laikomasi siekiant respondentų atsakymų objektyvumo ir diagnostinio tyrimo patikimumo.

Išdalinta 100 anketų, sugrįžo 80% visų išdalintų anketų. Vykdam tyrimą buvo apklausti 80 atsitiktinai atrinkti respondentai iš dešimties padalinių: dėstytojai, dirbantys pagrindinėje darbovietėje, kurie geriausiai jaučia organizacinį klimatą.

Šiame darbe bus aptariamoms įvairios tiriamųjų charakteristikos kaip: demografinės, darbo stažo, statuso ir ect. turinčios įtaką šio tyrimo imčiai.

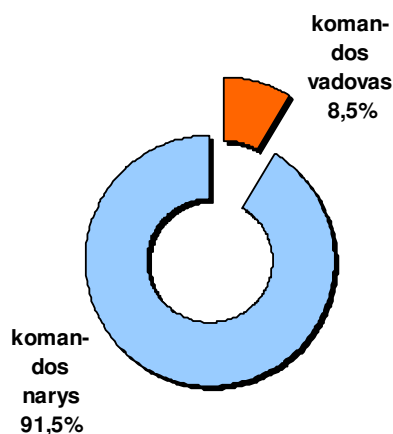
Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal lyti galima teigti, kad tyrime dalyvavo: 63 moterys ir 17 vyrų. Akcentuotina, kad pagal Kolegijos statistiką daugumą sudaro moterys – 79, 3%. Moterys dominuoja visose tirtose katedrose ir kituose padaliniuose: socialinio darbo studijų, transporto inžinerijos studijų, turizmo administravimo studijų, administravimo studijų, humanitarinių mokslų studijų, finansų ir buhalterinės apskaitos studijų, aplinkos inžinerijos studijų, informatikos inžinerijos studijų, slaugos studijų katedrose ir bendrabučiu.



2.2 pav. Respondentų lytis, N= 80

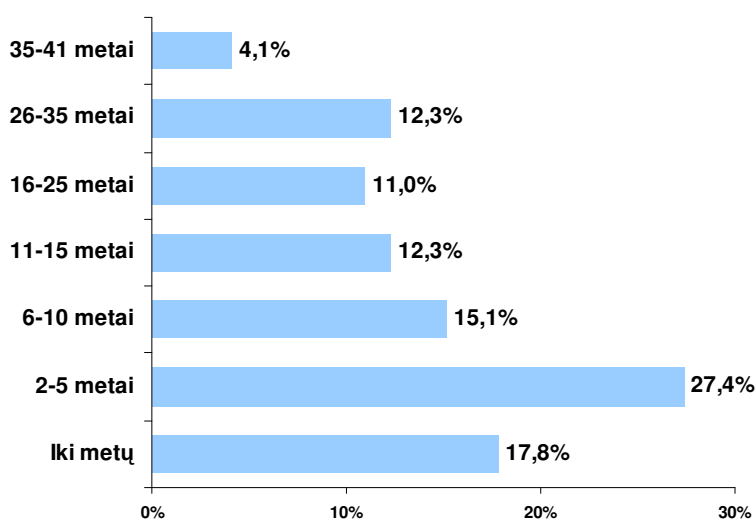
Akcentuotina, kad švietimo institucijos priklauso „feminizuotoms“ profesijų sritims, todėl iš šioje tirtoje organizacijoje dominuoja moterys (žr. 2.2 pav.).

Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal statusą galima teigti, tyrime dalyvavo 73 komandos nariai ir 7 komandos vadovai (žr. 2.3 pav.). Pažymėtina, kad komandos vadovų kategorijoje apklausti, tik du vyrai.



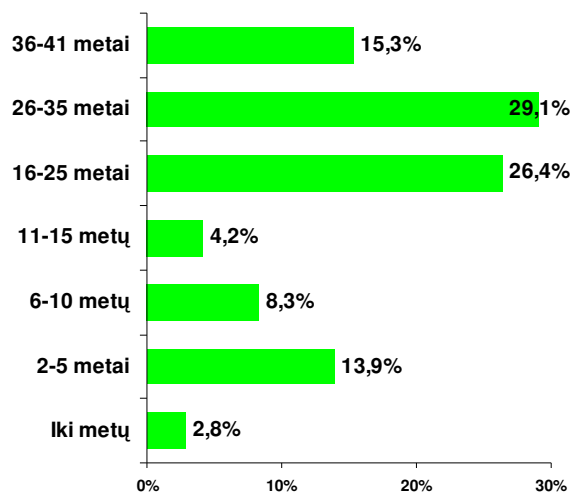
2.3 pav. Respondentų statusas, N= 80

Darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą pavaizduotas 2.4 paveiksle. Daugumos darbuotojų bendras darbo stažas 2-5 metai. Galima teigti, jog didžiausią darbuotojų dalį sudaro jauni specialistai. 15 respondentų bendras stažas iki 1 metų; 12 respondentų 6-10 metų; po 10 respondentų 11-15 metų ir 26-35 metų; 9 respondentų 16-25 metų ir 3 respondentų 35-41 metų.



2.4 pav. Bendras darbo stažas, N= 80

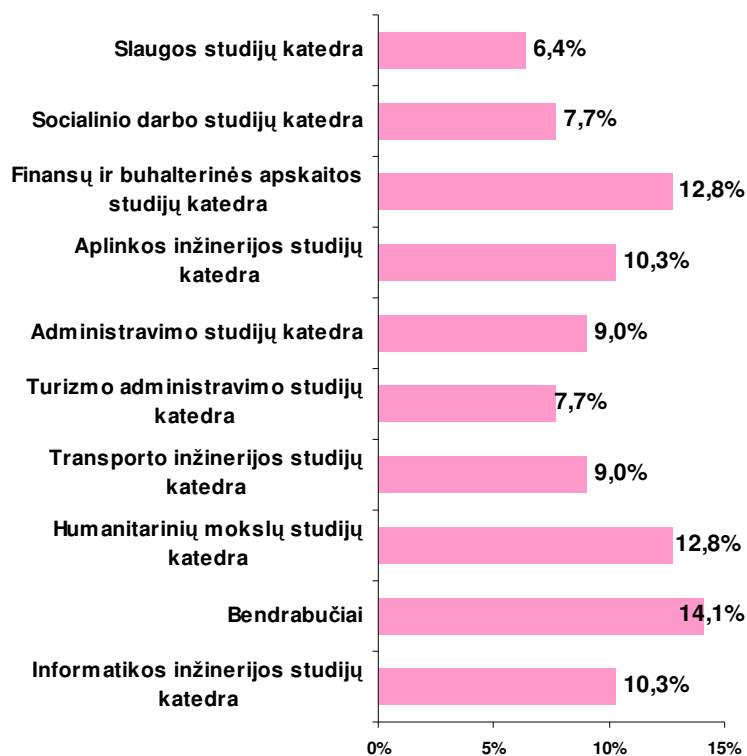
Vyraujantis respondentų darbo stažas esamose pareigose yra 26-35 metai. Dominuoja gana didelį – 16-35 metų darbo patirtį turintys darbuotojai. Patyrusių darbuotojų pasiskirstymas skyriuose taipogi nėra tolygus – kai kurių skyrių darbuotojų amžiaus vidurkis labai mažas, kai kurių itin didelis. Iš nurodžiusių duomenys pasiskirstė taip: 23 respondentai 26-35 metai; 21 – 16-25 metai; 12 – 36-41 metai; 11 – 2-5 metų.



**2.5pav.** Darbo stažas esamose pareigose, N= 80

Galima teigti, kad respondentų skaičius daugmaž yra proporcingas realiam darbuotojų skaičiui padaliniuose. Pažymėtina, kad kiekvieną padalinį atstovavo ne mažiau kaip šeši respondentai. Testuotų padalinių duomenys pateikti 2.6 paveiksle.





2.6 pav. Respondentų skaičius padaliniuose, N= 80

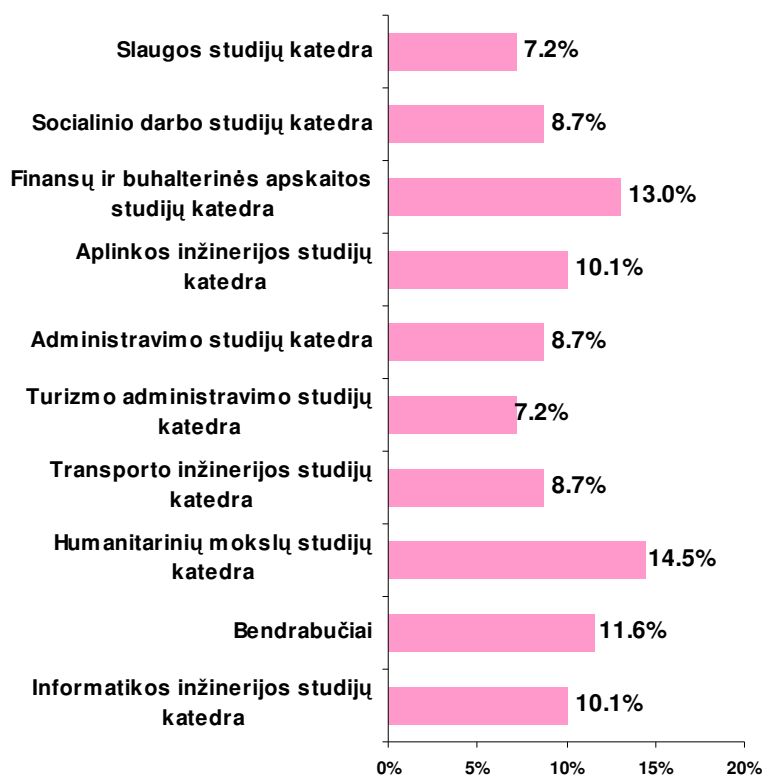
### 2.3. Retesto (pakartotinių matavimų) metodika: instrumento ir imties pristatymas

Pakartotinių matavimų tyrimui pasirinktos 4 dimensijos iš pagrindinio testo „Organizacijos klimato krizės“, atskleidžiančios komunikacijos principus organizacijoje:

- gandai, apkalbos, veidmainavimas (10 testo žingsnių);
- neverbalinė komunikacija (5 testo žingsniai);
- humoras (6 testo žingsniai);
- verbalinė (žodinė) komunikacija (5 testo žingsniai).

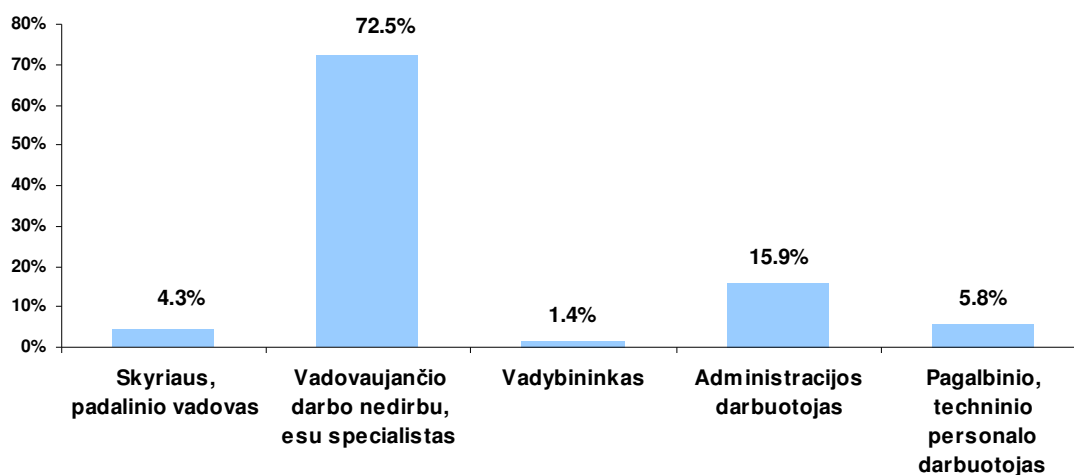
Iš viso Retestui buvo pasirinkti 26 testo žingsniai. Pakartotiniai matavimai atlikti siekiant nustatyti testo patikimumą ir stabilumą. Retestas atliktas praėjus 4 savaitėms. Pirmasis matavimas atliktas 2006 m. kovo 2-3 d., o antrasis matavimas – balandžio 6-10 d.

Pakartotiniuose matavimuose dalyvavo 69 respondentai: 23,2% vyrų ir 76,8% moterų. Pažymėtina, kad kiekvieną padalinį atstovavo ne mažiau kaip šeši respondentai. Pagal proporciją daugiausiai darbuotojų buvo testuota humanitarinių mokslų studijų katedroje. Atitinkamai kitų padalinių duomenys pateikti 2.7 pav.



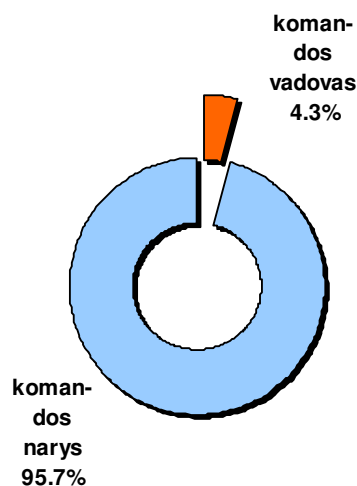
2.7 pav. Pakartotinių matavimų respondentų skaičius padaliniuose, N= 69

2.8 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigybes organizacijoje. Pažymėtina, kad apklausoje dalyvavo net 72,5% vadovaujančio darbo nedirbantys specialistai, 15,9 % – administracijos darbuotojai, 5,8 % – pagalbinių techninio personalo darbuotojai, 4,3 % – skyriaus, padalinių vadovai ir 1,4% - vadybininkai (bendrabučio padalinyje dirbantys ir apklausoje dalyvavę darbuotojai).



## 2.8 pav. Pakartotinių matavimų respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, N= 69

2.9 paveiksle atvaizduotas pakartotinių matavimų respondentų pasiskirstymas pagal statusą. 95,7% apklaustųjų buvo komandų nariai ir 4,3% – komandų vadovai. Pažymėtina, kad Pilotinio matavimo metu buvo apklausta 4,2% vadovų daugiau nei pakartotinio matavimo metu. Tokį pasiskirstymą sąlygojo: išvykimas į stažuotes, pasiruošimas savianalizei, naujų programų kūrimas.



2.9 pav. Pakartotinių matavimų respondentų statusas, N=69.

## 2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga

**Aprašomoji statistika** – tai skaitiniai rodikliai ir procedūros, kurie padeda suprasti iš tiriamųjų grupių gautus duomenis. (Kai statistikos terminas rašomas, jis neišskiriamas kursyvu, pvz., vidurkis, mediana. Tačiau vietoj šių terminų vartojami simboliai ir santrumpos paprastai išskiriami kursyvu, pvz., *M*, *Mdn*.)

Ranginiuose grafikuose, grafikuose pagal atskiras testo dimensijas ir grafikuose pagal procentines išraiškas rezultatai pateikti vadinamaisiais „žaliais“ testo balais. Tuo tarpu kituose paveiksluose rezultatai pateikti tik standartizuotais z-įverčiais.

Šiame kontekste verta prisiminti, kad taikomuosiuose testavimo tyrimuose z-įvertis plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu labai informatyvus rodiklis. Prisimintina, kad z-įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (Anastazi&Urbina, 2001; Bortz, 1993) Tokiu būdu z-skaleje neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio „į apačią“, artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp

dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus.

Savaime suprantama, kad šios imties vidurkis, pagal standartinę z-skirstinio taisyklę, buvo transformuotas į 0, o standartinis nuokrypis į 1. Testo standartinė paklaida SE (Standart Error) z-įverčių skalėje buvo lygi 0,08. Šis rodiklis svarbus ir labai informatyvus tuo požiūriu, kad jis yra esminis dydis randant vidurkio (X) pasikliaujamojo intervalo PI ribas:  $PI = X \pm SE \times 1,96$ , kai  $\alpha = 0,05$ . Taigi PI mūsų standartinėje z-skalėje svyruoja nuo -0,16 iki +0,16.

Siekiant geresnio duomenų vaizdumo, šio pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas pilka brūkšnine linija.

Išvedus vidurkį, randamas vidutinis testo balas (įvertis). Pastarojo artėjimas prie nulio (**0**) reiškia, kad konkretus požymis yra silpnas, o įverčio artėjimas prie trijų balų (**3**) reiškia, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje yra stipriai pasireiškiantis. Kodavimo **pirminiais balais** privalumas tas, jog žinomas formalus skalės vidurys, kuris šiuo atveju yra **1,5 balo**. Tarkime, jei šis balas viršijamas, galėtume teigti, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje jau nebėra labai silpnas.

1. *Visai nepasitaiko (0 balų)*
2. *Kartais pasitaiko (1 balas)*
3. *Dažnai pasitaiko (2 balai)*
4. *Labai dažnai pasitaiko (3 balai)*

Kodavimo „žaliais“ pirminiais balais ribotumas yra tas, jog lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Jei institucija X gavo 1,75 balo, lieka nežinoma, kaip ji atrodo kitų lyginamų institucijų kontekste. Todėl pirminiai balai kompiuteriu yra paverčiami vadinamaisiais **z-įverčiais**<sup>1</sup>. Čia visų institucijų konkrečių požymių vidurkis sąmoningai yra prilyginamas nuliui.

Panašiai, kaip būna matuojant oro temperatūrą, minėtas **z-įvertis** gali įgyti ir *teigiamas*, ir *neigiamas* reikšmes. Reikšmė su minuso ženklu (-) liudija, kad konkretaus požymio veiksmingumas yra santykinai mažas. Tuo tarpu teigiama įverčio reikšmė (+) rodo, kad konkretus požymis yra santykinai veiksmingas.

Įvertis lygus nuliui (**0**) reiškia vidutinį įvertinimą. Tai rodo, jog atitinkama institucija pagal konkretaus požymio veiksmingumą yra „aukso viduryje“.

<sup>1</sup> Čia turima omenyje normaliojo skirstinio įverčiai, kuomet vidurkis yra lygus nuliui ( $\mu=0$ ), standartinis nuokrypis yra lygus vienetui ( $\delta=1$ ), o skalė apima įverčius nuo minus trijų (-3) iki plus trijų (+3).

Įverčio reikšmės, artėjančios prie plus vieno (+1) ir šią ribą viršijančios, rodo, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje yra labai veiksmingas ir smarkiai lenkia daugelį kitų institucijų. Analogiškai įverčio reikšmės, artėjančios prie minus vieno (-1), rodo, jog atitinkama institucija smarkiai atsilieka nuo daugumos kitų institucijų, jog konkretus požymis jame mažiau veiksmingas.

1 lentelė

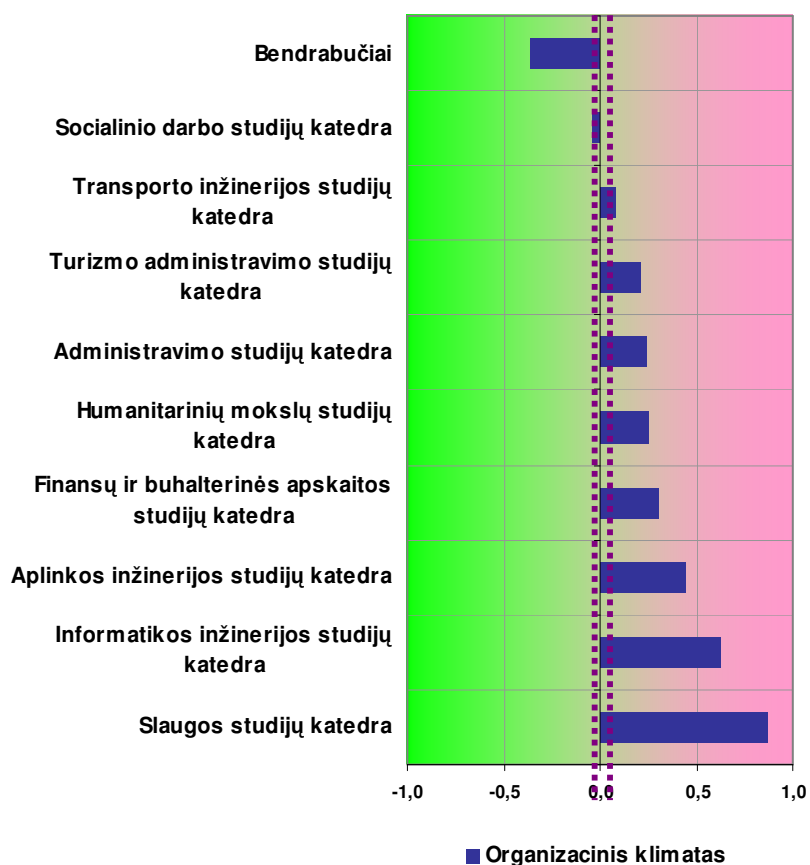
#### Darbe naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas ir prasmė
<b>M</b>	<b>Įverčio aritmetinis vidurkis</b>	Aritmetinis vidurkis (M) – gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusių skaičiaus
<b>N</b>	<b>Atsakiusių skaičius</b>	Nors duomenų matrica apima 80 tiriamųjų atsakymus, atskirais atvejais pasitaiko, kad į konkretų klausimą atsakė mažiau apklaustųjų. Dydis N kaip tik ir parodo tą tiriamųjų skaičių, kuris atsakė į konkretų klausimą ir nuo kokio skaičiaus buvo skaičiuojami statistiniai rodikliai – procentai, vidurkis ir pan.
<b>Mo</b>	<b>Įverčio modalinė reikšmė (moda)</b>	Moda ( <b>Mo</b> ) – dažniausiai pasitaikanti požymio reikšmė. Tarkime, daugiausia respondentų įvertino, kad mokyklos mokiniai lyg ir suvokia uždavinius, aktualius jų mokyklai.
<b>SD</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>	Standartinis nuokrypis ( <b>SD</b> ) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį.

### 3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Pilotinio matavimo rezultatai

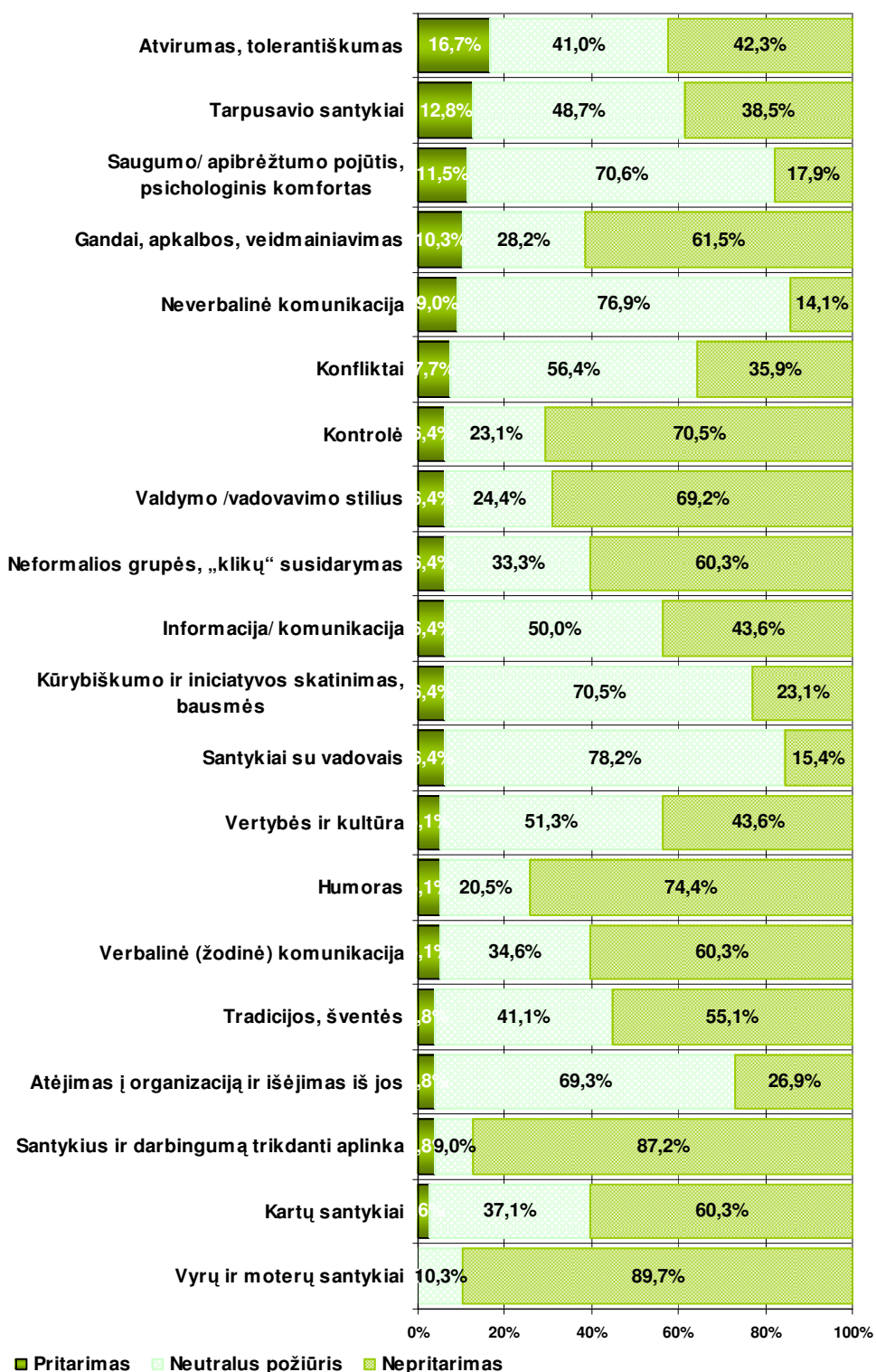
Tikslinga būtų aptarti 3.1 paveikslo duomenis. Tenka konstatuoti, kad pavienių komandų klimatas nėra vienodas ir gana kontrastingas. Bendras visų dimensijų skirtumas tarp geriausios komandos (bendrabučiai) ir sąlyginai silpniausios komandos (slaugos studijų katedra) įverčių-skalėje lygus 0,91 (0,87+ 0,04). Paveiksle labai vaizdžiai atsispindi labai dideli klimato skirtumai tarp atskirų padalinių.



3.1 pav. Organizacijos klimatas tarp atskirų padalinių

Tikėtina, kad organizacinio klimato skirtumus tarp Bendrabučio ir slaugos studijų katedros padalinių sąlygoja: darbo specifika, bendrabutyje dirba vyresnio amžiaus darbuotojai ir turintys didesnę darbo stažą, darbuotojams dirbantiems katedroje darbo sutartys yra terminuotos, daugelis darbuotojų prisiima, tik „funkcinius“ vaidmenis.

Šiame darbe taip pat buvo siekiama panagrinėti, kaip organizacinis klimatas Šiaulių kolegijoje reiškiasi pagal visas 20 dimensijų



3.2 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams, proc.

Toliau analizuojant 3.2 paveikslą pastebima, kad nepritarimo organizacinio klimato krizės požymiui: vyrų ir moterų santykiai tirtuose padaliniuose nėra. Tuo tarpu pritarimas krizės

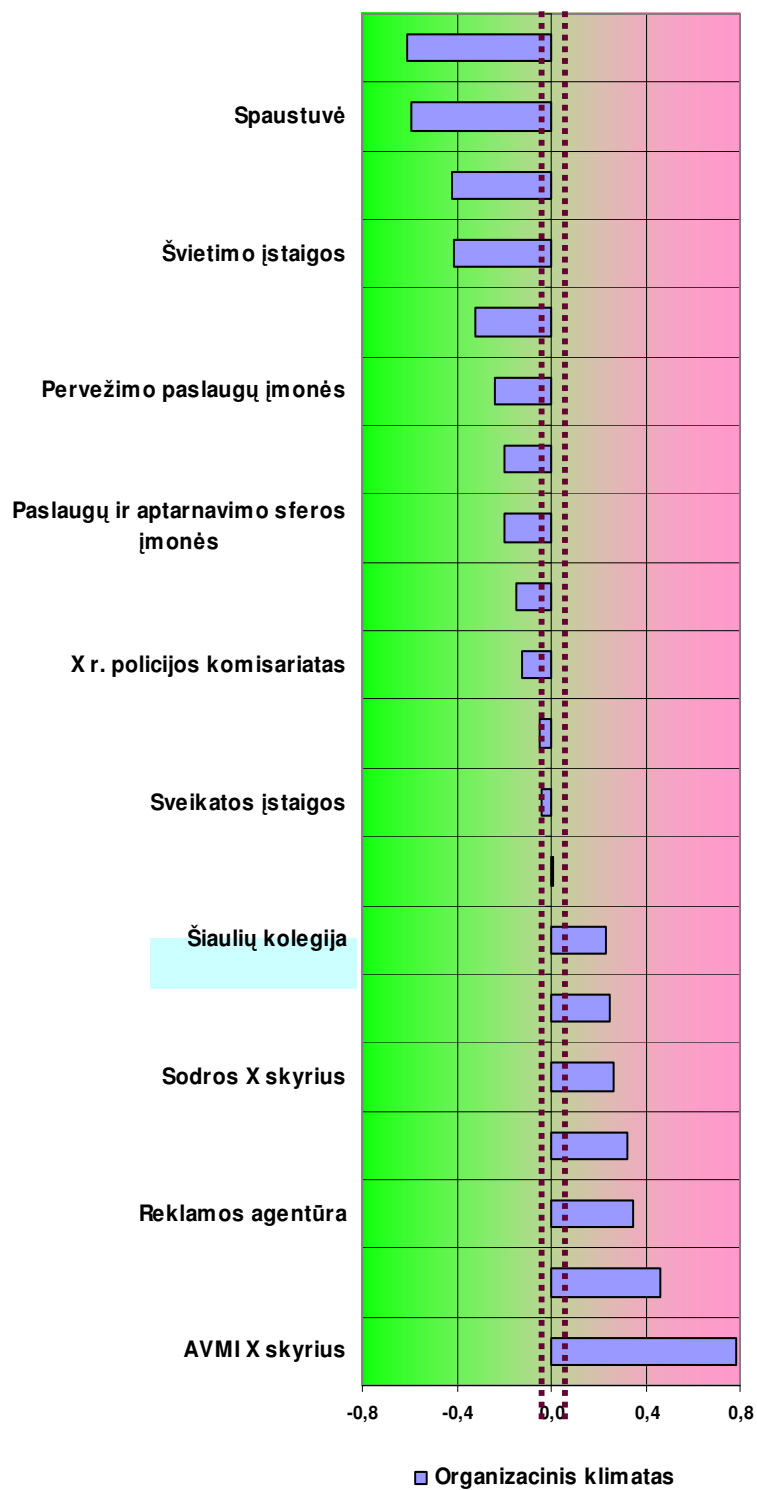
požymiams yra išreikštas labai stipriai: atvirumo, tolerantiškumo, tarpusavio santykių ir saugumo/apibrėžtumo pojūčio, psichologinio komforto dimensijose. Tokį darbuotojų pasirinkimą gali sąlygoti ne tik dirbančioje institucijoje, bet ir visuomenėje išryškėjęs susvetimėjimas, nepasitikėjimas šalia „esančiais“, šiuo laikmečiu susiklosčiusios ekonominės ir sociokultūrinės sąlygos.

Socialinių matavimų problema yra ta, jog gavus tegul ir labai patikimus duomenis lieka nežinoma rezultatų matavimų norma. Todėl lieka nežinoma klimato raiškos norma. Taigi Šiaulių kolegijos gautus klimato rodiklius tikslinga „įkelti“ į didžiąją tyrimo imtį. Be to prasminga Šiaulių kolegijos klimato raiškos duomenis palyginti su įvairių Lietuvos organizacijų analogiškais duomenimis.

Šiuo metu testavimo tyrimo duomenų banke yra duomenys apie klimato raišką įvairaus tipo organizacijose: spaustuvėse, švietimo, sveikatos, statutinėse įstaigose, įvairiose verslo organizacijose.

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, pagal organizacinį klimatą aukštoji (neuniversitetinė) mokykla gana panaši į privataus ir valstybinio sektoriaus organizacijas, kuriose klimatas gali būti vertinamas kaip „sąlyginai“ prastas (žr. 3.3 pav.).





3.3 pav. Organizacijos mikroklimato raiška Lietuvos organizacijų kontekste.

### 3.2 Pakartotinių matavimų rezultatai

Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti magistro darbuose (Jurkevičius, A., 2005, Černeckienė I, 2005 ir ect.) bei mokslinėje publikacijoje (G. Merkys, I. Beniušienė, J. Vveinhardt, D.M. Dromantas, R. Kalinauskaitė, 2005). Todėl netikslinga būtų jų dar kartą pateikinti. Pažymėtina, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje. Taigi galima daryti išvadą, jog savoje kultūroje sukurtas ir išbandytas organizacinio klimato testas yra validus ir patikimas.

Testų teorijoje ir praktikoje greta faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos svarbus testo kokybę nusakantis rodiklis yra testavimo stabilumas. Matavimas gali būti laikomas patikimu (stabilu), jei kelis kartus matuojant tą pačią savybę yra gaunamas tas pats (ar bent jau labai panašus) rezultatas. Ši testo patikimumo rūšis nustatoma naudojant vadinamąjį pakartotinių matavimų metodą (Test-Retest-Reliability) (Merkys, 1999; Lienert&Raatz, 1993) (toliau darbe bus žymima **test-retest**). Pakartotiniai matavimai paprastai atliekami ne anksčiau kaip po 4-6 savaičių. Taip siekiama išvengti situacijos, kada tiriamieji dar prisimena ankstesnįjį testavimą, jo konkrečius klausimus ir savo pateiktus atsakymus. Pakartotino testavimo nerekomenduojama nukelti ir labai toli, kadangi matuojama savybės raiška gali natūraliai padidėti arba sumažėti. Tuomet taip ir liks nežinoma, ar testas nėra stabilus, ar tiesiog matuojamos savybės būvis natūraliai pasikeitė. Akcentuotina, kad pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje. Vadovaujamosi tokia interpretacija: kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas.

Toliau iš testų teorijos ir praktikos yra žinoma, kuo ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis (Lienert&Raatz, 1993). Taip yra todėl, kad kiekvienas testo klausimas yra tarsi mažytis matavimo „eksperimentas“. Kuo tokių eksperimentų daugiau, tuo mažesnė darosi klaidos tikimybė, tuo patikimesnis yra matavimas. Kita vertus testo didelis ilgis pačioje testavimo praktikoje neretai virsta trūkumu. Pildant ilgą testą silpnėja tiriamųjų motyvacija, jie pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai konkrečioje Šiaulių kolegijos imtyje tarp 1 matavimo ir 2 matavimo serijos atspindėti 3.1 lentelėje. Analizuojant gautus duomenis, komunikacijos organizacijoje testas yra labai stabilus ir patikimas. Pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis yra koreliacijos koeficientas tarp dviejų matavimų. Jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas 4 subskales arba testus siekia net 0,99 ir yra labai patikimas. Interpretuojant šią koreliaciją reikėtų lyginti su galimai didžiausiu įmanomu koreliacijos koeficientu lygiu -1 arba 1.

O koreliacijos koeficientai pagal atskiras subskales duotuoju atveju, svyruoja nuo 0,98 iki 0,99 ir gali būti apibrėžti, kaip labai aukšti. Be to, visi koreliacijos koeficientai, atspindintys pakartotinių matavimų sąsajas ir tamprumą yra statistiškai reikšmingi. Taip pat čia verta paskaičiuoti determinacijos koeficientą, kuris gaunamas koreliacijos koeficientus pakeliant kvadratu. Šis rodiklis parodo vadinamąją gryną sklaidą, kitaip tariant, šiuo atveju jis parodo, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Kaip matyti iš 3.1 lentelėje pateiktų duomenų, rodikliai gaunasi įspūdingi  $r=0,98$ ;  $r=0,97$  (97%) ir  $r=0,99$ ;  $r=0,98$  (98%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 97-98 procentais. Toks rezultatas gali būti apibūdintas kaip labai geras.

Analizuojant toliau pakartotinių matavimų rezultatus, matyti, kad tarp 1 ir 2 matavimų vidurkių nėra sistemingų skirtumų, kurie informuotų apie vienakrypčius didžiulius pokyčius. Pvz., matyti, kad 1 matavimo vidurkis subskalėje „Verbalinė komunikacija“ siekia 0,94, o antrąkart matuojant – jis lygus 0,97, bet tai labai nedidelis skirtumas. Be to, 1 ir 2 matavimų vidurkiai dviejose subskalėse „Neverbalinė komunikacija“ vidurkis lygus 1,3 ir „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“ – vidurkis lygus 1, 2, yra visiškai sutampantys. Kadangi vienu atveju, vidurkis padidėjo, kitu atveju sumažėjo ar liko toks pat, tai tie skirtumai negali būti vertinami kaip statistikai reikšmingi. Todėl teigti, kad organizacinis klimatas pagal 4 subskales iš esmės pagerėjo, ar pablogėjo tikrai negalima, nes tai nėra tendencinga. Kadangi tikrinam testo patikimumą pakartotinio matavimo metodu, tai tie nukrypimai į vieną ar kitą pusę rodo atsitiktinį procesą. Tą patį rodo Studento kriterijus t-test susijusioms imtims, kur matomi skirtumai tarp vidurkių yra labai nedideli arba net, kaip jau minėta, lygūs 0. Be to, nei vienas iš statistinio sprendinio patikimumo įverčių netenkina sąlygos 0,05, tai yra visi viršija minimalią leistiną 5% paklaidą. Testas naudotas yra patikimas, taikant test-retest metodą.

3.1 lentelė

### Pakartotinių komunikacijos organizacijoje matavimų duomenys (N=69)

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas			1 m. - 2 m.
				Mean	SD	V	Mean	SD	V	Mean dif.
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0.98	***	0.97	0.94	0.55	58%	0.97	0.54	56%	-0.03
Neverbalinė komunikacija	0.99	***	0.98	1.30	0.73	56%	1.30	0.73	56%	0.00
Humoras	0.99	***	0.97	0.92	0.74	80%	0.95	0.73	77%	-0.02
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0.98	***	0.97	1.17	0.85	73%	1.17	0.88	75%	0.00
Total	0.99	***	0.99	1.08	0.59	54%	1.10	0.59	54%	-0.01

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Šiame kontekste galima būtų pasižiūrėti, kaip stabilūs yra ir pavieniai organizacinio klimato testo žingsniai arba klausimai. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 3.2 lentelėje. Tačiau reikia pažymėti, kad testas yra pranašesnis jau vien tuo, kad jis remiasi ne pavieniais testo klausimais, o yra apibendrintas – susumuoti atitinkami balai, kurie, esant aukštai testo konsistencijai, yra patikimas mokslinio matavimo instrumentas. Bet, siekiant detaliai patikrinti testo stabilumą ir patikimumą, yra taikoma test-retest analizė pavienių klausimų lygmenyje. Tačiau būtina paminėti ir tai, kad pavienių klausimų lygmenyje negalima tikėtis tokių ryškių interkoreliacijų ir gautus koreliacijos koeficientų reikėtų interpretuoti atsargiau. Ir visgi iš karto galima nesunkiai pastebėti, kad visi be išimties koreliacijos koeficientai yra išpūdingai aukšti ir visi yra statistiškai patikimi. Reikia pabrėžti, kad visi koreliacijos koeficientai yra didesni už 0,9 ir visų jų patikimumo lygmuo 0,001.

Negalima nepastebėti, kad ypatingu stabilumu išsiskiria „Neverbalinės komunikacijos“ subskalės (žr. 3.2 lentelė) pavieniai testo žingsniai, kurių koreliacijos koeficientai svyruoja: nuo 0,96 klausime „Dažniausiai tave demonstratyviai ignoruoja, praeina tarsi „pro stulpą“ iki 0,99 testo žingsnyje „Bendraujant mūsų kolektyve daug kas tarsi kauke dengiasi veidmainiška šypsena“, taip pat testo žingsniuose „Jeigu kažkam yra blogai, tai kiti pastebi – sugeba užjausti“ ir „Darbe nuolat tenka atlaikyti nedraugiškus, piktus žvilgsnius“, ir nors jų koreliacijos koeficientai maksimaliai aukšti, tačiau jų paaiškinama sklaida 1 proc. mažesnė, nei aukščiau pateikto testo klausimo.

Subskalės „Humoras“ (žr. 3.2 lentelė) pavieniai klausimai paaiškina nuo 89% iki 99% sklaidos, o subskalės „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“ (žr.3.2 lentelė) testo žingsniai paaiškina nuo 87% iki 99%, tačiau būtent šioje subskaleje galima išvelgti didžiausius paaiškinamos sklaidos svyravimus. Tokius gautus aukštus testo stabilumo rodiklius galima paaiškinti nemaža tyrimo imtimi ir, žinoma, pačios organizacijos ir jos padalinių ypatumais. Akcentuotina, kad pagal pavienius testo žingsnius arba klausimus, testas taip pat yra stabilus.

3.2 lentelė

**Pakartotinių komunikacijos organizacijoje matavimų duomenys. Pavieniai klausimai (N=69)**

<b>Verbalinė (žodinė) komunikacija</b>									
	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą	0.99	***	0.99	1.43	0.99	69%	1.45	0.99	69%
Dėl vartojamo grubaus žodyno dalis organizacijos žmonių jaučiasi diskomfortiškai	0.99	***	0.98	1.01	1.16	114%	1.04	1.14	110%
Mūsų organizacijos ir skyrių vadovai keikiasi pavaldinių akivaizdoje	0.98	***	0.97	0.54	0.90	168%	0.54	0.85	159%
Darbuotojai dažnai palaiko vienas kitą geru žodžiu	0.97	***	0.95	1.33	0.92	69%	1.35	0.87	65%
Grubiausi keiksmažodžiai mūsų kolektyve yra tapę įprastu kasdieniški dalyku	0.92	***	0.85	0.41	0.65	160%	0.48	0.66	137%
<b>Neverbalinė komunikacija</b>									
	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Jeigu kažkam yra blogai, tai kiti pastebi – sugeba užjausti	0.99	***	0.97	1.32	1.06	81%	1.32	1.06	81%
Bendraudant mūsų kolektyve daug kas tarsi kauke dengiasi veidmainiška šypsena	0.99	***	0.98	1.86	1.14	62%	1.86	1.14	62%
Darbe nuolat tenka atlaikyti nedraugiškus, piktus žvilgsnius	0.99	***	0.97	1.09	1.01	93%	1.12	0.99	89%
Paprastai bendradarbiai tave visada pastebi ir šiltai sutinka	0.97	***	0.93	1.29	0.93	72%	1.29	0.89	69%
Dažnokai tave demonstratyviai ignoruoja, praeina tarsi „pro stulpą“	0.96	***	0.92	0.94	0.94	100%	0.93	0.96	103%
<b>Humoras</b>									
	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas	0.99	***	0.99	0.94	0.91	96%	0.94	0.91	96%
Turime keletą „klounų“, kurie nuolat bando kitus linksminti lėkštais juokeliais	0.99	***	0.99	1.39	1.03	74%	1.38	1.03	75%
Grubus, žmogaus orumą žeminantis humoras mūsų organizacijoje yra dažnas reiškiny	0.97	***	0.95	0.67	0.90	135%	0.71	0.91	128%
Yra kolegų, kurie moka pajuokauti, visus pralinksminti	0.96	***	0.93	0.87	0.78	90%	0.88	0.76	86%
Keletas bendradarbių be pagrindo yra paversti pajuokos objektu	0.97	***	0.93	0.86	1.03	121%	0.90	1.05	116%
Kai kuriems darbuotojams „prisegamos“ žeidžiančios pravardės	0.94	***	0.89	0.78	0.95	122%	0.80	0.92	115%
<b>Gandai ir apkalbos</b>									
	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Į paskalų ir gandų nešiotojus mūsų organizacijoje žiūrima kritiškai	0.99	***	0.99	1.4	1.08	76%	1.4	1.07	77%

Darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti	0.98	***	0.96	1.5	1.11	75%	1.5	1.12	76%
Mūsų organizacijoje viršų ima darbuotojai, kurie viena kalba, o kita daro	0.97	***	0.95	1.5	1.16	78%	1.5	1.18	80%
Gandų nešiojimas, mėgavimasis jais – kasdienis mūsų kolektyvo reiškinys	0.97	***	0.94	1.1	1.14	103%	1.1	1.13	101%
Mūsų vadovai smalsūs paskaloms, patys linkę skatinti gandų nešiojimą	0.98	***	0.95	1.0	1.09	105%	1.1	1.08	100%
Mūsų darbuotojai perdėtai domisi savo kolegų privačiu gyvenimu	0.94	***	0.87	0.9	0.86	96%	0.9	0.90	99%
Mūsų organizacijoje daug įtakos įgyja darbuotojai, kurie akyse gerinasi, šypsosi, o už akių linkę kenkti	0.97	***	0.93	1.4	1.03	76%	1.3	1.05	78%
Yra užkietėjusių „skundikų“, kurie „nuodija“ kolektyvo atmosferą	0.99	***	0.97	1.3	1.19	91%	1.3	1.20	95%
Vadovai yra suinteresuoti skundimu ir patys skatina skundikus	0.98	***	0.96	1.0	1.01	104%	1.0	1.02	107%
Per daug dėmesio skiriama ir laiko iššvaistoma gandams, apkalboms	0.96	***	0.93	0.9	0.99	112%	0.9	0.99	107%

Darbe siekta patyrinti 1-ojo ir 2-ojo matavimų serijų organizacinio klimato testo psichometrinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Tačiau prieš tai verta pažymėti, kad test-retest metodika prasminga tik tada, kai pirmiausia įsitikiname, kad tiek 1 matavimas, tiek 2 matavimas yra švarus ir patikimas. Nes jei tuo pačiu instrumentu atliekame dvi matavimų serijas ir jei tie pavieniai matavimai nėra patikimi, tai nėra prasmės daryti ir test-retest kontrolės.

Konkrečiu atveju matyti, kad abu matavimai yra patikimi, o apie tai liudija Cronbach alpha koeficientas, kuris turi tendenciją artėti prie 1, nepaisant to, kad testo žingsnių skaičius yra labai nedidelis. Pvz. subskalėje „Humoras“ testo žingsnių skaičius yra labai mažas, tačiau tiek 1 matavime, tiek 2 matavime alpha koeficientas svyruoja nuo 0,75 iki 0,73. Subskalėje „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“, kurią sudaro dvigubai daugiau – 9 testo žingsniai, vidinės konsistencijos matas - koeficientas alpha svyruoja nuo 0,93 iki 0,94. Gal šiek tiek žemesni ir ne tokie įspūdingi alpha rodikliai yra subskalėje „Verbalinė komunikacija“, kur rodiklio kaita yra nuo 0,57 iki 0,55. Tikėtina, kad esant tokiam aukštam alpha rodikliui, atitinkamai aukšti ir interkoreliacijos rodikliai. Kaip matyti, vidutinė interkoreliacija tarp testo žingsnių irgi yra aukšta. Netgi atsižvelgiant į minimalią interkoreliaciją, galima pastebėti, kad nėra neigiamų koreliacijos koeficientų ir praktiškai visi koeficientai nukrypsta nuo 0. Jei žiūrėti į maksimalų precedentą, matyti, kad jis labai didelis, siekiantis net 0,80. Kitas svarbus rodiklis – vieneto visumos koreliacija. Ten kur vidutinė testo žingsnių vieneto visumos koreliacijos koeficiento reikšmė nesiekia 0,2, tokie testo žingsniai šalintini iš testo. Šiame konkrečiame tyrime tokie ribiniai matai pastebimi 1 matavime subskalėje

„Verbalinė komunikacija“. Pirmiausia reikėtų akcentuoti, kad iš ankstesnių tyrimų žinoma, kad visos skalės yra patikimos. Todėl, atsiradusį vieną tokį precedentą galima laikyti arba sąlyginai nedidelės imties, nors konkreti imtis nėra labai maža, efektu, arba šiuo atveju greičiausiai konkretaus padalinio efektu. Kitais atvejais itt pagal likusias subskales viršija žemiausią kritinę ribą ir yra pakankamai aukšti. Tą patį galima pasakyti ir apie antrą matavimą, nes jis irgi iš esmės yra neblogas. Vieneto visumos koreliacijos yra gana aukštos ir kadangi abu matavimai patikimi, tai tarp jų prasminga skaičiuoti koreliaciją.

Kaip matyti 3.3 lentelėje, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

3.3 lentelė

### Organizacinio klimato 1-ojo, 2-ojo matavimų psichometrinės charakteristikos

1 matavimas								
	N items	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	<b>0.57</b>	0.22	0.03	0.66	0.19	0.08	0.66
Neverbalinė komunikacija	5	<b>0.76</b>	0.39	0.21	0.77	0.4	0.21	0.77
Humoras	4	<b>0.75</b>	0.43	0.26	0.61	0.43	0.26	0.61
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	9	<b>0.93</b>	0.58	0.42	0.8	0.59	0.42	0.8
2 matavimas								
	N items	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	<b>0.55</b>	0.15	0.01	0.68	0.19	0.06	0.68
Neverbalinė komunikacija	5	<b>0.76</b>	0.38	0.21	0.73	0.4	0.21	0.73
Humoras	4	<b>0.73</b>	0.4	0.24	0.57	0.41	0.24	0.57
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	9	<b>0.94</b>	0.61	0.46	0.82	0.62	0.46	0.82

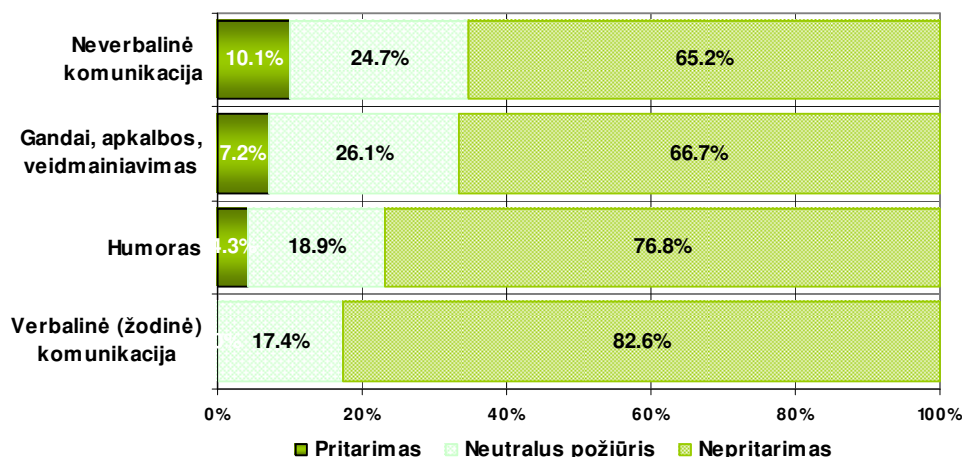
Apibendrinant būtina pažymėti, kad aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi tiek 1 matavimas, tiek ir 2 matavimas.

Testo stabilumą galima interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Iš psichologijos teorijos ir metodologijos yra žinoma, kad visi psichometriniai konstruktai bendriausiu atveju skyla į du tipus, t.y. State-Trait-Theory (Merkys, 1999; Steyer, 1999). Pirmąjį tipą sudaro savybiniai konstruktai (Trait), kurie yra sąlyginai stabilūs. Tipiniai pavyzdžiai – aukštas intelektas arba silpnaprotystė. Tai gana stabilios savybės, kurios, individui aktyviai sąveikaujant su aplinka, sistemiškai atsikartoja įvairiose situacijose. Antrąjį tipą sudaro vadinamieji situaciniai konstruktai – asmenybės savybės, - kurių pasireiškimas (arba nepasireiškimas) priklauso nuo situacijos. Tokios savybės nėra itin stabilios, vienose situacijose jos pasireiškia, o kitose ne. Tipiniai situaciniai konstruktai yra, tarkime, egzaminų, vertinimo baimė, darbinis stresas. Jei nėra atitinkamos situacijos,

tai atitinkama savybė ir nepasireiškia. Arba kaip tik ji pasireiškia tik tada, kai susiklosto tam tikra situacija.

Kokiam tipui situaciniam ar savybiniam yra priskirtinas organizacinis klimatas ir jo dimensija bei raiškos bruožas – komunikacija organizacijoje? Pažymėtina, jog organizacinis klimatas visų pirma yra ne tiek individo, kiek grupinės sąveikos charakteristika. Akcentuotina, kad organizacinis klimatas, tiek jo atskira dimensija komunikacija organizacijoje, tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį, organizacinis klimatas yra daugiau situacinis konstruktas, nei savybinis konstruktas. Šiame kontekste atlikti organizacinio klimato ir jo raiškos bruožų – komunikacijos organizacijoje stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik formalia metodologine testo kokybės prasme, bet ir paties nagrinėjamo fenomeno gilesnio pažinimo požiūriu.

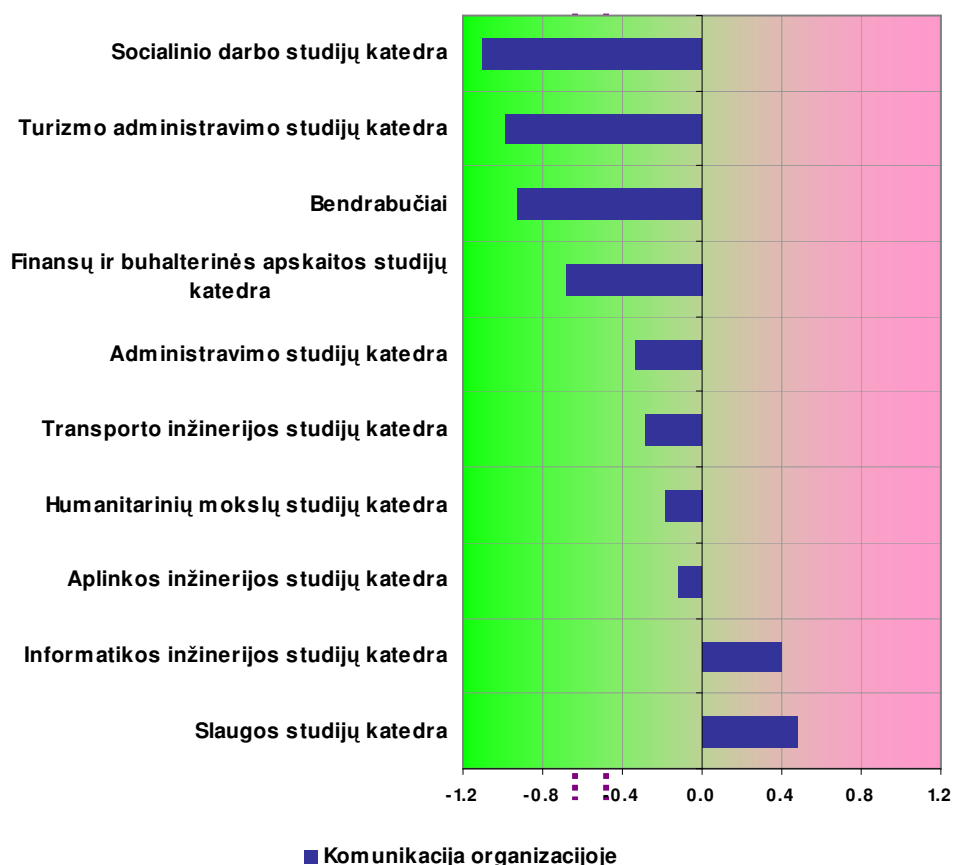
Toliau tikslinga būtų paanalizuoti pritarimą / nepritarimą krizės požymiams 4 organizacijos klimato krizės testo dimensijose: neverbalinė komunikacija, gandai, apkalbos, veidmainiavimas, humoras bei verbalinė (žodinė) komunikacija (žr. 3.4 pav.).



3.4 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams, proc.

Galime pažymėti, kad dirbantieji visiškai nepitaria krizei verbalinės (žodinės) komunikacijos dimensijoje, t.y. informacija pateikiama visiems priimtina forma, laiku, vertikaliu ir horizontaliu lygmeniu. Tačiau pastebima, kad pakankamai didelis pritarimas krizei yra neverbalinės komunikacijos subskalėje. Galime teigti, kad tirtuose padaliniuose vyrauja: veidmainiškos šypsenos, nesugebėjimas ar nenoras užjausti ir ect.

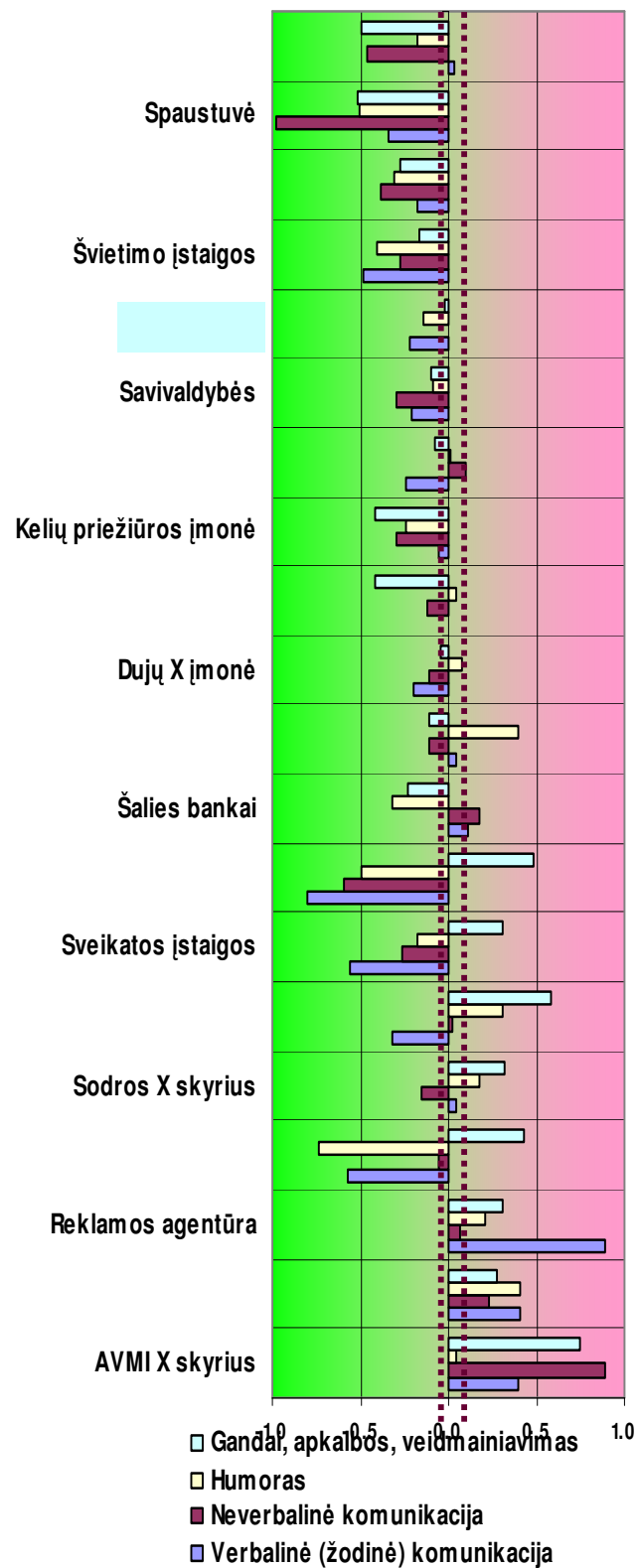




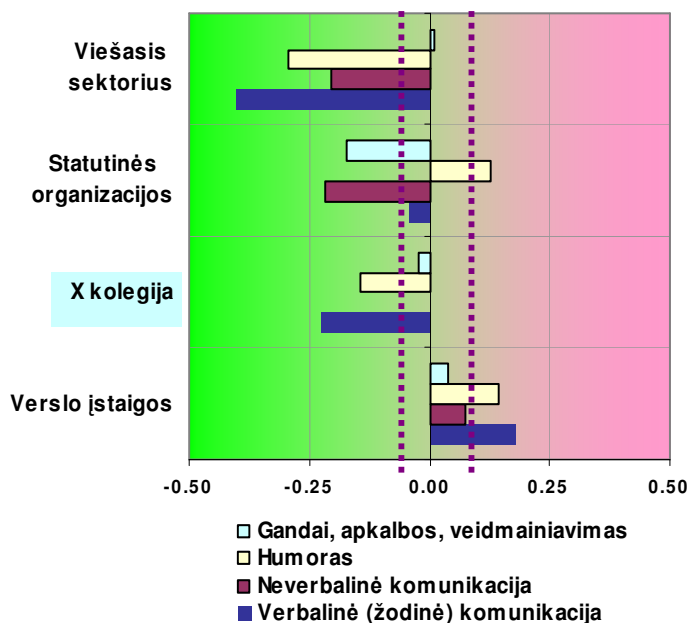
3.5. pav. Komunikacija organizacijos atskiruose padaliniuose

Natūralu, kad didelės organizacijos padaliniuose komunikacija gali smarkiai skirtis – vienuose padaliniuose komunikacija gali funkcionuoti palankiau, o kituose prasčiau. Kaip matyti iš 3.5 paveikslo komunikacija atskiruose padaliniuose skiriasi labai ženkliai. Akcentuotina, kad šis skirtumas atskirais atvejais siekia - 0,5 ar 0,5 standartinio nuokrypio. Iš normaliojo skirstinio teorijos žinome, kad tokie skirtumai gali būti laikomi kontrastingais.

Diagnostiniu požiūriu įdomu patikrinti, kaip komunikacija tirtoje Šiaulių kolegijoje atrodo visos normavimo imties kontekste. Patikrinimo rezultatai atspindėti 3.6 paveiksle. Matyti, kad komunikacijos įverčiai nagrinėjamoje organizacijoje yra vidutiniai. Tačiau keletas įverčių nukrenta žemiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos.



3.6 pav. Organizacijos komunikacija Lietuvos organizacijų kontekste.



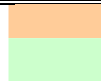
3.7 pav. Komunikacija pagrindinių tipų organizacijose

Toliau tikslinga paanalizuoti komunikacijos raišką Šiaulių kolegijoje. Analizuojant 3.7 paveikslą normavimo imtį organizacijoje galime suklasifikuoti į pagrindinius organizacijų tipus. Akcentuotina, kad sąlyginai palankiausiai komunikacija klostosi viešojo sektoriaus organizacijose, statutinės organizacijos užima tarpinę padėtį, o X kolegija pagal matuojamą požymį sąlyginai atsilieka. Matyti ir tai, kad konkrečiai Šiaulių kolegijos komunikacijos įverčiai yra artimi tiek statutinių organizacijų, tiek viešojo sektoriaus organizacijų analogiškiems įverčiams. Ženkliai prastesni yra verslo įstaigų organizacijų rezultatai.

3.4 lentelė

**Komunikacija organizacijos padaliniuose (pagal 4 subskales)**

	Informatikos inžinerijos studijų katedra	Ben dra bučiai	Humanitarinių mokslų studijų katedra	Transporto inžinerijos studijų katedra	Turizmo administravimo studijų katedra	Administravimo studijų katedra	Aplinkos inžinerijos studijų katedra	Finansų ir buhalterinės apskaitos studijų katedra	Socialinio darbo studijų katedra	Slaugos studijų katedra
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0.24	-0.59	0.02	0.08	-0.70	-0.33	0.01	-0.39	-0.97	0.35
Neverbalinė komunikacija	0.79	0.67	0.29	-0.13	-0.75	-0.17	0.43	-0.07	-0.68	0.85
Humoras	0.40	-0.42	-0.14	0.18	-0.35	0.09	-0.06	-0.57	-0.59	0.23
Gandai, apkalbos, vaidmainiai	0.65	-0.48	0.08	-0.17	-0.56	0.14	0.10	-0.30	-0.48	0.92


  
 x > 0,5  
 x < -0,5

Todėl tikslinga būtų patikrinti, kokia komunikacija reiškiasi atskiruose Šiaulių kolegijos padaliniuose. Pažymėtina, kad, patikrinimo rezultatas yra pateiktas 3.4 lentelėje.

Lentelėje pateikti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkrečioms padaliniam, bet ir spalviškai pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G. Merkys ir S. Vaitkevičius (Merkys&Vaitkevičius, 2004). Ekstremalus įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tai padeda išskirti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta bent per pusę standartinio nuokrypio arba daugiau.

Lentelėje yra atidėti visi 10 tirti Šiaulių kolegijos padaliniai ir visos 4 testo dimensijos. Analizuojant lentelėje (10x4) pateiktus duomenis pastebima, kad yra nukrypstančių reikšmių, liudijančių prastą komunikaciją. Informatikos inžinerijos studijų ir Slaugos studijų katedrose prastai reiškiasi: neverbalinė komunikacija, gandai, apkalbos, vaidmainiavimas. Taip pat išryškėja padaliniai lyderiai. Akivaizdžiai pirmaujantys padaliniai yra: *Socialinio darbo studijų katedra* ir *Turizmo administravimo studijų katedra*..

### 3.3 Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška

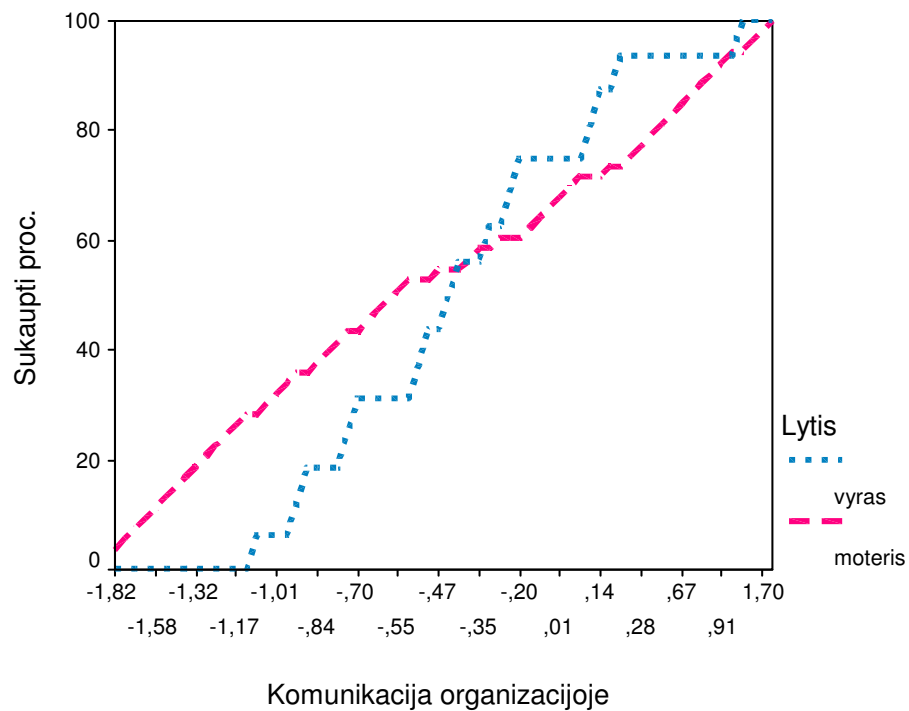
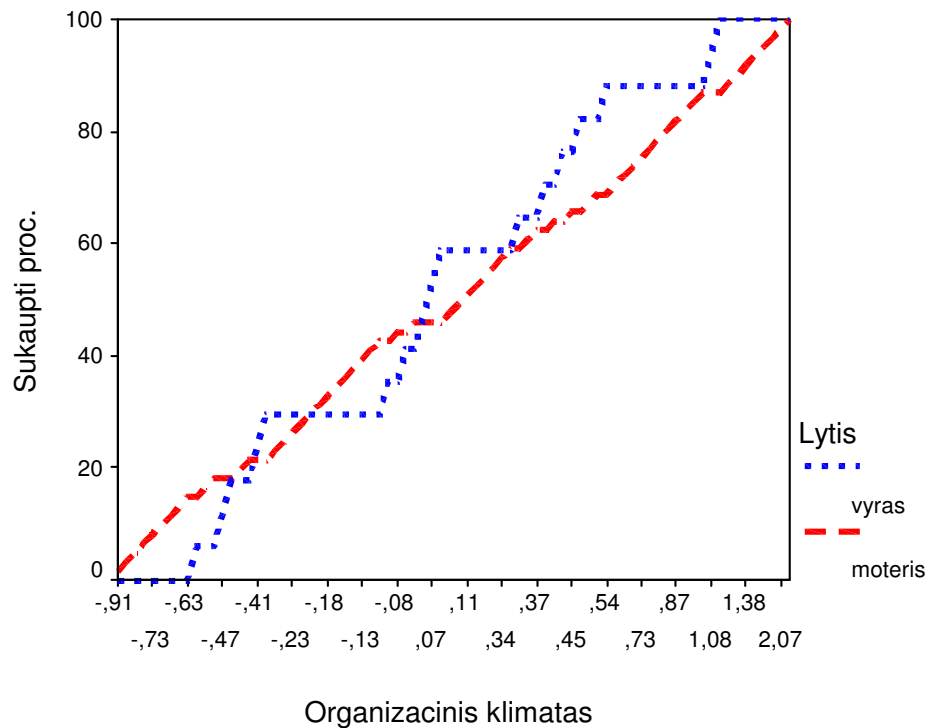
Darbe svarbu paanalizuoti, ar organizacinio klimato bei komunikacijos organizacijoje kaip organizacinio klimato dimensijos ir raiškos bruožo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)?

Šiaulių kolegijos imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsniumai. Antai tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų organizacinio klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Organizacinio klimato testo atveju  $t=-0,662$ ;  $df=76$ ;  $p=0,51$ .

Paaiškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai. Testuojant organizacinio klimato įverčius gauti tokie patikros rodikliai:  $t=-2,122$ ;  $df=69$ ;  $p=0,037$ .

Pažymėtina, 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 ( $r=-0,34$ ), be to statistiškai nepatikimas ( $p=0,779$ ; kai  $N=72$ ). Darbo stažo konkrečioje organizacijoje ir organizacinio klimato testo atveju statistiškai reikšmingas ir prasmingas sąryšis taip pat nebuvo rastas ( $r=0,163$ ;  $N=73$ ;  $p=0,167$ ).

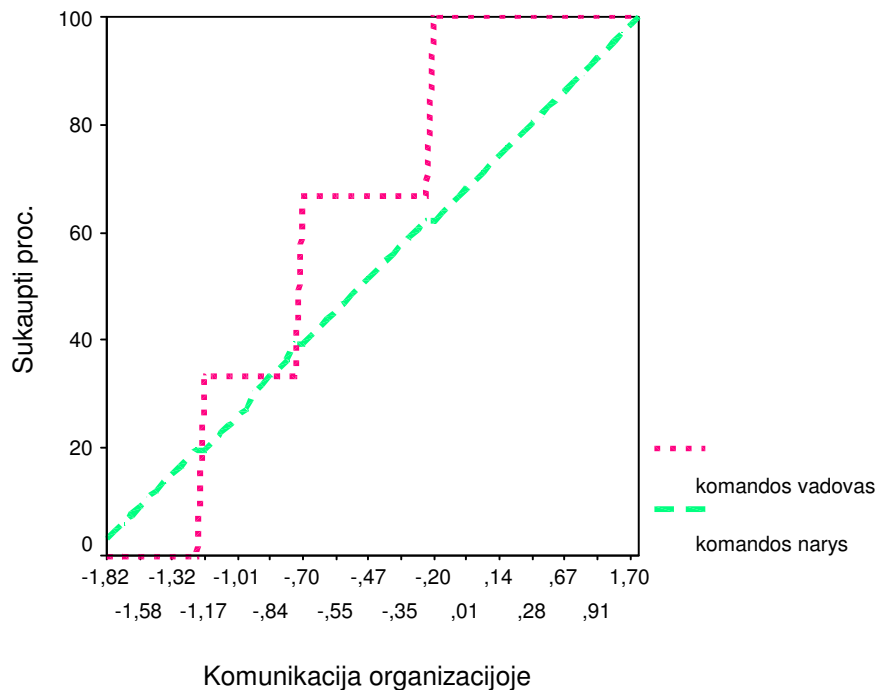
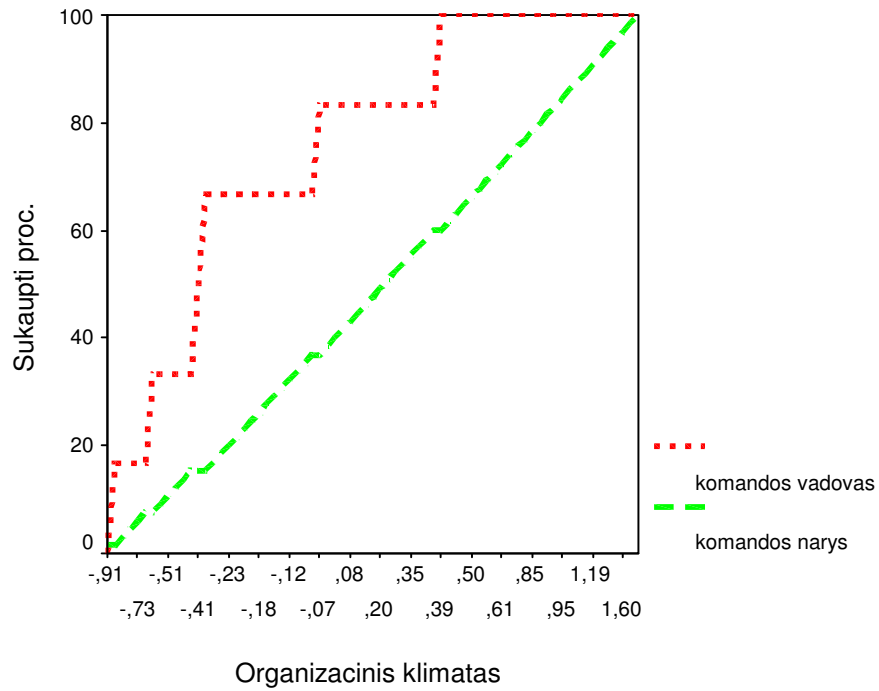
Simptomiška, kad kai kurie organizacinio klimato dėsniumai atsikartojo ir su komunikacija organizacijoje, kaip su organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožu (žr. 3.8 pav.). Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai -  $t=0,3$ ;  $df=67$ ;  $p=0,765$ . Be to, analizuojant 3.8 paveiksle, vyrų kreivės tiek organizacinio klimato, tiek komunikacijos organizacijoje grafikuose įgauna laužčių pavidalą. Tai kaip ir daugiau - mažiau natūralu, nes konkrečios švietimo įstaigos imtyje vyrų kiekis labai nedidelis, jis keturis kartus mažesnis nei moterų, analizuojant organizacinį klimatą ir daugiau nei tris kartus mažesnis, komunikacijos organizacijoje aspektu.



**3.8 pav.** Organizacinio klimato ir komunikacijos organizacijoje priklausomybė nuo lyties.

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus konkrečioje švietimo organizacijos imtyje (tik šeši) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir komunikacijos organizacijoje vertinimo sąryšio. Tas

atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 3.9 pav.). Visgi, galima daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.



**3.9 pav.** Organizacinio klimato ir komunikacijos organizacijoje priklausomybė nuo darbuotojo statuso.

Pastebima, kad Šiaulių kolegijos imtyje atsikartojo sąryšis tarp komunikacijos organizacijoje vertinimo ir bendro darbo stažo. Nepriklausomai nuo to, kiek laiko dirba organizacijos narys – trumpiau ar ilgiau, komunikaciją organizacijoje visi vertina labai panašiai ( $r=-0,037$ ;  $N=68$ ;  $p=0,763$ ). Panašūs dėsningumai išryškėja ir su darbo stažu konkrečioje organizacijoje ( $r=0,021$ ;  $N=68$ ;  $p=0,863$ ).

Nustatyti faktai reikšmingi bent keliais aspektais:

- *Pirma*, jie plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmoniškųjų išteklių valdymo parametą kaip organizacinis klimatas.
- *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 REKOMENDACIJOS

1. Organizacinis klimatas mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip reikšmingas žmogiškųjų išteklių valdymo parametras. Nepaisant to, *organizacijos „klimatas“ nepasižymi vienareikšme sąvokų traktuote*. Kol kas organizacijų psichologijoje ir žmogiškųjų išteklių vadyboje nėra vieningos „klimato“ sąvokos struktūros, vieni autoriai pabrėžia vienas traktuotes, kiti kitas. Tai rodo, kad tyrimai, kuriais yra tikrinama organizacijos klimato struktūra aktualūs mokslui ir vadybos praktikai.

2. Kai kurie autoriai organizacinio „klimato“ ir „kultūros“ sąvokas tapatina. *Tačiau „kultūros“ sąvoka yra platesnė ir universalesnė nei organizacijos „klimato“*. Be to organizacijos klimatas yra viena iš esminių dimensijų, apibūdinančių organizacijos kultūrą. Kultūra yra labiau teorinio plano sąvoka, o organizacijos klimatas – empirinė sąvoka.

3. Literatūros šaltinių analizė parodė, jog Lietuvoje yra mokslinės ir didaktinės literatūros, kurioje organizacijos kultūra ir organizacinis klimatas apibrėžtas teoriškai. *Tačiau vis dėlto labai trūksta mokslinės literatūros apie tai, kaip organizacinis klimatas turėtų ir galėtų būti diagnozuojamas žmogiškųjų išteklių valdyme*. Vakarų šalyse egzistuoja daug organizacinio klimato testų, mūsų šalyje jų pasigendama. Išdėstyti argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas bei adaptavimas yra aktualus mokslo uždavinys.

6. Iki šių dienų organizacijos klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) metodais. *Ateityje būtų tikslinga atlikti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius matavimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija*. Švietimo institucijose kriterijumi galėtų būti apibrėžiami ekspertiniai vertinimai.

7. *Organizacinio klimato krizės testas yra validus ir patikimas taip pat ir dalinėje Kolegijos imtyje*. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (80 respondentų, 10 komandų), jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi. Tai rodo, kad respondantai atsakinėjo sąžiningai, o testavimo duomenys yra tikslūs. Visa tai sudaro prielaidas žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimui Kolegijoje.

8. Palankiausias klimatas egzistuoja Bendrabučių komandoje, o prasčiausias – Slaugos studijų katedros komandoje. Tai reiškia, kad šie žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai yra tarpusavyje susiję. Palankų organizacinį klimatą paprastai atitinka efektyvi tarpusavio komunikacija ir atvirkščiai. Galima teigti, kad palankus organizacijos klimatas yra efektyvios komunikacijos prielaida.

9. Kolegijos darbuotojai organizacinį klimatą vertino neigiamai pagal tokias dimensijas kaip atvirumas ir tolerantiškumas, tarpusavio santykiai, gandai, apkalbos, veidmainiavimas.

10. *Organizacinis klimatas gana palankiai reiškiasi atskirose institucijos bendrabučio padalinyje ir šiek tiek mažiau palankus – socialinio darbo studijų katedroje.* Pagal pavienius požymius kai kuriose komandose organizacinis klimatas yra vertinamas labai nepalankiai (būdingi įtempti tarpusavio santykiai).

11. Kolegijos *padalinių vadovai organizacinį klimatą vertina palankiau nei eiliniai.* Ateityje tikslinga būtų atlikti tyrimus, kurie atskleistų, kiek yra universalus nustatytas statistinis dėsniumas. Jau šiame tyrimo etape galima plėtoti bent kelias interpretacines hipotezes. Vadovų polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintai gali būti susijęs su psichologiniais vadovų savimonės procesais bei su informacijos ir komunikacijos procesais. Tai reiškia, kad kiek pagerintas organizacijos arba padalinio suvokimas būdingas vadovams, gali būti paaiškintas sutrikusia bei iš dalies iškreipta komunikacija. Tačiau organizacijos arba padalinio vadovas emociškai yra tampriau susijęs su organizacija nei eilinis darbuotojas. Čia gali pasireikšti pozityvių lūkesčių projekcija. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos arba padalinio vadovas emociškai yra tampriau susijęs su organizacija nei eilinis darbuotojas. Kyla kelios hipotezės, dėl ko vadovams kyla polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintai:

- Tai susiję su psichologiniais vadovų savimonės procesais;
- Tai susiję su informacijos ir komunikacijos procesais – pavaldiniai yra linkę neigiamus reiškinius nuslėpti, pateikti pagražintai ir pan. Kiek pagerintas organizacijos arba padalinio suvokimas būdingas vadovams, gali būti paaiškintas sutrikusia ir/ar iš dalies sutrikusia/iškreipta komunikacija.

12. Pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad organizacinio klimato testas pasižymi aukštomis (labai aukštomis) stabilumo charakteristikomis. Šį faktą galima interpretuoti dvejopai. Vienu atveju jis rodo, kad testas yra stabilus ir matuoja patikimai, kitu – kad pats organizacinio klimato veiksmingumas gali pasireikšti kaip sąlyginai stabili charakteristika.

13. Egzistuoja statistiškai patikima tendencija, kad ilgiau dirbantys darbuotojai linkę organizacinį klimatą vertinti palankiau nei trumpiau dirbantys. Kai kurie statistinio sąryšio dėsniumai atsikartoja dalinėje kolegijos imtyje.

## LITERATŪRA

1. Анастази, А., Урбина, С. (2001). Психологическое тестирование. Санкт Петербург: Питер.
2. Andriuščenka, J. (2001). Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr.20, p. 25-39.
3. Anglų – lietuvių kalbų žodynas (1975). Vilnius: Mintis.
4. Barczyk, C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
6. Bakanauskienė I. (1998). Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr.8, p. 17-30.
7. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
8. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
9. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, B. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
10. Bennis, W., Nanus, B. (1998). Lyderiai: atsakomybės strategija. Vilnius: Algarvė.
11. Bendravimo psichologija (2001). Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
12. Belbin, M. (1993). Team Roles at Work. Cambridge: Cambridge University Press.
13. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara.
14. Бурлачук Э Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). Словарь – справочник по психодиагностике. Санкт Петербург.
15. Butkus, F.S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma Littera.
16. Butkus, F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
17. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). Statistika ir jos taikymai. 1 dalis. Vilnius: TEV.
18. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2004). Statistika ir jos taikymai. 2 dalis. Vilnius: TEV.
19. Darbo ir organizacinė psichologija. (2005). Ats. Red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Джуэлл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. Санкт Петербург: Питер.

22. Dubinas V., Šavareikienė D. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Fisher, K. (2000). Leading self – directed teams: a guide to developing new team leadership skills. – New York: McGraw – Hill, Inc.
24. Fisher, K., Fisher, M. (1997). The Distributed Mind: Achieving High.
25. Gedminaitė – Jėčiuvienė, M. (2005). Mokytis ir keistis. Vadybos kultūros lygio kėlimo kryptys. Vadovo pasaulis, 4, p. 14-17.
26. Giddens, A. (2005). Sociologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
27. Goodwin, C. J. (2005). Research in Psychology. Methods and Design. USA: John Wiley & Sons Inc.
28. Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L., Merkys, G. (2002). Pedagogų nuostata į fizinių ir psichologinių sankcijų taikymą ugdymo tikslais. *Pedagogika*, 56, p. 61-69.
29. Grigas, R. (1998). Socialinių įtampų laukai kaip organizacijų funkcionavimo sąlyga // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 2, p. 69-81.
30. Gumbickaitė-Šilingienė, V. (1998). Kolektyvinis valdymas. Kaunas: Technologija.
31. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
32. Hacker, H. Et.al. (1998). Standards fuer paedagogisches und psychologisches Testen. Hogrefe Verlag, Hans Huber Verlag. Bern, Toronto, Seattle.
33. Hellriegel, D., Slocum, J.W.(2001). *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*. Academy of Management Juornal. The Pennsylvania State University.
34. Jakštaitė – Vinkuvienė, A. (2005). Neformalios grupės organizacijoje – neišvengiamybė, su kuria reikia dirbti. *Organizacijų vystymo centras* [žiūrėta 2006-03-10]. Prieiga per internetą: <  
[http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/komandos\\_neformalios\\_grupes\\_organizacijoje\\_neisvengiamybe\\_su\\_kuria\\_reikia\\_dirbti/214](http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/komandos_neformalios_grupes_organizacijoje_neisvengiamybe_su_kuria_reikia_dirbti/214)>.
35. Jazdauskaitė, V. (2004). Gandai – efektyvi priemonė ar uždelsto veikimo bomba? *Biuro administravimas*, 10, p. 53-55.
36. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
37. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
38. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos vystymas jos strateginės architektūros pagrindu // Socialiniai mokslai, nr.4(8), p. 19-26.

39. Jucevičius, R. (1996). Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr.3, p. 23-28.
40. Jovaiša, L. (1975). Psichologinė diagnostika. Kaunas: Šviesa.
41. Kalinauskas, R. (1999). Energotropiniai žmogiškumo pagrindai. Vilnius.
42. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: JUDEX leidykla.
43. Kinderys, A. (ats. red.) (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius.
44. Lesauskis, P. (2000). Organizacijos pradai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 15, p107-112.
45. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
46. Lienert, G. A., Raatz, U. (1994). Testaufbau und Testanalyse. Weinheim, Basel: Beltz.
47. Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas / LR seimas. – 1994.12.21 Nr. I-722.
48. Lietuvos respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas / LR seimas. – 1998.11.24 Nr. VIII-935.
49. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
50. Lydeka, Z. (1999). Transformacijos proceso organizacinis aspektas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr.11, p. 152-162.
51. Makštutis, A. (1998). Organizacijos veikla, aplinka ir nacionalinio ūkio vadyba // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 7, p. 89-98.
52. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2000). Makevalizmas, kaip psichosocialinis reiškinys ir edukacinės diagnostikos objektas // Socialiniai mokslai, nr.1, p. 62-67.
53. Mažeikienė, N. (2001). Socializacijos ir ugdymo diagnostikos instrumentų kultūrinis perkeliamumas: makevalizmo ir autoritarizmo matavimo aspektas. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
54. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makevalizmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // Socialiniai mokslai, nr.3 (29), p. 7-16.
55. 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.
56. Merkys, G, Vaitkevičius, S. Urbonaitė – Šlyžiuvienė, D. (2004). Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas. Švietimo ir mokslo ministerijos interneto tinklapis: [žiūrėta 2006-02-17]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm)>.

57. Merkys, G., Gribačiauskas, e., Ušeckienė, L. (2002). Pedagogų autaritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai. *Socialiniai mokslai*, 1(33), p. 27-41.
58. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, Sociologija*, nr.3, p. 53-64.
59. Merkys, G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. Magister. *An international journal for psychology and education*, nr.6, p.22-35.
60. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*, nr.2(19), p. 7-22.
61. Merkys, G., Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L. (2002). Pedagogų autaritarizmas kaip diagnostinis konstruktas: struktūros klausimai. // *Socialiniai mokslai*, nr.1(33), p. 27-41.
62. Merkys, G. (2000). Ugdymo tyrimų sociokultūrinių ir metodologinių pradų vienovė. Habilitacinis darbas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
63. Misevičius, V. (2005) Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Technologija.
64. Myers, D. (1998). Socialnaja psichologija. Pervod. s angl.Sankt Peterburg: Piter.
65. Nelsonas, B., Ekonomis, P. (1999). Vadyba žaliems. Kaunas: Smaltijos leidykla.
66. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2001). Projektų valdymas. Kaunas: Technologija.
67. Pacevičius, J. (2001).Motyvavimas kaip komunikavimo proceso funkcija. // *Studijuojantiems psichologiją*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 44-53.
68. Pakalkaitė, L. (2005). Santykių „alyva“ humoro nauda darbe. *Vadovo pasaulis*, 1, p. 66-69.
69. Pakalkaitė, L. (2004). Kaip nepažaliuoti iš pavydo darbe. *Vadovo pasaulis*, 1, p. 36-37.
70. Palidauskaitė J. (2001). Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija.
71. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004) Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika.
72. Pankevičienė, A. (2005). Kaip išmokti pozityvaus humoro. *Vadovo pasaulis*, 4, p. 9-10.
73. Radzevičius, G. (1999). Jaunų organizacijų sampratos morfologija ir jose vykstančių transformacinių procesų ypatumai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 12, p. 135-144.
74. Rauhe, H., Demmer, CH. (2004) Kultūros vadyba. Vilnius: Tyto Alba.
75. Robbins, P. R. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

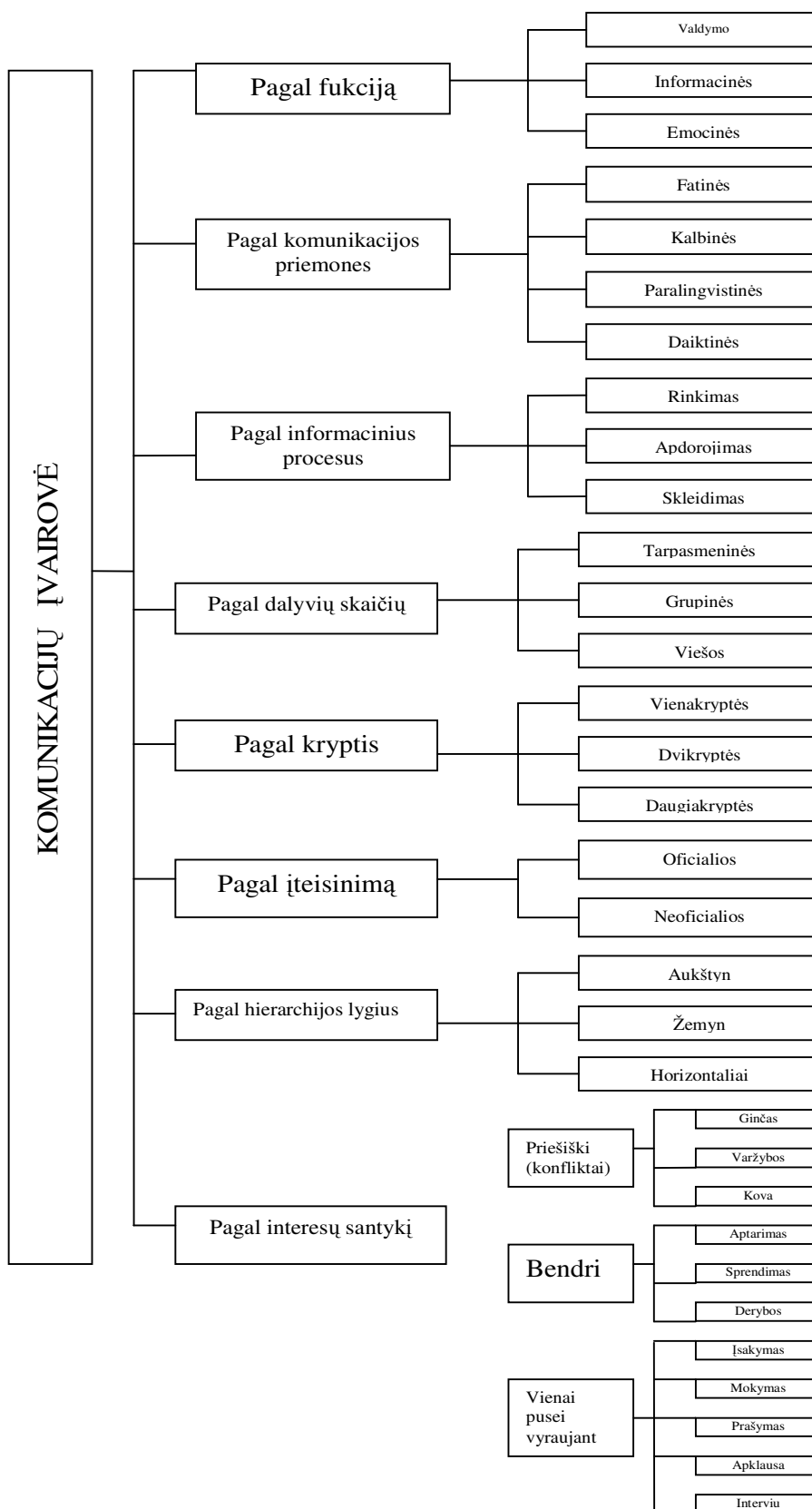
76. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organization research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley and Sons, Chichester, 3, p. 139-159 [žiūrėta 2006-01-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>>.
77. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams // *Socialiniai mokslai*, nr.4(8), p.43-52.
78. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
79. Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas: Technologija.
80. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
81. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškieienė, A. (2001). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
82. Sakalauskienė, L., Janušauskienė, V. (2001). Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualumas verslo efektyvumo požiūriu. *Verslas, vadyba ir studijos 2000: konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2000 m. lapkričio 29-30 d.]. Vilnius: Technika, p. 414.
83. Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, p. 109-119.
84. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
85. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.12, p. 189-209.
86. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.12, p. 211-225.
87. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, (2003). VŠĮ “Statistikos tyrimai”.
88. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
89. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
90. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. VŠĮ ŠU leidykla.
91. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas - techninis personalas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392-0758. 17, 215-225.
92. Šumskas, G. (2002). Komandinio darbo diagnostinis tyrimas seimo kanceliarijos padaliniuose.
93. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr.18, p. 113-124.

94. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: KU leidykla.
95. Taguiri, R., Litwin, G. H. (1968). Organizational climate: explorations of a concept. Cambridge: Harvard University.
96. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: ŠU leidykla.
97. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU leidybos centras.
98. Vaitkevičiūtė, V. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
99. Vasiliauskas, A. (2000). Prognozavimas ir strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
100. Vasiliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius: VVK.
101. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma.
102. Vyšniauskienė, D. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika. Kauno technologijos universitetas.
103. Žibūda T., Vidinės komunikacijos gerinimas informuoti iš anksto ar po įvykio? [žiūrėta 2006-02-13]. Prieiga per internetą:  
[http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/vidine\\_komunikacija\\_komunikacija\\_strategija\\_vidines\\_komunikacijos\\_gerinimas/181](http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/vidine_komunikacija_komunikacija_strategija_vidines_komunikacijos_gerinimas/181).
104. Žydžiūnaitė, V. (2001). Slaugos mokslinių tyrimų metodologijos pagrindai. Mokomoji knyga. Vilnius: Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras.
105. Watson, J. (1997). The theory of human caring: retrospective and prospective. Nursing Science Quarterly, 10(1):49-52.
106. Wiedmann, J. Watzdorf, V. E., Richter, P. (2000). Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung.



# **PRIEDAI**

**KOMUNIKACIJŲ ĮVAIROVĖ (Butkus, 2003)**



2 priedas

**DĖSTYTOJŲ IŠSILAVINIMAS, PAREIGYBĖ IR MOKSLO LAIPSNIS (2005-10-01)**

<b>Rodiklis</b>	<b>Dėstytojų, dirbančių pagrindinėje darbovietėje, skaičius</b>	<b>Dėstytojų, dirbančių nepagrindinėje darbovietėje, skaičius</b>
<b>Bendras dėstytojų skaičius</b>	<b>101</b>	<b>45</b>
<b>Mokslo laipsnis:</b>		
daktarai	1	8
doktorantai	7	1
<b>Išsilavinimas:</b>		
magistrai	40	14
aukštasis (atitinkantis magistro)	54	20
bakalaurai	6	3
<b>Pareigybė:</b>		
docentai	6	9
lektoriai	45	9
asistentai	50	27






Šaltinis: Šiaulių kolegijos 2005 metų veiklos ataskaita.

3 priedas

PSICHOLOGINIS KLIMATAS IR ORGANIZACIJOS SĖKMĖ

TESTO PAVYZDYS

Žemiau bus pateikti įvairūs teiginiai, vertinantys psichologinį klimatą. Vieni teiginiai pabrėžia palankius, kiti – nepalankius dalykus. Reikia atsakyti, ar **sutinkate (nesutinkate)** su teiginiu. Atsakymas žymimas, užbraukiant skrituliuką. Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pritariate teiginiui. Jei pažymite patį mažiausią skrituliuką, vadinasi, visiškai nesutinkate su teiginiu (žr. atsakymų žymėjimo pavyzdį).

<b>Atvirumas, tolerantiškumas</b>	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku 
Net ir turint rimtų argumentų, mūsų organizacijoje vengiama prieštarauti vyresnybei	
Dauguma iš mūsų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų	
Mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos	
Mūsų kolektyve vengiama viešumo, atvirumo	

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

### A

**Aprašomoji statistika** – tai skaitiniai rodikliai ir procedūros, kurie padeda suprasti iš tiriamųjų grupių gautus duomenis.

### B

**Bausmė** – neigiamų pasekmių valdymas, kurio tikslas yra įveikti nepageidaujamą pavaldinių elgesį bei su tuo susietus nepatenkinamus jo darbo rezultatus (Chmiel, 2005).

### H

**Hipotezė** – samprotavimas, kuris leidžia suformuluoti pagrįstu spėjimu, reikalaujančius įrodymo. Kaip loginė forma, hipotezė identiška sąlyginio kategorinio silogizmo figūrai „modus ponens“ ir sutampa su įrodymo struktūra, kurią sudaro: 1) įrodymo argumentai; 2) įrodymo demonstracija; 3) įrodymo tezė (Merkys, 1995).

### I

**Įverčio aritmetinis vidurkis** – gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusiųjų skaičiaus. Vidurkis teoriškai galėjo svyruoti nuo 0 iki 4 balų. Balui 2 tenka formalus skalės vidurys.

### K

**Koreliacinė analizė** – statistinių ryšių tarp požymių tyrimo instrumentas. Statistinis ryšys tarp požymių išreiškiamas specialiu rodikliu - koreliacijos koeficientu, - kuris teoriškai gali įgyti reikšmes nuo +1 iki -1. Koeficiento reikšmė +1, rodo, kad tarp požymių egzistuoja tiesioginis funkcinis ryšys, o reikšmė -1 rodo, kad egzistuoja atvirkštinis funkcinis ryšys. Reikšmė 0 rodo, kad ryšio tarp požymių nėra. Visos kitos reikšmės, tarkim, + 0,75; + 0,30; - 0,25; - 0,60 ir t.t., rodo, kad tarp požymių egzistuoja statistinis ryšys - stiprus ar silpnas, tiesioginis ar atvirkštinis - tai priklauso nuo konkrečios koeficiento reikšmės. Pedagoginių tyrimų praktika patikina, kad koreliacijos koeficientų modulių reikšmės, siekiančios 0,50; 0,70, yra gana stipraus statistinio ryšio rodiklis, o didesnės reikšmės pedagoginių tyrimų praktikoje pasitaiko retai (Merkys, 1995).

**Komunikacijos procesas** – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus siekiant bendro tikslo. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

## M

**Matavimas** – universalus mokslo principas, aktualus ir pedagogikoje. Matuojami ugdytinių žinių bei išsiauklėjimo lygis, protiniai sugebėjimai, sąmonės, veiklos ir elgesio charakteristikos. Bendros, neturinčios tiesioginės empirinės indikacijos, pedagogikos sąvokos operacionalizuojamos ir suvedamos į skaitmeninę skalę.

**Motyvacija** – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus bei priemonė, kurios pagalba vadovai koordinuoja darbo santykius organizacijoje (Martinkus, 2003).

**Moda (Mo)** - dažniausiai pasitaikanti požymio reikšmė. Tarkime, jei atsakymai buvo vertinami balais nuo 0 iki 4 ir balui 3 teko daugiausiai procentinių dažnių, tai moda ir bus lygi 3. Šis rodiklis parodo, kurią atsakymų vertinimo kategoriją iš visų pateiktų respondentai pažymėdavo dažniausiai.

## N

**Neigiama statistinė išskirtis** – labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į nepalankią vertinimų sritį. Šiame tyrime tai reiškia, kad kuris nors padalinys arba klimato dimensija yra respondentų vertinamos gerokai kritiškiau už vidutinį įvertinimą, t.y. – labai nepalankiai.

## O

**Organizacijos kultūra** – tai svarbiausias veiksnys formuojant ir palaikant organizacijos identiškumą (Джуэлл, 2001).

**Organizacijos kultūra** - Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje (K.Davis, J.Newstrom)

**Organizacinis klimatas** – tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos savybė, a) kurią jaučia jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį, c) kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis (Taguiri, 1968).

**Organizacijos klimatas** – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti bendrą darbuotojų savijautą, jų emocines būsenas organizacijoje. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005)

## R

**Reliabilumas** (arba patikimumas), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Jis atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka (Merkys, 1995).

**Regresinė analizė** – statistinis metodas, leidžiantis tirti kintamojo Y (priklausomojo kintamojo arba kriterijaus kintamojo) funkcinę priklausomybę nuo vieno ar daugelio kintamųjų Xi (nepriklausomų kintamųjų, predikatoriaus kintamųjų) (Merkys, 1995).

## S

**Socialinis – psichologinis klimatas** – tai sąlygiškai pastovi ir tipiška emocinė būklė, palaipsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant. Jis atspindi objektyvius veiksnius: vertikalių bei horizontalių santykių pobūdį, požiūrį į darbą ir kitus (Guščinskienė, 2002).

**Standartinis nuokrypis (SD)** yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SD, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu mažiau vieninga.

**Statistinės paklaidos tikimybės** p kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Visi statistiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos  $p \leq 0.05$  arba  $p \leq 0.01$  konkrečiame darbe traktuojami kaip nepagrįsti. Kitaip tariant, šiame tyrime buvo užsibrėžta ne didesnė nei 5% arba 1% leistina statistinių sprendimų paklaida. Leistinos statistinės paklaidos dydį užsibrėžia pats tyrinėtojas. Kartais vietoje p nurodomas statistinio reikšmingumo lygmuo  $\alpha$ .

**Standartinio normaliojo skirstinio z-įvertis** - tai įprasta ir statistikoje visuotinai taikoma normavimo skalė, kurioje vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1. Ši skalė gaunama vadinamuosius „žalius balus“ specialios formulės (<sup>1</sup> Čėkanavičius, V., Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymai. II. Vilnius: TEV) pagalba transformuojant į standartinio normaliojo skirstinio z-skalę. Teigiami z-įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį, o atitinkamai neigiami z-įverčiai rodo nuokrypį į nepalankių vertinimų sritį. Šiame darbe z skalė taikoma atskiriems padaliniais ir organizacijoms tarpusavyje palyginti. Įverčiai, įgaunantys teigiamas reikšmes, rodo, jog atitinkamas padalinys pagal konkretų darbinį profilį yra vertinamas palankiau nei daugumas padalinių. Neigiami įverčiai rodo, kad atitinkamas padalinys ar organizacija pagal darbinį profilį yra vertinamas nepalankiau nei dauguma kitų padalinių/organizacijų..

## T

**Tarpkultūrinė komunikacija** – tai keitimosi informacija procesas tarp skirtingų kultūrų individų. Siekiant, kad ši komunikacija taptų efektyvi, reikia mokytis užsienio kalbų, studijuoti tos šalies su kurios atstovais komunikuojama, istoriją, kultūrą, susipažinti su etiketo ir elgesio normomis. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

**Teigiama statistinė išskirtis** – labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį. Kadangi šiame tyrime organizacinis klimatas koduojamas

atvirkščiai, tai reiškia, jog kuris nors padalinys arba klimato dimensija yra respondentų vertinamos gerokai aukščiau už vidutinį įvertinimą, t.y. – labai palankiai.

**Testavimas** – matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis. Testais matuojami įvairiausių psichinių savybių parametrai. Testas turi atitikti mūsų jau aptartus validumo, reliabilumo, objektyvumo bei reprezentatyvumo reikalavimus. Testais gali naudotis tik profesionalūs vartotojai (Merkys, 1995).

#### V

**Validumas** (lietuviškai reiškiantis tinkamumą), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai matuojama būtent tai, kas yra įvardyta. Validumas išreiškiamas klausimu: kas matuojama? Matavimų validumas argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu (Merkys, 1995).

**Valdymo stilius** – faktorių, apibūdinančių vadovui būdingus santykius su pavaldiniais, (t.y. asmens charakteringų bruožų, įgūdžių, gebėjimų ir teorinių pažiūrų) visuma (Chmiel, 2005).

**Variacijos koeficientas** - tai santykinis (procentinis) dydis, parodantis požymio sklaidą. Jis gaunamas  $SD/Mx100$ , t.y. standartinį nuokrypį dalinant iš vidurkio ir dauginant iš šimto. Pavyzdžiui, variacijos koeficientas, siekiantis 100% rodo, kad standartinis nuokrypis ir vidurkis yra vienodo dydžio, o tai rodo labai didelę požymio sklaidą. Kuo V reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis V, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu labiau išsiskirianti.

**Vidinė komunikacija** - organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).