

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Neringa bimbirytė

Kristina Lementauskaitė

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO
SAŲVEIKOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS: LAISVĖS
ATĖMIMO ĮSTAIGŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

SANTRAUKA

Neringa Bimbirytė, Kristina Lementauskaitė

Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: laisvės atėmimo įstaigų atvejis.

Magistro darbas

Šiame magistriniame darbe išanalizuota įvairių Lietuvos ir užsienio autorių organizacinio klimato ir darbinio streso teorinės sąsajos, bei atlikti tyrimai dvejose statutinėse organizacijose. Tyrimui atlikti buvo pasitelkta du standartizuoti testai: prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtas „Organizacijos klimato krizės“ ir Lietuvoje iki šiol nenaudotas „Darbinio streso“ testas, kurie atskleidė Pataisos namų X ir Tardymo izoliatoriaus Y darbinio streso ir organizacinio klimato būklę. Pateikiamos išvados, diskusijos ir literatūros sąrašas.

Išanalizavus tyrimo duomenis, dalinai pasitvirtimo magistriniame darbe iškelta hipotezė - „Laisvės atėmimo įstaigose susiklostęs organizacinis klimatas yra nepalankus, aukštas darbuotojų patiriamas streso lygis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos“. Norint tiksliai išanalizuoti organizacinį klimatą bei darbinio streso priežastis, rekomenduotina atlikti kokybinio testo analizę.

SUMMARY

Neringa Bimbirytė, Kristina Lementauskaitė

Diagnostical research of interaction between organizational climate and work-related stress: a case of imprisonment houses.

Master's Paper.

In this master degree work there is analyzed the theoretical connection between organizational climate and working stress, and done research in two statutional organizations. Two standardized tests were used for making a research: „Crysis of Organizational Climate“ founded by prof. G.Merkys scientific group and test of „Working Stress“ which was not used in Lithuania up to now. These tests have showed the condition of working stress and organizational climate in Penitentiary X and Interrogation Facility Y. At the end of the work conclusions, discussions and list of literature are presented.

Data analysis has showed that hypotesis – „ Organizational climate in the imprisonment institutions is unfavourable, the level of stress experienced by employees is high, therefore managerial intervention is necessary“- formulated in this master degree work was confirmed partially. In order to make a precise analysis of causes of organizational climate and working stress it is recommended to do analysis of quality test.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. DIAGNOSTINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO LAISVĖS ATĖMIMO ĮSTAIGOSE, TEORINIS PAGRINDIMAS.....	12
1.1 Laisvės atėmimo įstaiga, kaip savita organizacija.....	12
1.2 Pagrindinių tyrimo sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje	17
1.2.1 “Organizacinio klimato” traktuotė ir diagnostika	17
1.2.2. „Darbinio streso“ traktuotė ir diagnostika	32
1.2.3 Sąryšiai tarp “organizacinio klimato” ir “darbinio streso”	41
1.3 “Organizacinio klimato” vystymas ir “darbinio streso” prevencija organizacijoje.	44
2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA	62
2.1 Tiriamų organizacijų – laisvės atėmimo įstaigų apibūdinimas	62
2.2 Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas	71
2.3 Tyrimo instrumentų apibūdinimas	73
2.3.1 Organizacinio klimato klausimyno apibūdinimas	73
2.3.2 Darbinio streso klausimyno apibūdinimas	74
3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO LAISVĖS ATĖMIMO ĮSTAIGOSE REZULTATAI.....	78
3.1. Naudotų diagnostinių instrumentų metodologinės kokybės charakteristikos	78
3.1.1. Organizacinio mikroklimato testas: teorinis konceptas ir metodologinės kokybės charakteristikos	78
3.1.2. Darbinio streso testas: teorinis konceptas ir metodologinės kokybės charakteristikos.....	84
3.2 Organizacinio klimato raiška Pataisos namų X ir Tardymo izoliatoriaus Y padaliniuose: lyginamoji analizė.....	89
3.3 Darbinio streso raiška Pataisos namų X ir Tardymo izoliatoriaus Y padaliniuose: lyginamoji analizė	99
3.4 Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai tirtoje organizacijoje.....	106
3.5. Demografinių kintamųjų įtaka darbinio streso ir organizacinio klimato raiškai	108
Išvados	113
Literatūra	117
Priedai	126

LENTELĖS

1 lentelė. Kolegialus ir individualus įdirbis.....	11
2 lentelė. Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika	18
3 lentelė. Organizacinio klimato modelių savybių palyginimas	22
4 lentelė. Fiziniai ir elgesio simptomai	37
5 lentelė. Pataisos namų X SWOT analizė	63
6 lentelė. Tardymo izoliatoriaus Y SWOT analizė	65
7 lentelė. Žmoniškųjų išteklių stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė	67
8 lentelė. Respondentų skaičius pagal padlinius Tardymo izoliatoriuje Y (N=47) ir Pataisos namuose X (N=57)	71
9 lentelė. Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai	79
10 lentelė. Organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos	81
11 lentelė. Organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos Pataisos namuose X	82
12 lentelė. Organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos Tardymo izoliatoriuje Y	83
13 lentelė. Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos (Normavimo imtyje N = 444)	86
14 lentelė. Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos Pataisos namuose X (Normavimo imtyje N = 57)	87
15 lentelė. Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos Tardymo izoliatoriuje Y (Normavimo imtyje N = 47)	88
16 lentelė. Organizacinis klimatas pagal dimensijas Pataisos namų X skyriuose	97
17 lentelė. Organizacinis klimatas Tardymo izoliatoriuje Y	98
18 lentelė. Darbinis stresas Pataisos namuose X	104
19 lentelė. Darbinis stresas Tardymo izoliatoriuje Y	105
20 lentelė. Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšiai: daugiamatė regresija.....	107

PAVEIKLSLAI

1 pav. Kalėjimų departamento struktūra	14
2 pav. Organizacijos polyčių modelis	24
3 pav. Stresų, jų priežasčių bei aplinkybių tarpusavio ryšys	35
4 pav. Signalai, įspėjantys apie stresą	38
5 pav. Priežastiniai ryšiai tarp stresą sąlygojančių faktorių	42
6 pav. Stresas darbo vietoje	45
7 pav. Nurodymai, kaip sumažinti stresorius darbo vietoje	47
8 pav. Pagrindiniai teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementai	57
9 pav. Pataisos namų X administracinė valdymo schema	62
10 pav. Tardymo izoliatoriaus Y administracinė valdymo schema	64
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytiškumą Pataisos namuose X	72
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytiškumą Tardymo izoliatoriuje Y	72
13 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą Tardymo izoliatoriuje Y	72
14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą X pataisos namuose	72
15 pav. Organizacinio klimato raiška Pataisos namuose X	89
16 pav. Organizacinio klimato raiška Tardymo izoliatoriuje Y	89
17 pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge	92
18 pav. Organizacinis klimatas pagal organizacijų tipus	93
19 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams Pataisos namuose X, proc.....	94
20 pav. Organizacinis klimatas Tardymo izoliatoriuje Y pagal 19 subskalių.....	95
21 pav. Darbinis stresas skirtingų organizacijų reitinge	100
22 pav. Darbinio streso raiška Pataisos namuose X	101
23 pav. Darbinio streso raiška Tardymo izoliatoriuje Y	101
24 pav. Pritarimas darbinio streso požymiams Pataisos namuose X, proc.	102
25 pav. Pritarimas darbinio streso požymiams Tardymo izoliatoriuje Y, proc.	103
26 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties Pataisos namų X imtyje	109
27 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties Tardymo izoliatoriaus Y imtyje	109
28 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso Pataisos namų X imtyje	110
29 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso Y Tardymo izoliatoriaus imtyje	110

30 pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai Tardymo izoliatoriuje	111
31 pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai Pataisos namuose.....	111

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Dabartiniu laikmečiu vis aktualesnė tema tampa organizacijos viduje vykstantys reiškiniai kurie tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja ne tik organizacijos veiklos rezultatus, tačiau ne ką mažiau ir darbuotojus. Išskirtinis vaidmuo užtikrinant statutinių organizacijų veiklos ir valdymo kokybę tenka žmogiškiesiems ištekliams.

Šalyje ima reikštis mokslinis interesas žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumams valstybės tarnyboje (Gustas, 2003). Statutinio tipo organizacijos tirtos ypatingai mažai dėl savo specifinės veiklos, uždaros sistemos. Todėl šiuo atveju mokslinių tyrinėjimų objektu buvo pasirinktos laisvės atėmimo įstaigos.

Šiuo klausimu mokslinių tyrimų stinga tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Valstybės vaidmuo ir ypač statutinėse organizacijos pasižymi savita specifika. Taigi, vadybos dėsningumai, taisyklės ir rekomendacijos, suformuluotos ištiriant verslo organizacijas, ne visada gali būti be išlygų taikomos statutinėms organizacijoms. Pastarosioms yra būdinga tai, kad jos savo veikloje turi derinti dvi priešybes – valdžią (galią) ir tarnavimą bei paslaugų teikimą visuomenei. *Šio atveju pasirinktos statutinės organizacijos yra ypač specifinės – laivės atėmimo įstaigos.* Paprastai tokios organizacijos yra pakankamai *uždaros* ir sunkiai įsileidžia į vidų. Tačiau šiuo atveju kvalifikacinio darbo autorėms buvos sudarytos palankios sąlygos atlikti tyrimą, kurio rezultatai galėtų sudominti ne tik tiriamų organizacijų vadovybę, bet ir platesnę auditoriją, kadangi panašių tyrimų laisvės atėmimo įstaigose iki šiol dar nebuvo atliekama. Viena vertus, visuomenė deleguoja tokioms institucijoms tam tikras specifines funkcijas, įgalioja įstatymų vardu turėti (naudoti) valdžią bei galią. Tai reiškia, kad tokios institucijos turi įgaliojimus įstatymo ir valstybės vardu prižiūrėti, kontroliuoti, reikalui esant riboti kitų organizacijų ar individų veiksmus. Tai daroma, siekiant apsaugoti valstybės, visuomenės ir piliečių interesus. Kita vertus, demokratinės santvarkos sąlygomis statutinės organizacijos privalo tarnauti visuomenei ir iš esmės jos yra paslaugą teikiančios institucijos. Visa ta rodo, kad žmoniškųjų išteklių vadybos klausimai statutinėse organizacijose yra aktualūs ir tai yra kol kas mažai tyrinėta vadybos mokslo sritis.

Organizacija gali veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, kurios veiklą sąlygoja palankus klimatas. Tačiau tai yra sudėtingas daug žinių ir gebėjimų reikalaujantis darbas. Palankaus klimato nauda pasireiškia tuo, kad pagerėja darbo kokybė ir jo rezultatyvumas; komunikacija; informacijos sklaida; tarpusavio santykiai.

Dėl didėjančio gyvenimo, darbo tempo ir krūvio bei reikalavimų darbuotojai dažnai patiria stresą. Stresas darbe būdingas ne vien Lietuvoje veikiančių įmonių viduje. Amerikiečių tyrimų duomenimis, pastaruoju metu vis daugiau žmonių darbe jaučia įtampą ir nesaugumą. Tobulėjant technologijoms įmonės linkusios mažinti darbuotojų skaičių, palikdamos tą patį darbą atlikti vis

mažesniai darbuotojų skaičiui. Mokslininkai išskyrė veiksnius, kurie gali sukelti stresą darbe ir sujaukti vyraujančią organizacinę klimatą. Neigiamas emocijas išviryraujančias įmonės viduje sukelia psichologinės priežastys, kurias galima skirstyti į universalius (veiksniai, veikiantys organizacijos viduje) bei individualius veiksnius (veiksniai, nepriklausantys, nuo pačios organizacijos). Organizacijos klimatas ypač priklauso nuo vadovų. Kai kurie vadovai linkę kurti kultūrą, paremtą įtampa, baime ir nerimu. Atskirų vykdytojų psichologinių žinių įvaldymas nepaprastai veikia personalą ir atskirus jo narius. Daugelio atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos klimatas sąveikauja su organizacijos veiklos rezultatais – priklausomai nuo organizacinio klimato, efektyvumas gali didėti arba mažėti.

Organizacijos klimato bei streso matavimai bei gauti rezultatai gali būti atspirties tašku planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio jos efektyvumo. Išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Organizacijos klimato ir darbinio streso raiškos ypatumai laisvės atėmimo įstaigoje“.

Magistro darbo **tyrimo problema** gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- 1) *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/ nepalankiai reiškiasi organizacijos klimatas ir stresas darbuotojų tarpe laisvės atėmimo įstaigose?*
- 2) *Ar organizacijos klimatas ir stresas, kaip žmonių išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) tarpusavyje susijusios? O jei yra, tai kiek stipriai tarpusavyje koreliuoja?*
- 3) *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacijos klimatą bei stresą ir leidžia jų faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*

Organizacijos klimatas ir stresas darbe yra tarpusavyje susijusios charakteristikos, tai yra – patiriamas aukštas streso lygis darbe įtakoja tiek patį individą, tiek aplinkinius ir sąlygoja palankų/nepalankų organizacijos klimatą (arba atvirkščiai, organizacijos klimatas gali įtakoti patiriamam streso lygiui).

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; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių grupių „klikų“ susidarymas; valdymo/vadovavimo stilius; santykiai ir darbingumas; trikdanti aplinka; 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.

Tuo tarpu streso ir įtampą darbe apibūdina tokios charakteristikos (dimensijos), kaip: darbo krūvis; subrendimas atsakingesniai darbui; darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas; darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas; įsipareigojimai ir atsakomybė; darbo sąlygos;

įtampa ir pervargimas tiek darbe tiek asmeniniuose santykiuose; fizinis nuovargis; laisvalaikis ir atsipalaidavimas; rūpinimasis savimi; racionalus mastymas.

Tyrimo objektas: organizacijos klimato ir darbinio streso raiška Pataisos namuose X ir Tardymo izoliatoriuje Y.

Tyrimo dalykas - organizacijos klimato ir darbinio streso raiškos ypatumai laisvės atėmimo įstaigoje.

Tyrimo tikslas - ištirti organizacijos klimato ir darbinio streso raišką laisvės atėmimo įstaigoje, panaudojant du standartizuotus testus - prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtą „Organizacijos klimato krizės testą/instrumentarijų“, pirmą kartą Lietuvoje adaptuotą ir išbandytą „Darbinio streso“ instrumentarijų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie organizacijos klimatą ir darbinį stresą, atlikti mokslo darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją, atskleisti žinių nepakankamumą ir prieštaringumą.

2. Atlikti diagnostinius matavimus statunėse organizacijose: dvejose laisvės atėmimo įstaigose, panaudojant standartizuotus ir organizacinio klimato ir darbinio streso klausimynus, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus:

2.1. Patikrinti, ar organizacinio klimato testo versijos yra patikimos;

2.2. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos metodu patikrinti ar darbinio streso matavimo instrumentarijus yra patikimas.

3. Atlikti žmonių išteklių diagnostinio tyrimo minėtais testais duomenų interpretaciją laisvės atėmimo įstaigose ir jų padaliniuose.

Hipotezė: Laisvės atėmimo įstaigose susiklostęs organizacinis klimatas yra nepalankus, aukštas darbuotojų patiriamas streso lygis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro:

- Vadybos mokslas apie organizacijos žmoniškuosius išteklius;
- Organizacijų psichologija apie patiriamą darbinį stresą organizacijose.

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

Darbe buvo panaudoti šie **tyrimo metodai:**

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

Šio tyrimo teorinį reikšmingumą apsprendžia tai, kad magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių sampratų išplėtimo ir sukonkretinimo. Nustatyti sąryšiai tarp ir organizacijos klimato ir darbinio streso. Nustatyta, kad darbinis stresas vidutiniškai 30 proc. įtakoja organizacinį klimatą. Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu, išvada yra reikšminga ir skatina siekti palankaus organizacinio klimato, siekiant didesnio darbo našumo organizacijose. Be to, rastos ir empiriškai patikrintos dimensijos, adekvačiai apibūdinančios darbo organizacijos klimatą bei stresą.

Tyrimo rezultatai. Galime išskirti šio kvalifikacinio darbo rėmuose atliktus diagnostinius matavimus:

- Organizacinio klimato ir darbinio streso testu apklausta 104 respondentai dvejose laisvės atėmimo įstaigose, 16-oje padaliniuose.
- Tiriamųjų atveju organizacijos klimato matavimai buvo tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad vienas ir tas pats respondentas buvo tinas abiem minėtais skirtingais testais.

Svarbu žymėti tai, kad testavimo tyrimuose labai svarbus momentas yra testo normavimo bazės sudarymas. Kuo didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė yra testo norma, vadinasi tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmoniškųjų išteklių charakteristikas. Organizacinio klimato normavimas šiame tyrime remiasi 70 organizacijų, 247 darbinių komandų (padalinių) ir 3596 darbuotojų ištyrimu. Darbinio streso instrumentarijumi buvo ištirta 444 darbuotojai, atstovaujantys 65 padalinius (darbines komandas) iš 6 organizacijų.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę charakterizuoja dvi aplinkybės: 1) išplėsta organizacinio klimato testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš laisvės atėmimo įstaigų – statutinių viešojo sektoriaus organizacijų. Kuo įvairesnės darbo organizacijos įtrauktos į normavimą, tuo didesni yra vadinamasis testo „ekologinis validumas“, kitaip tariant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti; 2) sudaryta ir patikrinta darbinio streso kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis. Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau ne vienerius metus vadovauja KTU profesorius, habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Kvalifikaciniame darbe, siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo logiką bei fazes, individualus bei visos mokslinės grupės įdirbis parodytas 1 lentelėje. Atskirose kolegialaus tyrimo fazėse buvo organizuojami darbiniai seminarai, kuriuose dalyvavo prof. habil. dr. G. Merkys, doktorantai bei magistrantai, priklausantys mokslinei grupei.

Seminarų metu buvo nagrinėjami tokie klausimai, kaip suformuoti tyrimo imtį, motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus, užtikrinti tyrimo anonimiškumą bei etiką. Taip pat buvo

atliekama teorinių šaltinių refleksija, praversti instruktažai apie testavimo atlikimo ypatumus; skaičiavimai su didžiaja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos.

1 lentelė

Kolegialus ir individualus įdirbis

Tyrimo etapas	Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis	Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų	Savarankiškas magistrantės N. Bimbirytės darbas	Savarankiškas magistrantės K. Lementauskaitės darbas
Organizacijos klimato krizės inventarijaus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis.	✓	✓	✓	✓
Darbinio streso matavimo instrumentarijaus sudarymas		✓	✓	✓
Mokslinių šaltinių apie organizacinį klimatą refleksija			✓	✓
Mokslinių šaltinių apie darbinį stresą refleksija			✓	✓
Psichometrinių skaičiavimai, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas tardymo izoliatoriuje.			✓	
Psichometrinių skaičiavimai, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas pataisos namose.				✓

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 8 priedai. Darbe pateikta 20 lentelių, 31 paveikslas.

1. DIAGNOSTINIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO LAISVĖS ATĖMIMO ĮSTAIGOSE, TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1 Laisvės atėmimo įstaiga, kaip savita organizacija

Tarnyba pataisos sistemoje yra valstybės tarnyba ir ją reglamentuoja LR Konstitucija, Valstybės tarnybos įstatymas (VŽ, 1999, Nr.6-2130), Tarnybos Kalėjimų departamente prie LR Teisingumo ministerijos statutas (VŽ, 2000, Nr. 39-1088), Baudžiamasis kodeksas, Baudžiamojo proceso kodeksas, bausmių vykdymo kodeksas ir kiti įstatymai bei poįstatyminiai aktai, tarptautiniai, pirmiausia Tipinės minimalios elgesio su kaliniais taisyklės, Europos kalinimo įstaigų taisyklės (1987m.), Teisėtvarkos apsaugos pareigūnų elgesio kodeksas Respublikos tarptautinės sutartys ir kiti teisės aktai.

Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 1p. *valstybės tarnyba* apibrėžiama, kaip „teisinių santykių tarnyboj visuma, reglamentuojama valstybės teisės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą“. To paties straipsnio 2p.valstybės tarnautojas įvardinamas kaip fizinis asmuo įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei. Ir 3 p. nustatyta valstybės tarnautojo statuso sąvoka kaip įstatymų apibrėžtų tarnybinių teisių ir pareigų visuma, priėmimo ir atleidimo iš tarnybos tvarka, atsakomybė, darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos. Dar viena svarbi sąvoka yra valstybės pareigūno sąvoka. Įstatymo 2 str. 14 p. – pareigūnas yra valstybės tarnautojas (saugumo, policijos, muitinės, mokesčių inspekcijos ar kitas tarnautojas turintis administracinius įgaliojimus pagal pareigas pavaldiems ar nepavaldiems asmenims.

Valstybės tarnyba grindžiama bendraisiais ir specifiniais principais.

Bendrieji būdingi visiems valstybės tarnybos sritims, juose atsispindi tarnybos konstituciniai, demokratiniai pagrindai. Konkreti jų išraiška pateikiama Valstybės tarnybos įstatymo 3str., t.y. – įstatymo viršenybės, lygiateisiškumo, politinio neutralumo, skaidrumo ir karjeros principai. Viešojo administravimo įstatyme (VŽ, 1999, Nr. 60-1945) išskiriami sprendimų objektyvumo, proporcingumo principai, nepiktnaudžiavimo valdžia, tarnybinio bendradarbiavimo, subsidiarumo (aukštesnėms institucijoms, pareigūnams neturi būti priskiriamos funkcijos, kurias gali atlikti žemesniosios institucijos ar kiti asmenys).

Specifiniais bausmių vykdymo institucijų tarnybos principais išskiriami teisėtumo, teisingumo, žmogaus teisių ir laisvių gerbimo, lygybės prieš įstatymus, humanizmo, bausmių vykdymo, individualizavimo ir progresyvaus bausmių atlikimo bei viešumo principai.

Kalėjimų departamentas Lietuvoje buvo įsteigtas 1919m. vasario 11 d. Sovietų okupacijos metais Lietuvos kriminalinių bausmių vykdymo sistema buvo įjungta į bendrą Sovietų Sąjungos kriminalinių bausmių vykdymo sistemą, pavaldžią Vidaus reikalų ministerijai. Kalėjimų departamentas pervadintas Pataisos darbų įstaigų valdyba, vėliau- Pataisos reikalų valdyba. 1990m. atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, Pataisos reikalų valdyba perorganizuota į Pataisos reikalų departamentą.

Vykdamas teisinės sistemos reformą, 2000m. rugsėjo 1 d. Lietuvos kriminalinių bausmių vykdymo sistema perduota iš Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities į Teisingumo ministerijos valdymo sritį. Pataisos reikalų departamentui grąžintas nepriklausomos Lietuvos tarpukario laikais turėtas pavadinimas, ir dabar oficialus jo pavadinimas - Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos.

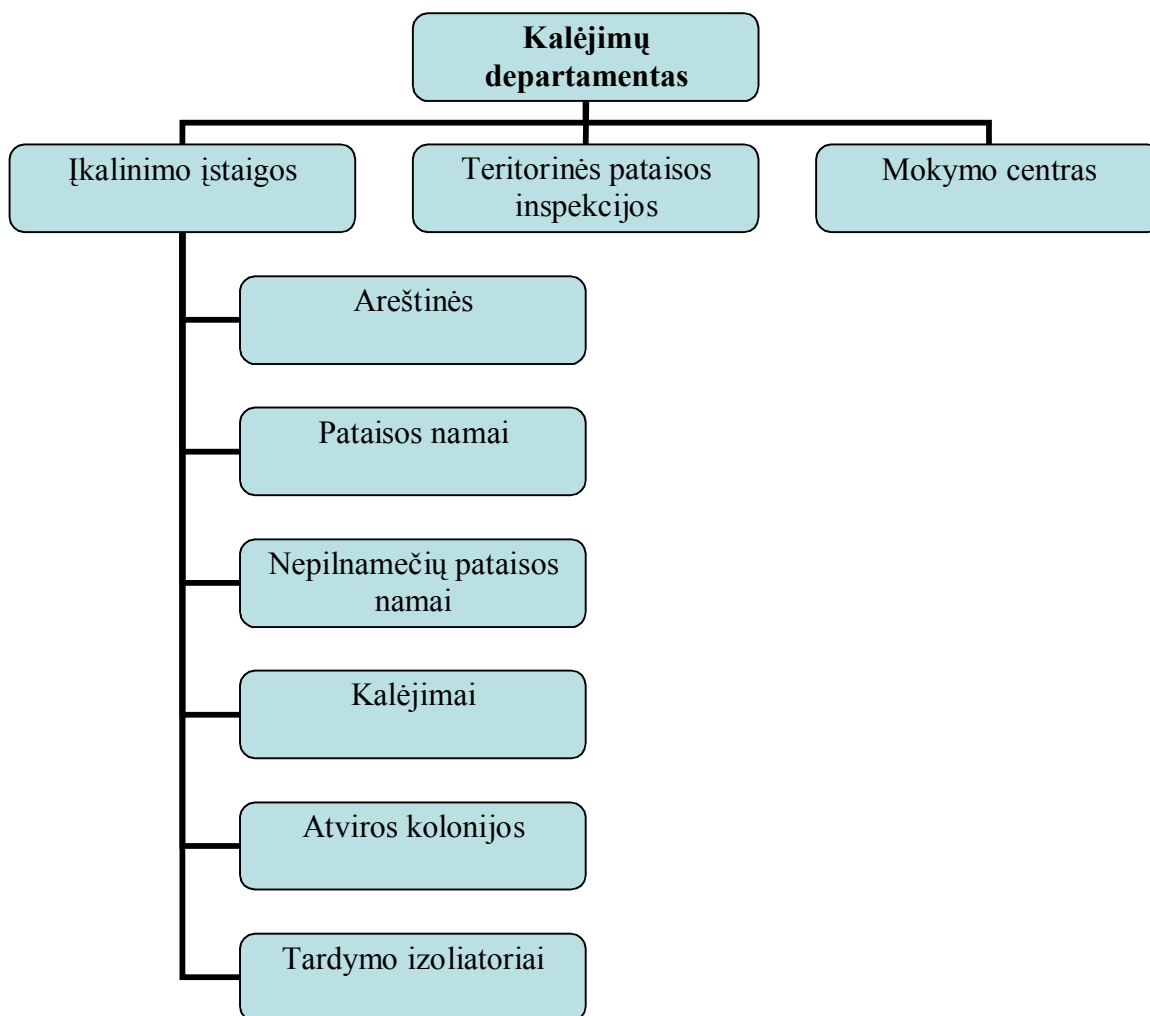
Kalėjimų departamentas bei jam pavaldžios įstaigos įvykdo uždavinius, kurie joms yra nustatyti Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo įstatymuose, Kardomojo kalinimo įstatyme, kituose įstatymuose bei teisės aktuose, taip pat šių įstaigų nuostatuose bei įmonių įstatuose. Kalėjimų departamentas bei jam pavaldžios įstaigos ir valstybės įmonės, įgyvendina pavestus uždavinius, bendradarbiauja su Lietuvos Respublikos valstybės, vietos savivaldos institucijomis, visuomeninėmis organizacijomis, kitais juridiniais ir fiziniais asmenimis, kitų valstybių kompetentingomis institucijomis bei tarptautinėmis organizacijomis.

Kalėjimų departamento bei jam pavaldžių įstaigų ir valstybės įmonių veikla grindžiama teisingumo, teisėtumo, žmogaus teisių ir laisvių gerbimo, kalinamųjų bei nuteistųjų lygybės prieš kardomojo kalinimo ir bausmių vykdymo įstatymus, humanizmo, bausmių vykdymo individualizavimo ir progresyvaus bausmių atlikimo bei viešumo principais (Tarnybos kalėjimo departamento prie respublikos teisingumo ministerijos statutas, 2003).

Viena įkalinimo įstaigų prioritetinių veiklos sričių – nuteistųjų ir kalinamųjų socialinė rehabilitacija. Todėl daugelyje įkalinimo įstaigų inicijuojama švietėjiška veikla, kurios tikslas – paruošti nuteistuosius sėkmingam gyvenimui grįžus į nuolat kintančią, dinamišką visuomenę, ugdyti igūdžius, padėsiančius jiems atrasti savo vietą darbo rinkoje, bei tapti motyvuota ir kūrybiška asmenybe. Neformalusis ugdymas – pripažintas įrankis, sprendžiant teistų žmonių socialinės integracijos, integravimo į darbo rinką, taip pat nusikalstamumo bei narkomanijos prevencijos problemas, bei formuojant asmenybę, sugebančią sėkmingai veikti visuomenėje.

Savo pavaldume departamentas turi 15 jam pavaldžių įkalinimo įstaigų, kurios vykdo kardomąjį kalinimą (suėmimą) ir laisvės atėmimo bausmę, 48 teritorines pataisos inspekcijas,

kurios vykdo bausmes, nesusijusias su laisvės atėmimu, ir lygtinai paleistų iš laisvės atėmimo vietų prieš terminą asmenų priežiūrą, ir Mokymo centrą, kuriame mokomi naujai priimti į tarnybą departamentui pavaldžiose įstaigose darbuotojai (žr. 1 pav.). Pataisos inspekcijos, areštinės, pataisos namai, nepilnamečių pataisos namai, kalėjimai, atviros kolonijos, kardomojo kalinimo vietos (tardymo izoliatoriai) įeina į įkalinimo įstaigų sąrašą.



1 pav. Kalėjimų departamento struktūra.

Kalėjimų departamentui pavaldžios įkalinimo įstaigos vadovaujasi skirtingais įstatymais: Kalėjimų departamento Mokymo centras veikia pagal Biudžetinių įstaigų įstatymą, gydymo-pataisos namai ir laisvės atėmimo vietų ligoninės - pagal Biudžetinių įstaigų įstatymą ir Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymą, o valstybės įmonės prie pataisos įstaigų - pagal Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą. Prie įkalinimo įstaigų veikia departamentui pavaldžios valstybės įmonės, kuriose įdarbinami nuteistieji. Šiose įmonėse gaminami baldai, elektros instaliacijos

detalės, durų ir langų apkaustai, įvairūs liejiniai iš metalo, siuvama patalynė, darbiniai drabužiai, gaminama darbinė avalynė, remontuojami automobiliai.

Kalėjimų departamentui pavaldžių įmonių darbuotojai

Tarnybos kalėjimų departamento prie Lietuvos respublikos teisingumo ministerijos statusas nurodo teisingumo ministerijos, bei jam pavaldžių įstaigų ir valstybės įmonių veiklos teisinius pagrindus, uždavinius, finansavimą, materialinį-techninį aprūpinimą, veiklos kontrolę ir pareigūnų teisinę padėtį. Statutinėse organizacijose (kalėjimų departamente, bei jam pavaldžiose įstaigose ir valstybės įmonėse) dirba pareigūnai, kiti valstybės tarnautojai ir darbuotojai. Pareigūnus būtų galima skirstyti į jaunesnius pareigūnus, pareigūnus, vyresnius pareigūnus ir vyriausius pareigūnus. Pareigūnų tarnyba organizuojama statutinės drausmės pagrindais ir reglamentuojama įstatymais, statutu bei kitais teisės aktais (Tarnybos kalėjimo departamento prie respublikos teisingumo ministerijos statusas, 2003).

Tarnybos kalėjimų departamento prie Lietuvos respublikos teisingumo ministerijos statusas nurodo kad, Kalėjimų departamento arba jam pavaldžios įstaigos pareigūnas - asmuo, priimtas į valstybės tarnybą ar dirbantis Kalėjimų departamentui pavaldžioje valstybės įmonėje šio statuto nustatyta tvarka ir turintis administracinius įgaliojimus nepavaldiems asmenims (Tarnybos kalėjimo departamento prie respublikos teisingumo ministerijos statusas, 2003).

Teisėtvarkos apsaugos pareigūnų elgesio kodekse pateikiami principai, kurių privalu laikytis pataisos įstaigų veikloje. Tai: atsakomybė pareigai, profesijai, tarnaujant bendruomenei ir ginant visus asmenis nuo neteisėtų veiksmų; pareigūnai gali pavartoti jėgą tik būtino reikalingumo atveju ir tiek, kiek reikia jų pareigoms vykdyti; žinių konfidencialumo principas. Taigi, pareigūnų veikla yra griežtai reglamentuota. Pareigūnų statutiniams santykiams reglamentuoti, bei einamoms pareigoms žymėti nustatomi šie pareiginiai laipsniai:

- 1) jaunesnieji pareigūnai - prižiūrėtojas, vyresnysis prižiūrėtojas, viršila;
- 2) pareigūnai - jaunesnysis inspektorius, inspektorius, vyresnysis inspektorius;
- 3) vyresnieji pareigūnai - tarnybos viršininko pavaduotojas, tarnybos viršininkas, direktoriaus pavaduotojas;
- 4) vyriausieji pareigūnai - direktorius, generalinio direktoriaus pavaduotojas, generalinis direktorius.

Statuto 10 straipsnyje nurodoma, kad Kalėjimų departamento direktoriumi, jo pavaduotojais, tarnybų viršininkais ir jų pavaduotojais, šiam departamentui pavaldžių įstaigų ir valstybės įmonių vadovais ir jų pavaduotojais gali būti tik aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys. Kitų pareigūnų išsilavinimo cenzą nustato Teisingumo ministerija. Į pareigūnų pareigas savanoriškumo ir atrankos pagrindu priimami ne jaunesni kaip 20 metų valstybinę kalbą mokantys Lietuvos Respublikos piliečiai, kurie pagal išsilavinimą, intelektą, asmenines savybes, dalykinį ir

fizinį pasirengimą bei sveikatos būklę tinka eiti Kalėjų departamento bei jam pavaldžių įstaigų ir valstybės įmonių pareigūnų pareigas. Asmenys, priimami į tarnybą Kalėjų departamente bei jam pavaldžiose įstaigose ir valstybės įmonėse, yra tikrinami pagal Vidaus reikalų ministerijos ir policijos įstaigų įskaitas. Šio specialaus tikrinimo tvarką nustato Teisingumo ministerija ir Vidaus reikalų ministerija.

Pareigūnų įvadinis mokymas organizuojamas Kalėjų departamento Mokymo centre, o kvalifikaciją tobulina šiame centre ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigose. Kalėjų departamento bei jam pavaldžių įstaigų ir valstybės įmonių pareigūnams įvadinio mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo laikotarpiu yra paliekamos einamos pareigos ir mokamas nustatytas darbo užmokestis. Pareigūnų įvadinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo Kalėjų departamento Mokymo centre tvarką nustato šio departamento direktorius.

Įkalinimo įstaigos darbuotojų darbas turi būti motyvuotas, kad pareigūnai dirbtų atsakingai, o tai priklauso nuo organizacinio klimato. Kaip teigia Barvydienė ir Kasiulis (1998), socialinis psichologinis klimatas susidaro ir įsivyrąja bendraujant, veikiant.

1.2 Pagrindinių tyrimo sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje

1.2.1 “Organizacinio klimato” traktuotė ir diagnostika

Siekdami apibrėžti sąvoką „organizacijos klimatas“, turime apibūdinti tai, kas sudaro klimatą, kaip jį apibrėžti, pamatuoti, kokios jo dimensijos, tipai. Visos organizacijos funkcionuoja tam tikroje „klimatinėje zonoje“ – jos yra veikiamos išorinės aplinkos – atmosferos pokyčių, galinčių atnešti tiek fizinius nuostolius (uraganai, potvyniai, cunamiai, sausra) tiek finansinius nuostolius, t.y. visas organizacijas veikia atmosferos klimato įtaka. Tai dažniausiai apibrėžiama klimato reikšmė. Analizuojant organizaciją, kalbame apie organizacinį klimatą, t.y. vidinę organizacijos charakteristika, charakterizuojanti vidinę organizacijos aplinką psichologiniu aspektu. Toliau analizuojama sąvoka klimatas būtent organizacijos kontekste. Organizacinis klimatas įtakoja žmogiškuosius organizacijos išteklius ir laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur jie dirbtų, jaučia kasdien. Tokio tipo psichologinis klimatas turi ne mažiau lemiamą įtaką žmonėms darbo vietoje, nei atmosferos klimatas – bendrai nuotaikai ir aktyvumui. Pabrėžtina, kad organizacijos mastu organizacinis klimatas įtakoja visą organizacijos veiklą ir yra organizacijos padalinių, darbo grupių ir komandų psichologinio klimato pagrindas.

Organizacinio klimato sąvoka išpopuliarėjo XX a. 6 – a. dešimtmetyje. Vadovai suprato, kad stengdamiesi rasti geriausią žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimą, turi kuo daugiau žinoti apie veiksnius, įtakančius žmonių elgesį organizacijoje. Žmoniškųjų išteklių valdymo problemos yra sunkiausios ir reikalaujančios daugiausiai laiko, todėl buvo bandyta rasti, kokie veiksniai įtakoja žmonių elgesį organizacijoje. Konstatuota (*Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 1998, Kasiulis, J., Baryvydienė, V., 2003*), kad vienas tokių veiksnių – psichologinė atmosfera organizacijos padaliniuose ir smulkesniuose vienetuose – komandose. Iš tikro užsienio vadybos mokslinėje literatūroje per daugiau nei 30 metų laikotarpį organizacinio klimato konceptas pakankamai plačiai nušviestas, publikuota daugybė straipsnių šia tema, tačiau Lietuvoje dar pasigendama išsamios mokslinės literatūros organizacijos klimato tema, o socialiniai organizacinio klimato tyrimai išvis neatliekami. Tikimasi, kad šis magistro mokslinis darbas nors nedidele dalimi prisidės prie mokslinės organizacinio klimato Lietuvos organizacijose tyrimo bazės ir paskatins atlikti daugiau mokslinių tyrimų ir parašyti publikacijų šia tema. Pateiksime keletą užsienio autorių organizacinio klimato apibrėžimų.

Litwin G., Stringer R. (1971) atlikdami tyrimą siekė įvertinti elgesio, vadovavimo stiliaus poveikį organizaciniam klimatui bei motyvacijai kiekvienoje organizacijoje. Sukonkretindami

tyrimą *organizacinį klimatą* jie apibūdina kaip elementų rinkinį, išmatuojamą darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamos žmonių, kurie dirba šioje aplinkoje ir turi įtakos motyvacijai ir elgsenai. (Litwin G. H., Stringer R. A, 1968)

Organizacijos klimato sąvoka mokslinėje literatūroje (Butkus, 1996; Denison, 1996; Sakalas, 1998) neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu. Nekyla abejonių, kad autoriai pripažįsta, tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunktionalumą, todėl moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę, t.y. organizacijos klimatą.

Tikslinga paminėti, kad organizacijos klimatas nėra organizacijos kultūros sinonimas, nes yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, o ne į vertybes ar normas. Organizacijos kultūra mikroklimatą gali įtakoti tik kaip veiksnys. Kasiulis, J, Barvydienė, V. (2003) pateikia koncepcinį organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamąją charakteristiką (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
• Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais.
• Reprezentacija	Mituose, istorijoje.	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose.
• Mokslo idealas	Kultūros mokslas; psichoanalizė; hermeneutika.	Įgamtos mokslus orientuotas elegesio mokslas.
• Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę.	Empirikai tirti hipotezę; kiekybiniai matavimai.
• Valdumas	Komunikacinis valdumas ir vidinis objektyvumas.	Matavimų teorinis valdumas, intersubjektyvumas.
• Paradigma	Interpretacija	Socialiniai aktai.
• Modeliai	Pokalbiai, diskusijos.	Asmens ir situacijos interakcijos.
• Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso.	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus.
• Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija.	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla.
• Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos baimių mažinimas.	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis.
• Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija.	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas.

Šaltinis: Kasiulis, J, Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU.

Forehand & Von Gilmer (1964) pateikė išsamesnį apibrėžimą, iškeliantį idėją, kad klimato stebėtojas yra organizacijos narys ir apibūdino organizacijos klimatą kaip charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, aibę:

- išskiriančią organizaciją iš kitų,
- santykinai pastovią laikui bėgant,

- įtakojančią žmonių, organizacijos narių, elgesį.

R. Taguiri (1968) pateikė įvairius organizacijos klimato sinonimus – atmosfera, sąlygos, kultūra, ekologija. Toks apibrėžimas pabrėžia organizacijos kaip organizmo esmę, kurią suvokia tiek organizacijos nariai (vidiniai stebėtojai), tiek išoriniai stebėtojai. Šis apibrėžimas nebuvo tikslus organizacinio klimato, kaip vidinės organizacijos charakteristikos, apibrėžimas, kadangi apjungė kartu ne tik vidinės, bet ir išorinės aplinkos elementus.

Tačiau R. Taguiri (1968) išklėlė priekaištą Forehand & von Gilmer apibrėžimui, teigdamas, kad šie per daug dėmesio skiria organizacijai kaip visumai ir nepakankamai akcentuoja atskirų organizacijos narių suvokimus. Jis pažymėjo, kad Forehand & von Gilmer apibrėžimas nepakankamai atskiria „charakteristikų aibės“ savybes ar kintamuosius, kurie apibūdina organizaciją, bei šių savybių vertę. Taguiri pateikė tokį klimato apibrėžimą:

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.

B. Martinkus (2003) gero *mikroklimato* (arba kitaip-*klimato*) sukūrimą (įmonės lygiu) traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą. J. Lapė (1980) mikroklimatą traktuoja kaip *psichologinę organizacijos darną*, kuris yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu. Psichologinė darna labai reikalinga, bet kuriai veiklai, kurią atlieka du ar daugiau žmonių, o ypač ji svarbi kai dirbama sudėtingose, pavojingose situacijose, kai stokojama laiko.

Moran ir Volkwein (Kangis, Gordon, 2000) organizacijos klimatą charakterizuoja kaip organizaciją, kuri įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą: apie organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; sudaryta narių bendravimu, bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

Mokslinėje literatūroje skiriami trys organizacinio klimato modeliai. Pirmasis jų – *Litwin G. H. and Stringer R. A. (1968) modelis*. Šis modelis paremtas devyniais indikatoriais .

- Struktūra- darbuotojo elgesio suvaržymas darbe, darbo taisyklės, pavaldumas, procedūros ir kiti apribojimai tiesiogiai įtakojuantys darbuotojų atliekamus darbus.
- Atsakomybė- savarankiškumas darbe atliekant pavestus darbus.
- Iššūkis – rizika priimant sprendimus atliekant tiesioginį darbą.

- Atlygis – tai įvertinimas už atlikus darbus. Pabrėžiant teigiamas skatinimo ir nuobaudos savybes.
- Santykiai – kolektyve egzistuoja draugiškumas, tarpusavio supratimas ir pagalba.
- Bendradarbiavimas – palankus požiūris, abipusis bendradarbiavimas ir palaikymas iš vadovybės ir darbuotojų pusės.
- Konfliktas – vadovybės nešališkumas esant skirtingoms nuomonėms sprendžiant ar priimant sprendimus.
- Pritapimas – įsiliejimas į kolegų tarpą kaip svarbus ir naudingas bendradarbis, vieningai siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų.
- Standartai – organizacijoje nustatytos normos ir taisyklės.

Antrasis – Kolb D. A.(1986) modelis, išskiria septynis indikatorius tarp kurių yra jau ankščiau paminėti Litwin ir Stringer modelyje (atsakomybė, standartai ir atlygis):

- Pristatymas prie kolegų – veikia išoriniai veiksniai, kurie konstatuojami kaip organizacijos trūkumas. Procedūros bei veiksmai, su kuriais darbuotojai supažindinami ir pagal kuriuos turi dirbti, riboja jų kūrybiškumą.
- Organizacijos skaidrumas – darbai paskirstyti taip, kad darbas vyktų sklandžiai, pareigos ir funkcijos aiškiai išdėstytos – taip yra išvengiama chaosų, nesusipratimų.
- Pyktis ir palaikymas – tarpusavio santykiai yra vertinama savybė organizacijoje. Vyraujantis pasitikėjimas bei tarpusavio supratimas skatina gera vidinę atmosferą darbe.
- Vadovavimas kolektyvui - turėtų vadovauti kompetentingas vadovas, kuri organizacija priimtų. Vadovui pavaldiniai turėtų paklusti ir kartu siekti bendrų tikslų bei siekių. Įmonėje neturėtų dominuoti vieno ar kelių žmonių valdymas ar priklausymas jiems.

Trečiasis - Sbragia R. modelis. Sbragia (1983) tyrė organizacinį klimatą vyriausybės institute panaudojant dvidešimt indikatorių. Vėliau dar prie tyrimo buvo prijungta organizacijos struktūra, atlygis, bendradarbiavimas, standartai, konfliktai ir tapatybė bei žemiau išvardinti faktoriai:

- Įtempti santykiai – tam tikrose situacijose darbuotojų vadovavimasis loginiu ir racionalių mąstymu nei emocijomis.
- Aktyvus dalyvavimas – darbuotojų domėjimasis ir aktyvus įsitraukimas į įmonės veiklą, aktyvus dalyvavimas problemų sprendime.
- Santykiai su vadovais – tai parodo, kiek vadovai leidžia nekontroliuojamiems darbuotojams laisvai dirbti ir pasireikšti.
- Dėmesys darbuotojams- vadovo bendravimas su pavaldiniais, kiek dėmesio jiems yra skiriama.

- Savarankiškumas – kiek, darbuotojas jaučiasi vadovas sau, kiek vadovybė leidžia priimti savarankiškai sprendimus.
- Prestižas – privalumas, garbė dirbti gerą vardą turinčioje organizacijoje.
- Tolerancija – darbuotojai už padarytas klaidas baudžiami netiesiogine forma.
- Suvokimas, aiškumas – darbuotojų kompetencija atliekant jiems pavestus darbus ar pareigas.
- Tobulėjimas – darbuotojams suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais, kelti kvalifikaciją.
- Darbo sąlygos – darbuotojai aprūpinti patogia ir saugia darbo vieta, inventoriumi.
- Atitinkamas vertinimas – kaip organizacija vertina savo darbuotojų atliekamus darbus ar veiksmus viršijančius jų įgaliojimus
- Kontrolė – kaip organizacija valdo savo išlaidas, darbo našumą ir kitas sritis kurios leidžia orientuotis priimant sprendimus ar sprendžiant problemas.

Remiantis anksčiau pateiktais organizacinio klimato modeliais, galima palyginti jų savybes. Litwin G. H. ir Stringer R. A. buvo pirmieji, kurie atliko tyrimus didelėse įmonėse. Mokslininkams buvo leista sugretinti gautus įmonių rezultatus taip pat padaryti organizacinio klimato gautų rezultatų prezentacijas tose įmonėse, kuriose būta skirtingos personalo valdymo politikos. Gauti organizacinio klimato tyrimų rezultatai paskatino revoliuciją **elgsenos teorijoje**. Kolb D. A. modelis pasirodė tik prieš dvidešimt metų Jungtinėse Amerikos Valstijose. Šiuo modeliu buvo stengiasi papildyti, patobulinti Litwin G. H. ir Stringer R. A modelį ir pritaikyti organizacijos psichologijoje. Profesorius Roberto Sbragia (1983) iš San Paulo universiteto sukūrė modelį, remdamasis Litwin G. H. ir Stringer R. A modeliu.

Iš 3 lentelės matyti, kad tai daug platesnis tyrimas nei du pirmieji pristatyti. Šis tyrimas atspindi skirtingus personalo skyriuose egzistuojančius požiūrius tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje. Lentelėje pateikti veiksniai /indikatoriai buvo panaudoti palyginant visus tris anksčiau pateiktus organizacinio klimato modelius. Šiuo palyginimu yra stengiamasi išskirti kiekvieno modelio charakteristiką.

Organizacinio klimato modelių savybių palyginimas

Indikatoriai	Litwin G. H. ir Stringer R. A modelis	Kolb D. A. modelis	Sbragia R modelis
Vidiniai faktoriai	X	-	X
Struktūra/taisyklės	X	X	X
Atsakomybė/savarankškumas	X	X	X
Motyvacija (atlygis, paaukštinimas)/ teisingumas	X	-	X
Santykiai/ kooperavimas	X	-	X
Konfliktai	X	-	X
Identity/savigarba	-	X	X
Organizacijos skaidrumas	-	X	-
Lyderystė/ palaikymas	-	-	X
Dalyvavimas/ iniciatyvumas/ integracija	-	-	X
Atidumas/ prestižas/ tolerancija	-	-	X
Tobulėjimo galimybės/ profesinis stimulas	-	-	X
Bendradarbiavimas	-	-	-
Organizacijos kultūra	-	-	-
Darbo stovilumas	-	-	-
Transportas (namai- darbas-namai)	-	-	-
Išprusimas	-	-	-

Taigi, sąvokos „klimatas“ ribas galima nustatyti daugeliu būdų, priskiriant jai tam tikrus bruožus, pasirinktus iš daugelio, kurie laikomi jos savybėmis. Tačiau apriboję sąvoką tam tikromis, jai priskiriamomis savybėmis, galime suvokti aiškesnę jos apibrėžimą. Furnham & Gunter (1993) išskyrė tokias klimato savybes:

1. Klimatas yra moralinis, sintetinis konceptas (kaip asmenybė);
2. Klimatas yra situacinių kintamųjų individuali konfigūracija;
3. Klimato komponentai gali varijuoti, kisti, tačiau pats klimatas gali likti nepakitęs;
4. Klimatas yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos reikšmė;
5. Klimato papildoma reikšmė – tęstinumas, tačiau jis nėra toks ilgalaikis kaip kultūra;
6. Klimatas apibrėžiamas charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei socialinėmis ir kultūrinėmis realijomis;
7. Klimato poveikis yra fenomenaliai išorinis veikiamajam (nariui);
8. Klimatas „yra veikiamojo ar stebėtojo galvoje“, nebūtinai sąmoningu pavidalu, tačiau pagrįstas išorinės aplinkos charakteristikomis;
9. Klimatą gali jausti (dalintis juo) keli žmonės toje pačioje situacijoje, kas paaiškinama klimato reikšmės bendrumu visiems situacijos dalyviams;
10. Klimatas nėra bendra iliuzija, kadangi pagrįstas išorės realybe;

11. Klimatą galima (arba ne) apibūdinti žodžiais, taip pat reakcijomis, nustačius jų specifiką;
12. Klimatas turi potencialios įtakos elgesiui;
13. Klimatas netiesioginis elgesio veiksnys, kadangi įtakoja požiūrius, lūkesčius ir jų susidarymo sąlygas, kurie yra tiesioginiai elgesio veiksniai;

Tuo tarpu Barvydienė ir J.Kasiulis (2003) išskiria šias klimato savybes:

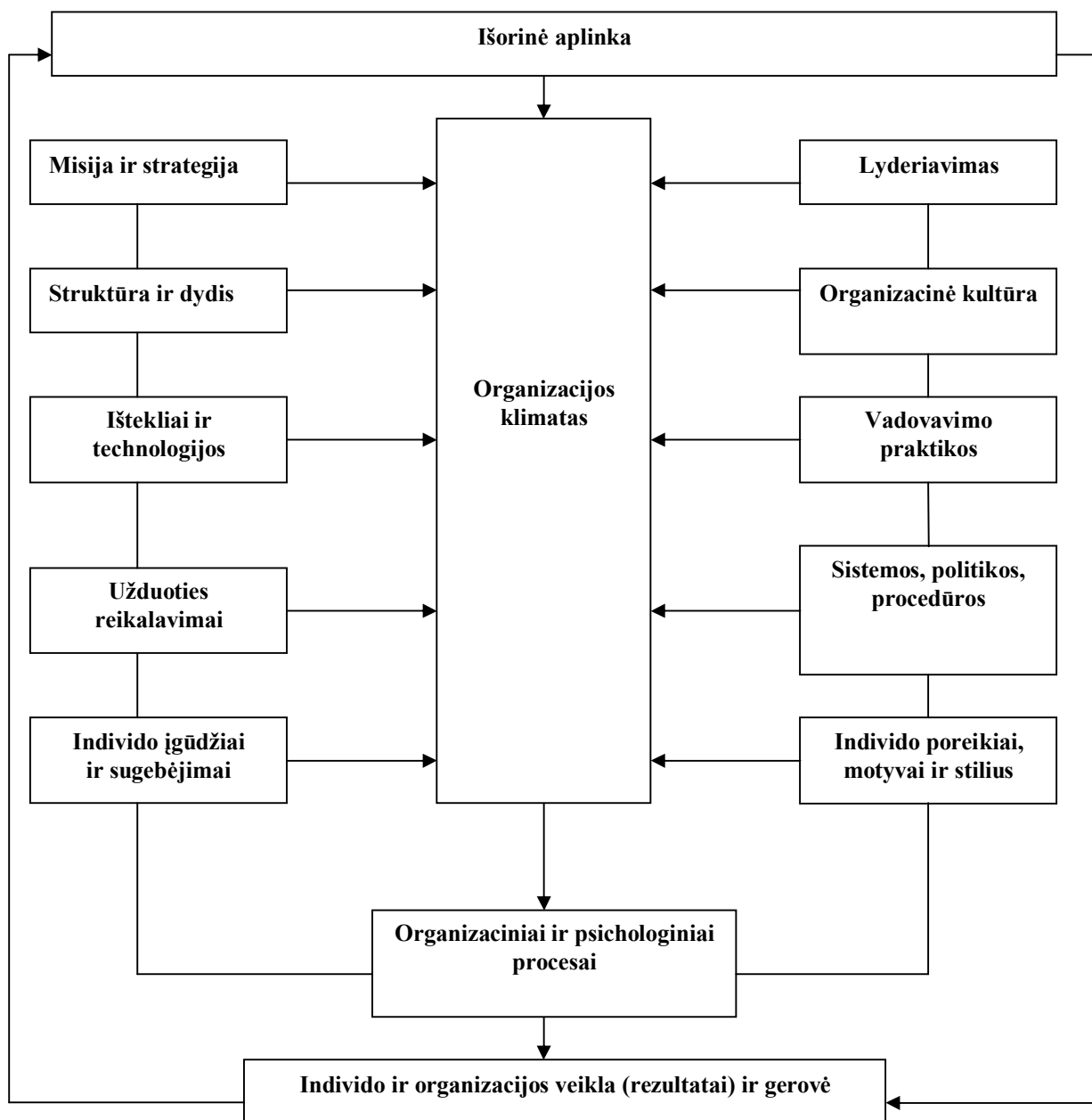
1. Klimato konstruktas yra multidimensinis;
2. Klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jos padaliniui, komandai;
3. Klimatas turi įtakos organizacijos narių elgesiui;
4. Klimatas pasižymi ilgalaikiu stabilumu;
5. Klimatas suvokiamas kolektyviai;
6. Klimatas yra pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);
7. Klimatas formuojamas.

Koys ir De Cotiis (1991) apibrėžia mikroklimate sąvoka išskirdami *aštuonias dimensijas*: savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos.

J. Palidaukaitė (2001) organizacinį klimatą nusakančiais veiksniais išskiria: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, atsakomybę, draugiškumą, orientaciją į taisykles, įtampą darbe, rutiną, iniciatyvą darbe.

Pasak Isaksen (Rekašiūtė - Balsienė, 2003), organizacinis klimatas yra veikiamas organizacinių veiksnių ir kartu jis pats dar įtakoja procesus vykstančius organizacijos viduje. Autorė su keliais pasekėjais sudarė organizacijos pokyčių modulį. Šis modulis pateikia mums svarbiausius veiksnius į kuriuos negalima neatsižvelgti valdant organizaciją. Įmonės rezultatai yra veikiami organizacinių ir psichologinių procesų.

Išorinė aplinka (rinka, finansinės sąlygos, vyriausybė ir t.t.) veikdama organizaciją tiesiogiai veikia ir jos gaunamus veiklos rezultatus. Organizacijos veiklos rezultatai išreiškiami kaip pagaminta produkcija ar suteiktos paslaugos (Isaksen 2001, Rekašiūtė - Balsienė, 2003).



2. pav. Organizacijos polychių modelis.

Šaltinis: Rita Rekašiūtė – Balsienė (2003, Nr.37) "Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai"
Kaunas, VDU

Apibendrinat išskirtas organizacinio klimato savybes, pastebime, kad daugelis mokslininkų apibrėžia klimato sampratas priskirdami labai panašias savybes, todėl galime teigti, kad organizacinio klimato samprata turi tam tikrą bendrumą. Tiek Furnham & Gunter, tiek V. Barvydienė ir J.Kasiulis pripažįsta, kad klimatas: turi įtakos elgesiui; turi tęstinumo arba ilgalaikio stabilumo savybę, gali būti suvokiamas ne tik pavieniai, bet ir kolektyviai.

Daugelis autorių formuoja šiuos organizacijos klimata *įtakojančius veiksnius* (Barvydienė, Kasiulis, 2003; Jucevičienė 1996):

- *Organizacijos kultūra* - esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
- *Etinis klimatas* - darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi.
- *Grupių psichologinis klimatas* - atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusių tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

Dar 1960 m. Gellerman, analogiškai Furnham & Gunter, pavadino klimatą organizacijų „asmenybe“. Jis išvardino penkis organizacijos charakteristikos analizės žingsnius:

- Identifikuoti organizacijoje tuos žmones, kurių nuostatas (požiūrius) galima pamatuoti, išskirti;
- Apibrėžti žmonių tikslus, taktiką ir paslėptas pažiūras;
- Išanalizuoti su kokiais ekonominiais iššūkiais susiduria organizacija politinių sprendimų sąlygomis;
- Atsigręžti į organizacijos istoriją, ypač atkreipti dėmesį į jos lyderių karjerą;
- Sujungti į visumą kiekvieno žingsnio rezultatus, siekiant išskirti bendrus vardiklius.

Dauguma tyrėjų, stengdamiesi apibrėžti ar operacionalizuoti klimato konceptą, cituoja Forehand & Von Gilmer (1964), kurių klimato apibrėžimas susietas su klimato savybėmis:

- išsiskirti – kiekvienos organizacijos klimatas skiriasi;
- tęstinumu – klimatas sąlyginai nekinta laiko atžvilgiu;
- 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 (1979) 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).

Rousseau (1988) pabrėžė, kad klimatas kaip konceptas turi aiškias konkrečias ribas, skiriančias jį nuo kitų charakteristikų ir suvokimų. Visose klimato konceptualizacijose vyrauja du klimato požymiai: tai yra suvokimas ir tai yra apibūdinimas. Suvokimas – tai individualūs pojūčiai ir suvokimai, apibūdinimas – asmens apibūdinimas, ką jis jaučia. Rousseau (1988) pateikė klimato apibrėžimų chronologiją, naudingą lyginant skirtingas koncepcijas.

Rousseau (1988) klimato konceptą diferencijavo ir išskyrė keturis klimato tipus:

1) *Psichologinis klimatas*. Tai - esminiai atskiri individo suvokimai apie aplinką: kaip atskiri darbuotojai valdo potyrius iš aplinkos. Individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį šio suvokimo kūrimui kaip ir artimiausia aplinka, kurioje individas aktyviai veikia. Psichologinį klimatą formuoja veiksniai, apimantys individualų mąstymo stilių, pažinimo procesą, kultūrą, organizacijos struktūrą ir socialines sąveikas.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2003) pateikia šiuos psichologinį klimatą lemiančius veiksnius : 1) darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs santykiai; 2) vadovo vadovavimo stilius; 3) darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose; 4) darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas; 4) materialinis ir moralinis skatinimas.

2) *Bendrasis klimatas*. Jį sudaro sudėtiniai, apibendrinti individualūs suvokimai formaliojo hierarchinio lygmens (darbo grupės, padalinio, skyriaus, organizacijos) lygiu. Bendrasis klimatas formuojasi individų narystės formalioje (ar neformalioje) organizacijoje pagrindu pagal bendrą vieneto (padalinio) sutarimą ar konsensuą dėl suvokimų. Individualių duomenų sujungimo į vieną vienetą (padalinį) racionalė (loginis pagrindas) - tai pirmutinė prielaida, kad tam tikros organizacijos grupės ar kolektyvai turi klimatą ir, kad jį galima identifikuoti testais, išryškinančiais skirtumus tarp padalinių.

3) *Kolektyvo klimatas*. Kyla iš individų susitarimo dėl elgesio konteksto suvokimų. Tačiau skirtingai nuo bendrojo klimato, kolektyvinis klimatas atpažįstamas, kai individualūs suvokimai apie situacinius veiksnius jungiami į klasterius, atspindinčius panašius klimato rezultatus. Asmeniniai ir situaciniai veiksniai yra priklausymo kuriam nors klasteriui prediktoriai, tačiau tyrimų rezultatai parodė, kad tokie asmeniniai veiksniai kaip valdymas ir darbo patirtis, buvimo pareigose laikas ir amžius įtakoja vienus klasterius, o situaciniai veiksniai, tokie kaip darbo vieta, permainingos, veiklos sritis įtakoja kitus klasterius (Joyce & Slogum, 1984). Kolektyvinio klimato (statistinio klasterio) atveju, teigiama, kad interakcijos vaidina svarbų vaidmenį, lemiantį bendruosius suvokimus, nors šis vaidmuo dar nėra pakankamai empiriškai patikrintas (Furhnam, 1999).

4) *Organizacinis klimatas*. Dabartiniuose moksliniuose klimato tyrimuose išskiriamas aiškus skirtumas tarp organizacinio klimato ir organizacijos struktūros ar kitų panašių konstrukto, matuojamų individualiais suvokimais, yra tai, kad klimatas atspindi vidinio organizacijos dalyvio – nario orientaciją, bet ne išorinio stebėtojo analitinę klasifikaciją. Klimatas ir struktūriniai konstruktai gali būti palyginami lyginant vidinio ir išorinio stebėtojo orientacijas. Dauguma konstrukto, kuriuos tyrinėtojai naudoja charakterizuoti organizaciją, atspindi išorines orientacijas, tokias kaip struktūros (centralizuotos ar hierarchinės) ar procesai (kaip problemų sprendimo mechanizmai, įtampos mažinimo procesai), kurie kyla teorinėse schemose, bet ne individų

suvokimuose. Tačiau organizacinį klimatą galima laikyti organizacijos požymių vaizdiniu, išreiškiančiu individų potyrius organizacijoje.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2003) ir Jacikevičius, (1995) nagrinėdami organizacijos klimatą akcentuoja šiuos *palankaus mikroklimato veiksnius*: pasiekimų motyvaciją; tarpasmeninių santykių kokybę; darbuotojų savarankiškumą; organizacijos struktūrą; statusų poliariškumą.

Taigi nūdienos organizacijai būdingi šie *klimatą lemiantys veiksmi*: aplinka; vertybės ir kultūra; saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; komunikacija (verbalinė, neverbalinė); konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su vadovais; kūrybiškumo iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija / komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių grupuočių susidarymas; valdymo / vadovavimo stilius; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; tradicijos / šventės organizacijoje ir kt.

Organizacija kaip atvira sistema negali egzistuoti atskirai nuo aplinkos (Lobanov, 2001). Organizacijos gyvuoja nuolat sąveikaudamos su išorine aplinka. Kai išoriniai į veiksniai viršija vidines transformacijas, siekiant išlaikyti efektyvumą, organizacinės sistemos turi reaguoti į tuos pasikeitimus (Ališauskas, Balvočiūtė, 2004). J. Lapė (1980) teigia, jog *organizacijos aplinka* lemia žmogaus veiklą. Amerikos psichologai G. A. Miller, E. Galanter, K. H. Pribram sako, kad tai ką daro organizmas, priklauso nuo to, kas vyksta aplink jį. *Aplinkos mikroklimatas* gali paveikti žmogaus organizmo funkcijas, sukelti įvairias psichines būsenas ir vystyti veiklos eigą bei rezultatus. Todėl nagrinėjant *socialinį - psichologinį klimatą*, būtina atsižvelgti į organizacijos *mikro* bei *makro aplinką*. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003) organizacijos makroaplinką apibrėžia kaip visuomeninę — ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės, o mikroaplinką apibrėžia kaip materialinę ir dvasinę terpę, grupės funkcionavimo „lauką“. Organizacijos klimatas atpažįstamas pagal tai, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka. Šioje vietoje svarbų vaidmenį atlieka organizacijos kultūra - daugelis autorių klimatą tapatina su organizacijos kultūra. V. Barvydienė, J. Kasiulis (2003) teigia, kad „organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su klimatu“. J.E.Renfeld (1994) nurodo klimatą kaip vieną organizacijų kultūros elementų. E. Schein (1987) teigia, kad organizacijos klimatas yra jos pobūdis ir jos kultūros išorinė išraiška.

Kultūra – tai centrinė sąvoka daugelyje socialinių mokslų. Kultūrą sudaro akivaizdūs ir numanomi elgesio modeliai, įgyjami ir perduodami simboliais, sudarantys aiškius žmonių grupių pasiekimus bei įkūnijantys juos artefaktais; kultūros esmė - tradicinės (išoriškai atsiradusios ir parinktos) idėjos ir ypač su jomis susijusios vertybės; tačiau kultūros sistemą galima suprasti kaip veiksmų rezultatą arba kaip sąlygas tolesniems veiksmams (Furnham A., 1997). A. Furnham (1997) pabrėžė, jog kultūra - tai visų organizacijų charakteristika, per kurią tuo pačiu metu pasireiškia

individualumas ir unikalumas. Organizacijos kultūra - tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų ir kt. konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes darbui 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. Autoriai, nagrinėjantys kultūros ypatumus *Butkus (1996)*, *Sakalas (1998)* ir kt., sutaria, kad stipri kultūra sukuria vidinį organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. *L. Šimanskienė (2000)* nurodo, jog visuomenėje kultūra yra ne priedai; 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. Todėl *A. Macharzina (1992)* daro išvadą, jog organizacijos kultūra artima žmogaus asmenybei, ji yra individuali ir nepakartojama.

Organizacijos mikroklimatui taip pat be galo svarbus psichologinis komfortas, kurį sukuria *saugumo / apibrėžtumo pojūtis*. Kiekvienas žmogus dirbantis organizacijoje, siekia ne tik tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bet ir tikisi patenkinti savo saugumo poreikį. *I. Matuzienė* ir *O. Šavareikienė (2004)* nurodo, jog valdymo metodai, kurie remiasi žmogaus saugumo poreikiu, vadinami teisiniais. Jiems priklauso darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, vadovų įsakymai ir nurodymai ir pan. *L. Šimanskienė (2001)* darbuotojo saugumą sieja su organizacijos valdymu, o kiekvienas žmogus turėtų būti to valdymo dalimi. *R. Grigas (1995)* akcentuoja, jog organiškios priklausomybės nuo visumos suvokimas - tai kelias, kuris gali padėti įveikti valdymo politinį ir psichologinį etnosociumo narių susiskaldymą, gali padėti sutramdyti šiandien tebeklestintį individualų ir grupinį egoizmą, agresiją, nepakantumą kitiems.

Komunikacija - viena pagrindinių palankaus mikroklimato sąlygų. Komunikacija – tai mokėjimas klausyti ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai Pasak *P. Jucevičienės (1996)* komunikacijos procesas vyksta šia grandine: mintyse suformuluojama idėja, užkoduojama (tam tikrais simboliais - kalbos, rašto), perduodama, priimama, iškoduojama (suprantant jos prasmę) ir naudojama. Gali būti verbalinė (komunikuojama simboliais, žodžiu ir raštu) ir neverbalinė komunikacija (komunikuojama vaizdais - gestais, mimika ir kt). Komunikacijos struktūros įtakoja bendravimo efektyvumą.

B. Neverauskas, J. Rastenis (2000) mano, jog *bendravimas* organizacijoje lemia žmogaus darbo sėkmę. *Bendravimas* - tai keitimasis informacija tarp dviejų ar daugiau asmenų. Pasak *A. Lubio (1998)*, bendravimą galima suprasti plačiąją ir siaurąją prasme. Plačiąją prasme bendravimas yra socialinis reiškinys, kurio subjektas yra įvairios socialinės grupės, visa visuomenė. Siaurąją prasme - bendravimas tarp atskirų žmonių arba grupių, kur ryškiai pasireiškia sistema „vadovas ir

pavaldinys". Keitimasis žiniomis, emocijomis būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. *I. Šarkiūnaitė* ir *R. Česynienė* (2002) nurodo, jog didžiausią įtaką darbiniam klimatui turi *žmogiškieji santykiai*. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų asmenybės savybėmis. Tuos santykius reikia analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius. *A. Seilius* (1999) pažymi, jog bendravime svarbu yra ne tik klausyti, bet ir išgirsti. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas *vadovo santykiams su pavaldiniais*. Pasak *G. Šaparnio* ir *G. Merkio* (2001) humanizavimu, demokratiškumu grindžiami *vadovo ir personalo santykiai* yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvumo veiksnių. Šie vertikalūs ryšiai formuoja išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį. *Tarpusavio santykiai* - tai tokie santykiai organizacijoje, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų. Šias organizacijai aktualias problemas taip pat nagrinėja *L. Marcinkevičiūtė* (2002), *L. Šimanskienė* (2001), *F. S. Butkus* (1996), *A. Palujauskienė* (2003), *V. Barvydienė*, *J. Kasiulis* (2003), *A. Marčinskas*, *A. Šikšnelytė* (2002), *V. Kumpikaitė* (2000), *B. Leonienė* (2001), *A. Seilius* (1999) ir kt.

Vyrų ir moterų santykius analizuoja *A. Lubys* (1998). Anot autoriaus, vyro ir moters tarpusavio santykiai, elgesys tarnyboje yra viena aktualiausių, pilna gyvybės dalykinio etiketo temų. Su ja susiduriama visais laikais. Didžiausias subtilumas vyro ir moters tarpusavio santykiuose glūdi: demonstruojant geras manieras, neduodant preteksto apkaltinti nepadoriu elgesiu kitos lyties darbo partnerio. *A. Valackienė* (2005) nurodo vyrų ir moterų skirtinumą. Moterys yra ekstremalės, jos mano, kad viskas priklauso nuo susiklosčiusios situacijos, sėkmės, bet ne nuo jų pačių veiksmų. Vyrai mano, kad įvykiai priklauso nuo jų pačių. *L. Juozaitienė* ir *I. Staponkienė* (2004) rašo, jog sėkminga lyderystė nepriklauso nuo vyriškumo ar moteriškumo, ji nėra susijusi su tvirtumu ar silpnumu. Visa tai priklauso nuo organizacijos kultūros savybių. Tačiau *I. Matuzevičiūtė* ir *J. Palumickaitė* (2004) teigia, jog moterys ir vyrai turi nelygias teises paskirstant ekonominius išteklius. Moterų pajamos yra mažesnės nei vyrų, užimamos pareigos taip pat žemesnės. Tai lemia ne visuomet puikius vyrų ir moterų santykius organizacijoje.

Gerus santykius formuoja *humoras*. *V. Kumpikaitė* (2000) pabrėžia, kad tik laimingas, gerai nusiteikęs darbu žmogus dirba veiksmingai ir našiai. Juokas yra vitaminų šaltinis. Anot *A. Jarumbauskos* (1998) kas juokiasi, gali geriau vadovauti, nes juokas savo bendradarbiams perteikia pasitikėjimą ir taip skatina juos geriau dirbti. Juokas papildo asmenybę, simbolizuoja pasitikėjimą savo jėgomis. Humoro pagalba galima išvengti *konfliktinių situacijų*, kurios neigiamai veikia mikroklimatą.

Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. *Wall* ir *Callister* (1995) pateikia išsamią literatūros, skirtos konfliktų atsiradimui ir jų sprendimui, apžvalgą. Teigiama, kad konfliktai

egzistuoja taip ilgai, kaip ir žmonija, be to, jie neišvengiami tarp grupės narių priimant geriausią sprendimą. Visuose apibrėžimuose teigiama, kad konfliktas yra procesas, kurio metu viena šalis mano, kad jos interesai yra kitos šalies pažeidžiami arba neigiamai veikiami. Taigi, konfliktas yra procesas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau šalių. Daugelis galvoja, jog konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau *B. Bergas* ir *R. Smith (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999)* teigia, kad tokie konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti. *A. Sakalas* (2003) nurodo, jog efektyviai valdomose įmonėse kai kurie konfliktai yra ne pageidautini ir daugeliu atvejų jų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliami daugiau alternatyvų ir problemų. *A. Seilius* (1998) taip pat pabrėžia, jog žmonija šiandien yra pajėgi išsiaiškinti konfliktinių situacijų priežastis, teisingai jas įvertinti ir nukreipti visuomenei naudinga linkme. *Šimanskienė* (2001) padaro išvadą, jog organizacija visai be konfliktų, tai organizacija be vystymosi. Todėl grupės narių konfliktus grupėje autoriai laiko natūraliais reiškiniais, kuriuos vaizdžiai palygina su drėgnumu, kuris yra neatskirama vandens savybė, bei šiluma, kuri yra saulės spindulių savybė.

Žmogaus psichologinė prigimtis lemia, kad savanoriškai jis rodo pastangas kai supranta ir žino, ką ir kaip turi padaryti (*Pacevičius, 2002*). Geras bendradarbių *informuotumas* yra būtina sudėtinė jų valdymo dalis (*A. Sakalas, 2003*).

Psichologinis mikroklimatas yra neatsiejamas nuo darbuotojų motyvacijos. Tačiau motyvacija nėra susijusi vien tik su apdovanojimais. *D. Šavareikienė ir V. Dubinas* (2003) išskiria motyvacijos strategiją - skatinimą ir bausmes. Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai - mokama gerai; tiems, kurie dirba dar daugiau - jiems mokama dar daugiau; tie, kurie dirba nekokybiškai, jie baudžiami. *Bausmė* - tai neigiamų pasekmių taikymas sustabdyti ir pataisyti netinkamą elgesį (*Daft Steers, 1986*). Taigi darbuotojai turi žinoti, kas jų laukia, jeigu tarnybinės pareigos bus atliekamos nekompetetingai ir nesąžiningai, kurios nuobaudos laukia už vieną ar kitą pažeidimą. Nuobaudos, jeigu jos naudojamos teisingai ir darbuotojams nėra netikėtos, motyvuoja juos pagerinti darbo rezultatus. Tačiau *J. Pacevičius* (2002) teigia, jog bausmės darbuotojams sukelia baimę, nepasitikėjimo jausmą, t.y. psichologinį diskomfortą, todėl jų reikia vengti.

Norint turėti vieningą komandą, siekiančią numatytų tikslų reikia užtikrinti palankų darbo klimatą bei įdomius *laisvalaikio praleidimo būdus*. *A. Lubys* (1998) mano, kad gyvenime yra daug progų pasilinksinti - paaukštinimas tarnyboje, tradicinės šventės, jubiliejinės datos, vardadieniai, parodų atidarymai, disertacijų gynimai ir t.t. Pasilinksminimai turėtų būti naudingi visiems, pagerinti dirbančių organizacijoje bendravimą, ugdyti elgesio kultūrą, geras manieras ir karjerą. Akcentuotina, kad organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, todėl labai svarbu sukurti palankų organizacijos klimatą, t.y. kuris užtikrintų pasitenkinimą darbu. Daugelio autorių teigimu palankaus klimato kūrimą įtakoja šie faktoriai: *organizacijos ir asmeninių tikslų*

integravimas; lanksti struktūra su valdžios, kontrolės ir komunikacijų tinklu bei su narių savarankiškumu; vadovavimo stiliai atitinka tam tikras darbo situacijas; abipusis pasitikėjimas, dėmesys ir palaikymas tarp įvairių organizacijos lygmenų; individualių skirtumų ir savybių lygmuo, žmonių poreikių ir lūkesčių darbe pripažinimas; dėmesys darbo planui ir darbo gyvenimo kokybei; įdomus ir atsakingas darbas su aukštais atlikimo standartais; teisingos atlyginimo sistemos, pagrįstos teigiamu paskatinimu; asmeninio tobulėjimo, karjeros galimybės ir paaukštinimai; atlygio teisingumas, sąžininga personalo ir pramoninių santykių politika ir praktika; atviras konfliktų aptarimas, akcentuojant išsprendimą nedelsiant ir be konfrontacijos; demokratiškas organizacijų funkcionavimas apimant konsultavimo ir dalyvavimo galimybes; tapatumo su organizacija jausme lojalumas ir reikalingumo jausmas.

N. Batlis, L.K.Waters, D.Roach (1974) pateikė 22 organizacinio klimato skalių apibendrinimus, remdamasis Frienlander ir Margulies (1969), Litwin ir Stringer (1968), House ir Rizzo (1971). Klimato matavimais 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, apimančią 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.
- Apibendrinant galima teigti,

1) kad mokslinėje literatūroje organizacinis klimatas minimas kaip: organizacijos mikroklimatas, psichologinis mikroklimatas, klimatas, psichologinis klimatas, socialinis psichologinis mikroklimatas, psichologinė darna. Dauguma autorių apibūdina organizacinį klimatą kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizaciją – kaip individai suvokia organizacijos kultūrą, vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas. Norint sukurti gerą mikroklimatą reikia į visą organizacijos valdymą žvelgti per psichologinę prizmę išanalizuoti visus neigiamą įtaką darančius procesus ir priimti bendrą organizacijos kultūrai palankų sprendimą.

2) kad užsienio šalyse nemažai organizacinio klimato tyrimų atlikta vertinant organizacinio klimato sąryšį su įvairiomis organizacijos veiklos (ekonominėmis, socialinėmis, technologinėmis, komercinėmis) charakteristikomis – tirtas organizacinio klimato ir produktyvumo, organizacijos prisitaikymo (pereinamieji veiksmai ir rizikos prisiėmimas) ryšys, įtaka darbo pasitenkinimui ir kt., tačiau Lietuvoje panašių tyrimų pasigendama.

1.2.2. „Darbinio streso“ traktuotė ir diagnostika

Dabartiniame laikotarpyje visose gyvenimo srityse stresas yra labai aktuali socialinė ir sveikatos problema. Urbanizuotoje visuomenėje, tobulėjant mechanizacijai, automatizacijai, informacinėms technologijoms, spartėja gamybos ir konkurencijos tempai, auga informacijos srautai, mažėja laiko racionaliems sprendimams priimti, didėja dirbančiojo atsakomybė. Visa tai didina intelektualinę, nervinę ir emocinę įtampą ir sukelia profesinį stresą.

Stresą tyrinėja daug skirtingų mokslų. Pvz. sociologija, psichologija, biologija, profesinė medicina ir epidemiologija. Žodis „stresas“ dažnai naudojamas sielvarto, nuovargio ar jausmų, kurių nesugebame įveikti apibūdinimui (*Pajarskienė, 1995*). Todėl prieš pradėdant aiškintis apie galimas streso darbe pasekmes ir įveikimo būdus, tikslinga išsiaiškinti pačias sąvokas „stresas“ ir „stresas darbe“. Lietuviška Medicinos enciklopedija nurodo, kad stresas (angl. stress – įtampa) – tai psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, visuma organizmo apsauginių reakcijų, kurias sukelia žalingi aplinkos ar vidaus veiksniai – stresoriai (*Medicinos enciklopedija, 1994*).

Mokslą apie stresą sukūrė kanadiečių mokslininkas *H. Selje*. Jo nuomone, **stresas - tai žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsirandanti dėl išorinių ir vidinių dirgiklių arba stresorių poveikio** (*Rugevičius, 1987*). 1936 metais H. Selje pirmasis pavartojo šį terminą ir sukūrė streso teoriją, kuri yra aktuali ir šiam laikmečiui. Pasak H. Selje, nepalankūs faktoriai (stresoriai) sukelia streso reakciją, t. y. žmogus sąmoningai ar mašinaliai stengiasi prisitaikyti prie visiškai naujos situacijos. Po to seka išlyginimas arba adaptacija. Žmogus arba atgauna pusiausvyrą susidariusioje situacijoje, arba neprisitaiko.

Amerikiečių mokslininkas *R. Lazarus* (1984), siekdamas griežčiau apibrėžti streso sąvoką psichologinėje literatūroje, susiaurinti jos vartojimo sritį ir tuo pačiu atskirti psichologinę streso sampratą nuo fiziologinės, pasiūlė skirti fiziologinį (biologinį) ir emocinį (psichologinį) stresą. *R. Lazarus* nuomonė, negalima sutapatinti stresinių reakcijų į fizinio pobūdžio dirgiklius su reakcijomis į dirgiklius, keliančius psichologinę grėsmę individui. Pirmuoju atveju organizmo reakcijas sukelia automatinis homostatinis mechanizmas, o antruoju atveju reakcijas lemia psichologiniai numatomos grėsmės įvertinimo bei gynybos mechanizmai. Todėl būtina skirti fiziologinį ir emocinį stresą. Emocinį stresą sukelia ne bet koks dirgiklis, o tik dirgiklis, kurį individas įvertina kaip grėsmingą (*Rugevičius, 1987*). *R. Lazarus* (2000) apibūdina stresą kaip subjektyviai žmogaus suvokiamą neatitikimą tarp aplinkos reikalavimų ir žmogaus galimybių atlikti tuos reikalavimus ir išvardija tris pagrindinius streso komponentus:

- 1) išorinis streso komponentas. Šį komponentą sudaro potencialiai grėsmingi įvykiai aplinkoje;
- 2) vidinis streso komponentas sudaro fiziologinės organizmo reakcijos į aplinkos stresorius;
- 3) trečiąjį komponentą sudaro sąveika tarp išorinio ir vidinio streso komponento. (*Legkauskas, 2001*).

„Streso“ reikšmė yra tapatinama su inžinerinių mokslų sritimi. Panašiai kaip kalbama apie fizinę jėgą, šis terminas reiškia daromą žmogui išorinį spaudimą, kuris virsta įtampa arba „apkrova“ (*Chmiel N., 1999*) tam tikrose situacijose, priklausomai nuo žmogaus, jis gali būti pajėgus atsispirti įvairiems spaudimams. Stresas laikomas ir kaip stimulus, tai yra vadinama neigiama situacija ar žalingas įvykis, veikiantis žmogų ir sukeliantis neigiamas pasekmes. (*Chmiel N., 1999*)

Stresas yra dinamiška būseną, kai žmogus susiduria su galimybe, suvaržymu ar reikalavimu, susijusiu su troškimais, ir kurio rezultatas, to žmogaus nuomonė, yra neiaškus ir svarbus (*Robbins, 2003*).

Anot *R. Pajarskienės* (1995), darbo stresas yra emocinė būseną (ar nuotaika), kurios priežastis – prieštaravimai tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo atlikti juos, arba – subjektyvus reiškinys, asmens suvokimas, jog nesugebės atlikti darbinės situacijos keliamiems reikalavimams. Darbo stresas pasireiškia psichologinių ar psichosocialinių problemų forma. Tačiau būtina pabrėžti, kad tikras stresas yra dalis normalaus gyvenimo ir net daugiau – yra būtinas. Net ir tokie džiaugsmingi įvykiai, kaip paaugstinimas tarnyboje ar naujas norimas darbas, taip pat sukelia stresą, kadangi koreguoja žmogaus asmeninį gyvenimą. Pernelyg didelis stresas veikia neigiamai, bet nežymus stresas netgi skatina žmogų tobulėti.

H. Vollmer (1998) stresą apibūdina, kaip sancaupą, kuri kyla individui dėl psichinio ir fizinio pobūdžio aprobejimų, nusivylimų, praradimų ir pernelyg didelių reikalavimų. Kitaip sakant stresas – tai įtempta būseną, per dideli reikalavimai.

Dar vienas streso apibūdinimas pateikiamas R. Gražulevičienės (2002) – stresą sukelia žmogaus socialinio saugumo nebuvimas, nežinomybė dėl ateities, susirūpinimas, bei maža galimybė kontroliuoti gyvenimo situacijas arba aplinką darbe, arba buityje. Stresu kartais vadinamas tam tikras įvykis arba situacija, kurie sukelia psichologinę reakciją.

Bulanova D. (2004) stresą įvardija kaip būseną, kai žmogus jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams ir galimybėms.

Darbinis stresas apibūdinamas tokiu terminu: tai sąveika tarp darbuotojo ir jį supančios darbinės aplinkos, kurioje darbuotojas nesugeba susidoroti su darbe keliamais reikalavimais. Ir to pasekoje darbuotojas patiria neigiamas emocijas. (Healthy work, managing stress and fatigue in the work place)

J. Lapė darbinį stresą įvardija kaip organizmo būseną, kylančią dėl netikėtų aplinkybių (stresorių), dezorganizuojančio darbinę veiklą, poveikio. (*Pikūnas ir Palujanskienė, 2005*)

R. Jankauskas, B. Pajarskienė (1997) stresą ir jį sukeliančius veiksnius apibrėžia taip: tai perdidelis krūvis ir nepakankamas krūvis.

Stresas - tai žmogaus individuali psichologinė reakcija į tam tikrus išorinius veiksnius ar situacija - *Kreitner ir Kiniški* (2005) - įvardija patiriamo streso priklausomybę nuo trijų aspektų: supančios aplinkos, prisitaikymo prie esamos situacijos bei individo reakcijos, kurios gali būti skirtingos.

Stresas - tai žmogaus neigiama reakcija į įtampą (*Short Guide*) Negalima teigti, kad tai liga, tačiau užsitęsęs stresui galima ir šalutinė reakcija kuri sukelia protinį nuovargį ar ligas.

Stresą būtų galima apibūdinti kaip įtampą, kurios žmogus nesugeba kontroliuoti. Problemos slypi ne tik žmoguje, tačiau ir aplinkui jį supančiuose individuose, jie gali išprovokuoti stresą, kurio pasekmės atsiliepia daugiau ar mažiau tarp kolegų.

Stresas - natūralus jausmas, kuris gali būti patiriamas kiekvieno iš mūsų patenkant į keblią situaciją. Dar kitaip sakant, tai junginys nerimo, nusivylimo ir pykčio atsiradusio susiklosčius nepalankioms aplinkybėms. (Moyle, Penny, People Management 8/10/2006) Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra stresą darbe apibūdina kaip darbuotojų sugebėjimus viršijančios darbo užduotys bei jų vykdymą ar kontrolę. Stresas nėra liga, bet, jei stresas intensyvus ir patiriamas tam tikrą laiką, jis gali sukelti psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimus. Darbuotojui daromas spaudimas gali paskatinti jį dirbti geriau bei suteikti pasitenkinimą, kuomet ambicingi tikslai yra įgyvendinti. Bet kai reikalavimai ir spaudimas yra pernelyg dideli, jie sukelia stresą. Tai kenkia ir darbuotojams, ir įmonėms. (*European Agency for Safety and Health at Work, 2000.*)

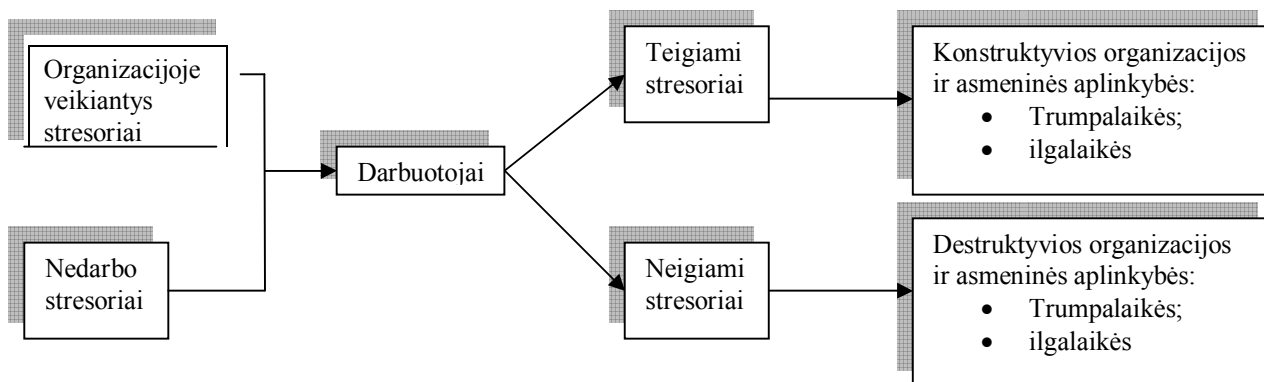
Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmų Europos Sąjungoje dažniausiai sutinkama (28 proc. darbuotojų) su darbu susijusi sveikatos problema (*Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2000*). Stresą darbe gali sukelti tokie psichologiniai socialiniai veiksniai kaip darbo

organizavimas ir valdymas, pvz., dideli reikalavimai atliekamam darbui ir maža darbo kontrolė, bauginimai ir smurtas darbe. Fizikiniai veiksniai, tokie kaip triukšmas ir temperatūra, irgi gali būti streso darbe priežastimi. Streso darbe prevencija yra vienas iš Europos Komisijos (*Europos Komisija, 2002*) komunikato dėl naujosios sveikatos ir saugos darbe strategijos tikslų.

Aleksandravičienė, I. (2004) stresą apibūdina, kaip būseną, kuomet asmuo jaučia įtampą, nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams arba galimybėms.

Stresą dar galima apibūdinti kaip bendrą procesą, kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus grėsmę ir iššūkį keliančius įvykius, vadinamuosius stresorius (*Kasiulis, Barvydienė, 2001*). Stresorius gali būti teigiamas, kai jis aktyvina ir motyvuoja įveikti sunkumus. Toks stresas vadinamas *eustresu*. Stresorius gali būti neigiamas, kai jis kelia grėsmę mums – mūsų visuomeninei padėčiai bei saugumui darbe, artimųjų sveikatai ir gerovei, giliems įsitikinimams bei savivaizdžiui. Toks stresas vadinamas *distresu* (*Kasiulis, Barvydienė, 2001*).

Dažnai sunku išskirti atskirą stresoriaus poveikį. Dažniausiai keli veiksniai veikia kartu, vienas kitą papildydami.



3 pav. Stresų, jų priežasčių bei aplinkybių tarpusavio ryšys.

Šaltinis: P. Jucevičienė (1996). „Organizacijos elgsena“

Iš pateikto paveikslo matyti, kad darbuotojai yra veikiami ir kitų stresorių, kurie sukelia teigiamas ar neigiamas aplinkynes.

H. Sailer, J. Schlacter, M. Edwards, S. Parasuraman bei kiti mokslininkai, tyrinėję gyvenimo įvykius veikiančius kaip stresorius, sudėliojo hierarchinę eilę pagal poveikio stiprumą (2 priedas).

Stresas darbe sukelia daugiau nei ketvirtadalį visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo dviems ar daugiau savaičių (*Europos Komisija, 2001*). 1999 m. statistika rodo, kad Europos Sąjungos valstybėms kasmet stresas darbe kainuoja mažiausiai 20 milijardų eurų (*Europos Komisija, 2001*). Stresas darbe gali sukelti depresiją, nerimą, nervingumą,

nuovargį ir širdies ligas. Jis taip pat labai ženkliai įtakoja darbo našumą, kūrybingumą ir konkurencingumą.

Nepriklausomai nuo įmonės dydžio stresas darbe gali paveikti bet kurią įmonės skyriaus darbuotoją.

Stresas neišvengiamas ir reikšmingas dalykas, tačiau svarbu išsiaiškinti neigiamus emocijų sukėlėjus, o dar kitaip vadinamus stresorius. Stresoriai – tai situacijų sukėlėjai. Taip stresorius įvardija *J. Pikūnas ir A. Palujanskienė* (2005). Stresorius būtų galima dar išskirstyti į dvi dalis: vidines ir išorines. J. Lapė išvardija sekančius išorinius stresorius: darbo jėgos kaita. Darbuotojas nėra užtikrintas ar išliks savo darbo vietoje, ar jam neteks atsidurti bedarbių gretose; ilgai atliekamas darbas, sukeliantis protinį arba fizinį nuovargį; darbas atliekamas izoliuotai nuo kitų darbuotojų, sukelia vienatvės jausmą, ypač ekstravertams; pavojingas darbas (fizinė, psichinė prasme, pavyzdžiui, gaisrininko, tardytojo apsaugos darbuotojo darbas) (*J. Pikūnas ir A. Plujanskienė, 2005*). Vidiniai: nesėkmės (žmogui primenamos ankstesnės jo nesėkmės, patirtos atliekant užduotis, ir siūlo dar kartą tas užduotis atlikti); baimės (tikra ir tariama galimybė būti kritikuojamam, stresinės situacijos padarinių nežinojimas, sunkios užduoties sprendimas); nemalonūs fiziniai pojūčiai (šilumos, šalčio ar kuris nors kitas pojūtis); tempo ir greičio jautimas (reikalaujama, kad darbuotojas darbą baigtų per trumpą laiką, vienu metu jis turi “suvirškinti” labai daug informacijos) (*J. Pikūnas ir A. Plujanskienė, 2005*). Galima būtų teigti, kad įmonės vadovas, kuris organizuodamas darbą tuo pačiu reguliuoja teikiamai darbinis santykius kolektyvo viduje.

Streso požymiai gali pasireikšti įvairiai – pavyzdžiui, patiriančiam stresą darbuotojui gali padidėti kraujospūdis, atirasti opa, padidėti dirglumas, jis gali pradėti sunkiai priimti įprastus sprendimus, gali dažniau pradėti patirti nelaimingus atsitikimus (*Robbins, 2003*).

Skirtingus žmones stresas veikia nevienodai, visus streso požymius galima suskirstyti į tris pagrindines grupes – psichologinius, elgesio ir fizinius požymius (*Kučinskienė, 2002*). Nepasitenkinimas darbu, nerimas, panika, sąmyšis, pykčio priepuoliai, nuotaikų kaita, bejėgiškumas, veiksmingumas, frustracija, nesugebėjimas susitelkti, iracionali baimė, depresija, jausmas, kad gyvenimas, darbas nebeteikia džiaugsmo, nejautrumas kitų žmonių atžvilgiu – tai psichologiniai streso požymiai.

Fiziniai ir elgesio simptomai

<i>Fiziniai streso simptomai</i>	<i>Elgesio streso simptomai</i>	<i>Susirgimai, kurių priežastys yra stresas</i>
Apetito stoka	Nuolatinis irzlumas	Padidėjęs kraujospūdis
Apetito padidėjimas	Nesugebėjimas valdyti emocijas	Vainikinių arterijų trombozė: infarktas
Rėmuo ir skrandžio veiklos sutrikimas	Gyvenimo prasmės praradimas	Migrena
Vidurių užkietėjimas arba viduriavimas	Nuolatinis arba periodinis ligos bijojimas	Šienligė bei alergijos
Nemiga	Nesėkmės nuojauda	Astma
Pastovus nuovargis	Neapykanta	Niežėjimai
Šaltas prakaitavimas	Sunkumai priimant sprendimus	Skrandžio ir dvylikapirštės žarnos opa
Nervingumas	Nesidomėjimas kitais žmonėmis	Vidurių užkietėjimas
Nagų kramtymas	Sąmoningas pykčio slopinimas	Kolita
Galvos skausmai	Nesugebėjimas rodyti tinkamus jausmus	Reumatikas artritas
Mešlungis bei raumenų spazmai	Jausmas, kad kiti tavęs nemyli	Menstruacijų ciklo sutrikimas
Pykinimas	Humoro jausmo praradimas	Nervinė dispepsija: per didelis skydinės liaukos aktyvumas
Dusimas	Nesugebėjimas pasirūpinti savimi	Cukraligė
Nualpimas	Ateities baimė	Spuogai
Dažnas verkimas arba noras verkti	Jausmas, kad esi netikusi asmenybė bei tėvas	Tuberkuliozė
Impotencija arba frigidiskumas	Nepasitikėjimas	Depresija
Nenusėdėjimas vienoje vietoje	Sunkumai susikoncentruojant	
Aukštas kraujospūdis	Nesugebėjimas baigti pradėtų užduočių	
	Baimė keisti gyvenimą	

Šaltinis: Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C., Burnes B. (2005). *Work Psychology*.

Understanding human behavior in the workplace, fourth edition. New York: Prentice Hall.

Iš pradžių nagrinėjant stresą daugiausiai dėmesio buvo skiriama fiziologiniams simptomams pirmiausiai todėl, kad šią temą nagrinėjo medicinos mokslų specialistai (Robbins, 2003). Šie moksliniai tyrimai leido padaryti išvadą, kad stresas gali sukelti metabolizmo pokyčius, padažninti širdies ritmą ir kvėpavimą, padidinti kraujospūdį, sukelti galvos skausmus ir infarktą. Ryšys tarp streso ir konkrečių fiziologinių simptomų nėra aiškus. Jei yra kokių nors pastovaus ryšio požymių, tai jų nedaug. Vadovams fiziologiniai simptomai yra mažiau aktualūs.

Darbas

- Su žmogumi, dažniau nei paprastai, atsitinka nelaimingi atsitikimai.
- Nepabaigia darbo laiku, neateina į paskirtus susirinkimus arba neįvykdo kitų įsipareigojimų.
- Padaro klaidas per išsiblaškimą.
- Nereaguoja į priimamus sprendimus.
- Krenta kiekybiniai ir/arba kokybiniai jo darbo rodikliai.
- Užtrunka darbe arba labiau nei visados įsijaučia į darbą.
- Žodinės ir/arba raštinės ataskaitos yra nepakankamai aiškaus pobūdžio.

Santykiai su kolegomis

- Neadekvačiai priima humorą.
- Parodo susierzinimą, priešišumą arba būna pykčio priepuoliai.
- Netikėtai atsirado sunkumai bendraujant ir palaikant draugiškus santykius su kitais žmonėmis.
- Parodo nesuprantamą arba pernelyg didelį nepasitikėjimą savo kolegomis.

Asmenybė

- Atrodo pavargęs, nemoka „atsipūsti“.
- Abejingumas gyvenimui; neparodo niekam suinteresuotumo.
- Dažnai jaučia, kad susirgs.

4 pav. Signalai, įspėjantys apie stresą.

Šaltinis: Джуелл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер.

Labai svarbūs yra psichologiniai simptomai. Stresas gali sukelti nepasitenkinimą, o su darbu susijęs stresas gali sukelti nepasitenkinimą darbu. Nepasitenkinimas darbu paprasčiausias ir akivaizdžiausias streso psichologinis simptomas (*Robbins, 2003*).

Stresas pats savaime nėra nei geras nei blogas. Dažniausiai pabrėžiama streso neigiama pusė – įtampa, nerimas ir kiti neigiamas emocijas keliantys jausmai, tačiau stresas turi ir teigiamą vertę – jis padeda sukaupti jėgas ir pasiekti geriausią rezultatą. Kai kurie darbuotojai, imdami pavyzdį iš sportininkų, įtampą ir didelį darbo krūvį priima kaip iššūkį, išbandymą sau. Jeigu darbą atlikti pavyksta, tai pakelia jų savęs vertinimo jausmą ir suteikia pasitenkinimą savo jėgomis ir savo darbu. (*Karjeros centras, 2004*), Trumpas, pozityvus stresas darbe padeda susikoncentruoti ties atliekama veikla, motyvuoja kovoti su iššūkiais, tačiau darbuotojas susidūręs su aplinkybėmis, kurias nėra tikras ar sugebės įveikti, patiria stresą (*Jankauskas, Pajarskienė, 1997*),

Neigiama streso pusė susijusi su reikalavimais ir suvaržymais. Stresas paprastai susijęs su iškilusiomis kliūtimis atlikti tai, ką nori arba tai, ką buvai suplanavęs atlikti.

Tam, kad asmuo jaustų stiprėjančią stresą, reikia dviejų sąlygų:

1. Asmuo turi abejoti dėl rezultato;
2. Rezultatas turi būti jam labai svarbus.

Didesnę stresą jaučia asmenys, kurie nėra įsitikinę, kad jie laimės ar pralaimės, pasieks ar nepasieks numatytą rezultatą. Mažesnę stresą jaučia tie, kurie yra įsitikinę pasekmėmis, t.y. tiki,

kad jie laimės arba priešingai, yra įsitikinę, kad nelaimės. Kita vertus, jei laimėjimas ar pralaimėjimas pats savaime nėra svarbus, tuomet ir streso nebus. Pvz., jei darbas ir darbo užmokesčio kėlimas darbuotojui nėra aktualus, jis nesijaudins prieš metinį pokalbį su savo vadovu (*Karjeros centras, 2004*).

Trumpas, pozityvus stresas darbe padeda susikoncentruoti ties atliekama veikla, motyvuoja kovoti su iššūkiais, tačiau darbuotojas susidūręs su aplinkybėmis, kurias nėra tikras ar sugebės įveikti, patiria stresą. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis, stresas yra antras iš veiksnių, susijusių su sveikatos problemomis darbe iš dažniausiai pranešamų, veikiantis 28% darbuotojų. Per 50% darbuotojų dirba greitu tempu ar per įtemptai mažiausiai ketvirtį savo darbo laiko per dieną. (*Minkevič, 2005*)

Dauguma žmonių yra patyrę stresą vienoje ar kitose situacijose ir paprastai supranta ką turima galvoje kuomet kalbama apie stresą. Mokslininkai yra išskyrę veiksnius, kurie gali įtakoti stresą darbe, tai gali būti: spaudimas siekiant išvengti klaidų, ribotas užduočių atlikimo laikas, pernelyg didelis darbų krūvis darbe, reiklus ir neįprastas viršūninkas, nemieli bendradarbiai ir t.t. Apibendrinus, **universalūs veiksniai**, galintys kelti stresą darbe, tai:

Veiksniai, susiję su darbo užduotimis. Tai veiksniai, kurie trukdo atlikti užduotis, kaip kad pernelyg trumpas terminas darbams atlikti, pernelyg įvairios arba per daug užduočių, užduočių atlikimo metu kylantis pavojus gyvybei, netgi darbo vieta, jei joje nuolat iškyla trukčių darbai.

Veiksniai, susiję su darbuotojo vaidmeniu. Pvz., asmens pareigos organizacijoje arba pavaldumo struktūra nėra aiški, asmuo gauna skirtingus nurodymus iš dviejų viršūninkų ir turi nuspręsti, kurį vykdyti. Čia gali atsirasti ir konfliktinės situacijos, susijusios su ribų tarp žmonių nustatymu ir išlaikymu, atsakomybė už kitus darbuotojus ir net pokyčiai karjeroje (tiek per greitas paaugstinimas, siejamas su išaugančia atsakomybe, tiek pernelyg lėti karjeros pokyčiai, siejami su nepatenkinamomis ambicijomis).

Bendravimo veiksniai. Stresas darbe gali kilti ir dėl prastų ar menkų santykių su viršūninku, pavaldiniais ar bendradarbiais. Esant geriems santykiams, darbuotojas gali gauti socialinę paramą iš bendradarbių, t.y. žmonių, geriausiai žinančių problemas, kylančias tiek pačioje įmonėje, tiek atliekant konkrečius darbus. Erzinantis bendradarbių elgesys, akivaizdus trukdymas dirbti, konkurencija, nuolatiniai skundai ilgainiui gali erzinti ir tapti streso šaltiniu.

Organizacijos struktūra ir mikroklimatas. Įmonės struktūra pati savaime taip pat gali sudaryti tam tikrus apribojimus, kaip pvz., darbuotojas negali atlikti vieno ar kitų darbų dėl darbams skirto biudžeto ribotumo ir pan. Įmonėse, kuriose visi veiksmai griežtai reglamentuoti, nėra galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo ar kaip nors juos įtakoti, darbuotojai labiau linkę išgyventi įtampą ir stresą. Mikroklimatas organizacijoje labai priklauso nuo įmonės vadovo. Kai kurie vadovai linkę sukurti kultūrą, paremtą įtampa, baime ir nerimu. Jie kuria įtampą reikalaudami

darbus atlikti per neįtikėtinai trumpą laiką, sukurdami ypač griežtą kontrolę, reguliariai atleisdami iš darbo darbuotojus, kurie „neatitiko reikalavimų“.

Individualūs veiksniai gali įtakoti darbuotojų išgyvenamo streso lygmenį. Būtent individualūs veiksniai paprastai lemia tai, kad iš pirmo žvilgsnio tose pačiose situacijose vieni įmonės darbuotojai jaučia stresą, kiti – ne.

Sunkumai šeimoje. Žmonės tuokiasi, skiriasi, turi sunkumų su vaikais, tėvais ir pan. Šie įvykiai įtakoja žmonių būseną, jaudulį, kuris persiduoda darbui.

Ekonominiai sunkumai. Žmonės gali išleisti daugiau, nei leidžia jų finansinės galimybės, dėl to gali kilti nerimas. Tyrimai rodo, kad kuo aukštesnės žmonių pajamos, tuo didesnis stresas gali kilti dėl jų finansų planavimo. Darbuotojai, gaunantys mažesnes pajamas, apsiriboja mažesniu išlaidom ir paprastai nėra linkę įsipareigoti bankams ir pan. instancijoms.

Asmenybė. Tyrimai rodo, kad kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę pabrėžti neigiamus aplinkos aspektus. Jei tai tiesa, tuomet gali būti, kad kai kurie asmenys iš esmės yra linkę išvelgti grėsmę išorėje ir tokiu būdu yra labiau linkę išgyventi stresą.

Streso išgyvenimas labiau priklauso ne nuo veiksnių, keliančių stresą, bet nuo žmonių **streso suvokimo**. Pavyzdžiui, vienas darbuotojas, kurio įmonė užsidaro, gali jausti baimę dėl to, kad neteks darbo vietos, kitas, priešingai, gali pasinaudoti jam priklausančia išeitine kompensacija ir įkurti savo verslą.

Ilgamečiai tyrimai streso darbe srityje išskyrė keletą aspektų, kurie gali lemti tai, kaip žmonėms gali sektis dirbti stresinėje situacijoje.

Darbo patirtis. Žmonės, kurie linkę dažnai keisti darbo vietas, taip daro dėl stipraus išgyvenamo streso. Asmenys, išliekantys organizacijose ilgiau, prisitaiko prie organizacijos stresą keliančių veiksnių ir tampa jiems atsparesni.

- **Bendravimas darbe.** Darbuotojai, palaikantys gerus ir draugiškus santykius su bendradarbiais turi galimybę išlieti neigiamus išgyvenimus .
- **Kontrolės lokusas.** Žmonės skiriasi pagal tai, kam jie priskiria atsakomybę už jų likimą. Žmonės, kurie įsitikinę, kad patys gali kontroliuoti situaciją ir kad jų likimas priklauso nuo jų pačių, ramiau išgyvena stresines situacijas nei tie, kurie įsitikinę, kad nuo jų menkai kas priklauso. T.y. darbuotojai, tikintys, kad jie gali tiesiogiai įtakoti situaciją ir darbo rezultata, stresinėje situacijoje geriau susikaups darbui nei tie, kuriems susidariusi situacija atrodo nuo jų mažai priklausanti.
- **Savo efektyvumo jautimas.** Darbuotojai, kurie tiki savo galimybėmis, ne taip neigiamai reaguoja į įtampą, kilusią dėl ilgų darbo valandų ar didelio darbo krūvio nei tie, kurie nepakankamai pasitiki savo jėgomis.

- **Pyktis.** Kai kurie žmonės savyje turi aukštą priešiško ir pykčio lygį. Paprastai tokie žmonės būna įtarūs ir nepasitikintys kitais. Tyrimai rodo, kad toks aukštas priešiško lygis padidina streso išgyvenimo lygį bei riziką susirgti širdies ligomis.

Kuo patiriamas darbe lygis yra didesnis-tuo labiau kenčia darbo kokybė. Nuo darbo kokybės priklauso įmonės pelningumas, kuo įmonės finansinis pajėgumas didesnis, tuo daugiau lėšų ji gali investuoti į darbo sąlygų gerinimą.

Galimybė kontroliuoti situaciją mažina įtampą darbo vietoje. Žmogus, kuris nesijaučia galintis įtakoti darbo proceso, greičiausiai patiria stresą.

Pasitikintys savimi darbuotojai ne taip neigiamai reaguoja į įtampą darbe. Jie lengviau prisitaiko prie padidėjusio darbo krūvio, ilgesnio darbo laiko.

Paprastai darbdaviai per mažai dėmesio skiria organizaciniam klimatui, kuris yra susijęs su darbo našumu ir pačių darbuotojų sveikata. Geri tarpusavio santykiai padeda įveikti darbe patiriamą įtampą. Neigiamomis emocijomis, sunkiais išgyvenimais dalinamasi tik draugiškoje ir saugioje aplinkoje.

1.2.3 Sąryšiai tarp “organizacinio klimato” ir “darbinio streso”

Dauguma žmonių yra patyrę stresą vienoje ar kitoje situacijose ir paprastai supranta ką turima galvoje kuomet kalbama apie stresą. Daugelis mokslininkų taip pat pripažįsta, kad egzistuoja streso problema ir pastoviai ieško būdų, kaip sušvelninti, ar sumažinti stresą, veikiant per silpnąsias streso sukėlėjų vietas. *Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, Greenhaus Parasuraman, Frone, Russell & Cooper* teigia, kad siekiant sumažinti darbinį stresą organizacinis klimatas gali funkcionuoti kaip įrankis, kurio pagalba galima pasiekti sumažintos ar visai panaikintos vyraujančios įtampos. Vienas iš būdų tai padaryti yra pasitelkiant organizacinio klimato aplinkos apribojimus. Tai tiesiogiai veikia veiksnius, kurie sukelia stresą. (*Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Greenhaus & Parasuraman, 1986; Frone, Russell & Cooper, 1991*). *Barvydienė, Kasiulis (1998); Jucevičienė (1996)* nurodo, kad yra reikalinga nuosaikiai išnagrinėti veiksnius, veikiančius organizacinį klimatą, tačiau tai reikia atlikti neperžengiant ribų ir atsižvelgiant į organizacijoje vyraujančius darbuotojų tarpusavio santykius.

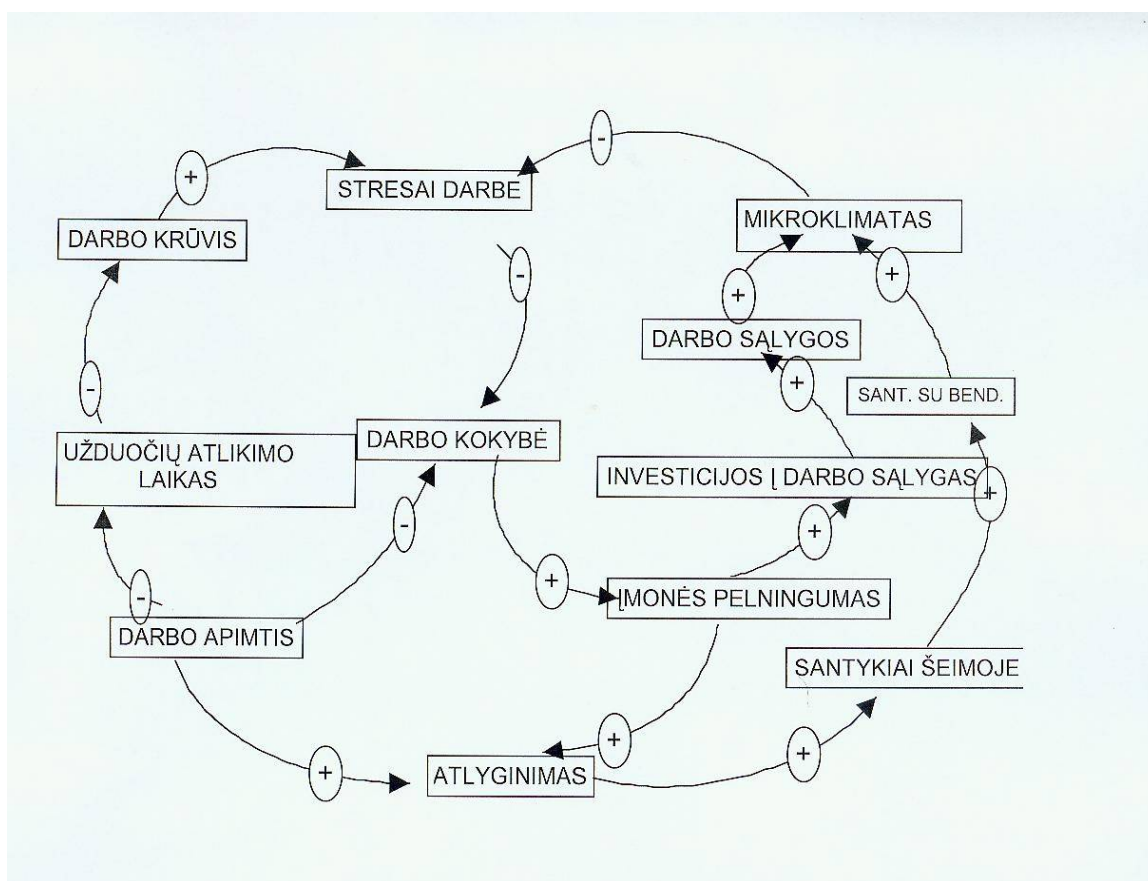
Stresas turi vieną svarbią ypatybę – jis formuojasi. Kiekvienas pastovus stresą keliantis veiksnys „prisideda“ prie streso lygio. Kiekvienas atskirai paimtas veiksnys nebūtų toks svarbus, bet atsidūręs šalia kitų stresą keliančių veiksnių gali įgauti didelę reikšmę.

E. Minkevič (2005) išskiria šiuos pagrindinius stresą sąlygojančius faktorius:

- Mikroklimatas;
- Santykiai su bendradarbiais;
- Santykiai šeimoje;

- Darbo krūvis;
- Užduočių atlikimo laikas;
- Darbo apimtis;
- Įmonės pelningumas;
- Atlyginimas;
- Darbo kokybė;
- Investicijos į darbo sąlygas;
- Darbo sąlygos.

Kaip tai tarpusavyje susiję parodo 5 paveikslas.



5 pav. Priežastiniai ryšiai tarp stresą sąlygojančių faktorių

Šaltinis: Minkevič E. (2005). Stresas darbe. Kauno visuomenės sveikatos centras

Kaip matyti, paveiksle pavaizduoti ne tik darbinio streso bei organizacinio klimato sąsajos, bet ir kitų veiksnių tarpusavio sąveika. *Minkevič E.* (2005), konstatuoja, jog per didelė darbo apimtis, ribotas užduočių atlikimo laikas sąlygoja didelį darbo krūvį, kuris yra vienas iš patiriamo darbe streso priežasčių. Gaunamas atlyginimas įtakoja santykius šeimoje, o tie savo ruožtu veikia santykius su bendradarbiais. Paprastai darbdaviai per mažai dėmesio skiria klimatui, kuris yra susijęs su darbo našumu ir pačių darbuotojų sveikata. Geri tarpusavio santykiai padeda įveikti

darbe patiriamą įtampą. Neigiamomis emocijomis, sunkiais išgyvenimais dalinamasi tik draugiškoje ir saugioje aplinkoje.

Mokslininkai (*Barvydienė, Kasiulis, 1998; Jucevičienė 1996, Butkus, 1996, Sakalas, 1996*) yra išskyrę veiksnius, kurie gali įtakoti stresą darbe, tai gali būti: spaudimas siekiant išvengti klaidų, ribotas užduočių atlikimo laikas, pernelyg didelis darbų krūvis darbe, reiklus ir neįautrus viršininkas, nemieli bendradarbiai ir t.t.

Edwards ir Balioni (1993) nurodo, kad dėmesį reiktų atkreipti į tai, kad stresų modeliai, teoriškai taikomi, išlieka nesibaigiančių diskusijų objektais, kaip geriau pritaikyti tai darbe. Dažniausiai įmonės kreipia pagrindinį dėmesį kaip geriau ir greičiau sukurti strategijas padedančias įveikti stresą ir kaip jas suklasifikuoti.

Aleksandravičienė I. (1999) teigia, kad ilgamečiai tyrimai streso darbe srityje išskyrė keletą aspektų, kurie gali lemti tai, kaip žmonėms gali sektis dirbti stresinėje situacijoje:

Bendravimas darbe. Darbuotojai, palaikantys gerus ir draugiškus santykius su bendradarbiais turi galimybę išlieti neigiamus išgyvenimus net esant didelei įtampai darbe.

Kontrolės lokusas. Žmonės skiriasi pagal tai, kam jie priskiria atsakomybę už jų likimą. Žmonės, kurie įsitikinę, kad patys gali kontroliuoti situaciją ir kad jų likimas priklauso nuo jų pačių, ramiau išgyvena stresines situacijas nei tie, kurie įsitikinę, kad nuo jų menkai kas priklauso, t.y. darbuotojai, tikintys, kad jie gali tiesiogiai įtakoti situaciją ir darbo rezultatą, stresinėje situacijoje geriau susikaups darbui nei tie, kuriems susidariusi situacija atrodo nuo jų mažai priklausanti. Pavyzdžiui, *Long (1993)* pažymi, kad 76% jos tirtų stresinių situacijų buvo:

- neišsprendžiamos;
- susijusios su išpareigojimų nebuvimu (valdant emocijas ir iškart nukreipiant dėmesį nuo problemų). Pastebėta, kad dažnai darbuotojai neturėdami galimybės įtakoti ar kitaip paveikti darbinio streso situacijas, turėtu skirti savo dėmesį skirtingiems dalykams kurie įgalina tausoti darbuotojo energiją (*Long, 1993; Shinn, Rosario, Morch & Chestnut, 1984*).

Ištirti psichologinį poveikį, tiriant tarpusavio santykį tarp kontrolės suvokimo ir streso sukeltų emocijų; ir tiriant įvairias susidorojimo su stresu pastangas, kurias respondentai nurodė naudojantys. Tikėtina, kad analizė pastūmės mus toliau negu vien paprastas priežasties-pasekmės

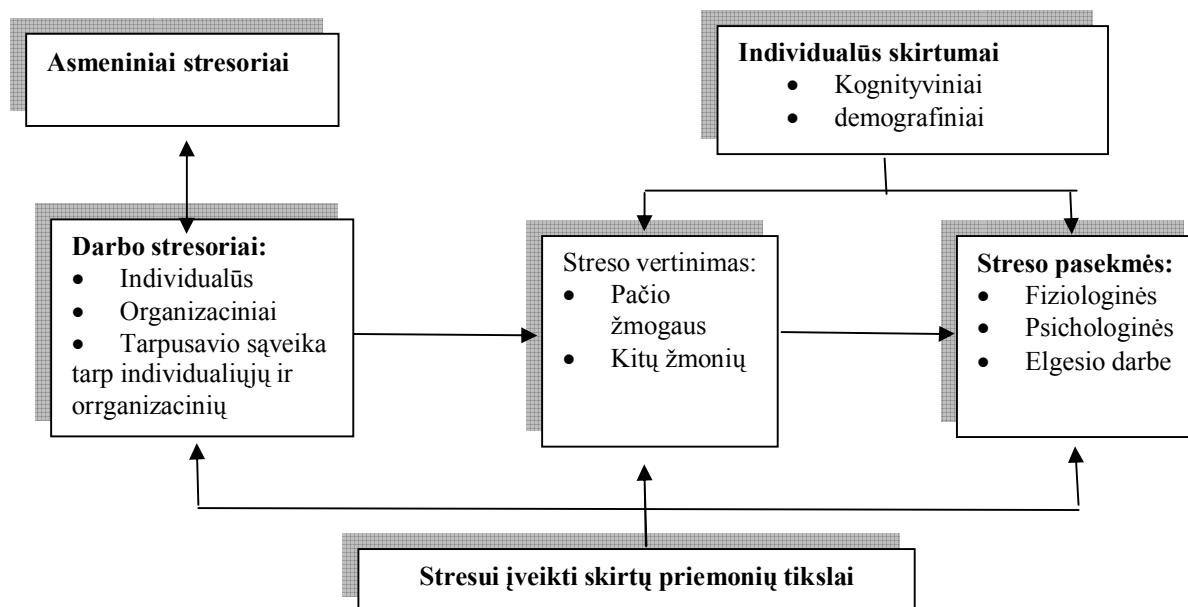
Daugelio mokslininkų (*L. Šimanskienė 2001, Barvydienė, Kasiulis, 1998; Jucevičienė 1996, Butkus, 1996, Sakalas, 1996*) nurodo, kad dažniausiai stresą darbe sukelia: laiko trūkumas ar priverstinis darbo tempas, apribota sprendimų priėmimo laisvė, viršininkų ar kolegų nepakankama parama arba pripažinimas. Kai neaiškios darbo, pareigybės instrukcijos, nesubalansuota darbuotojų teisė ir atsakomybė, kompetencijos stoka. Darbo įvertinimo ir užmokesčio stoka, darbo netekimo grėsmė. Darbo aplinkos veiksniai: cheminiai, fizikiniai, biologiniai, ergonominiai, fiziniai.

Kauno visuomenės sveikatos centro atstovė spaudai Kleinienė V. (2005) teigia, kad mažinant darbo streso lygį organizacijose reikalinga kenksmingų darbo veiksmų kontrolė, geras darbo organizavimas ir vadyba. Įtampą darbe mažina geras bendras mikroklimatas ir darbdavio pozicija šiais klausimais, galimybė kontroliuoti su savo darbu susijusią situaciją, geri tarpusavio santykiai kolektyve. Pasitikintys savimi darbuotojai ne taip jautriai reaguoja į įtampą darbe, lengviau prisitaiko prie padidėjusio darbo krūvio ar naujos darbo vietos. Kaip teigia KVSC visuomenės sveikatos saugos skyriaus atstovė Šakinienė J. saugiomis, sveikatai nekenksmingomis ir streso nesukeliančiomis darbo sąlygomis privalo rūpintis darbdavys. 2005-08-24 LR sveikatos apsaugos ministro ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu patvirtinta psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai. Nustačius, kad stresas darbe neatitinka saugos ir sveikatos teisės aktų reikalavimų darbdavys privalo imtis streso darbe mažinimo ar šalinimo priemonių.

Tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai plačiai yra išnaginę darbinį stresą ir organizacinį klimatą atskirai, tačiau trūksta mokslinės literatūros apie šių veiksnių tarpusavio priklausomybes. Vis dėl to tai nagrinėję tyrėjai išskiria abipusę priklausomybę: tiek darbinis stresas sąlygoja organizacinį klimatą, tiek organizacinis klimatas gali sąlygoti patiriamo darbinio streso lygį.

1.3 “Organizacinio klimato” vystymas ir “darbinio streso” prevencija organizacijoje

Siekiant saugoti darbuotojus ir gerinti jų saugą ir sveikatą darbe svarbu geras darbo organizavimas ir vadyba. Mažinant darbo streso lygį organizacijose, reikalinga kenksmingų darbo veiksmų kontrolė. Reakcija į įvairius įvykius bei sąlygas – stresorius – gali iššaukti pačias negatyviausias fizines, psichologines bei elgsenos pasekmes. Darbo stresoriai gali prisijungti prie asmeninių stresorių arba sąveikauti su jais. Galimi variantai, kaip panaikinti negatyvias darbo streso pasekmes yra parodyti rodyklėmis 6 paveiksle. Individualūs skirtumai įtakoja streso suvokimą (vertinimas) ir reakcijas į jį (pasekmės).



6 pav. Stresas darbo vietoje

Šaltinis: Джуелл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер.

Pirmiausiai galima sumažinti stresorių intensyvumą arba jų kiekį darbo aplinkoje. Bet kuri mėginimą sumažinti darbo stresą reikia pradėti nuo darbuotojų atrankos. Šį metodą, kuris daugeliu atvejų padės maksimaliam darbuotojų skaičiui, įdiegti organizacijoje visiškai nesunku. Daugelis darbo stresorių atsiranda per sprendimus, kurie priimami darbuotojų atrankos ir priskyrimo prie komandų metu, jų apmokymo, darbo planavimo ir darbo sąlygų kūrimo metu. Šiuose sprendimuose reikia tik padaryti tam tikras korekcijas (Джуелл, Л., 2001). Vadovybė privalo pasirūpinti, kaip darbuotojo gebėjimai dera su darbo reikalavimais. Objektivus supažindinimas su darbu atrankos metu, taip pat sumažina stresą, nes išsklaido neaiškumus (Robbins, 2003).

Stresai, kylantys iš darbuotojų asmeninio gyvenimo, sukuria dvi problemas. Pirma ta, kad vadovui tokį stresą sunku kontroliuoti. Antra, reikia įvertinti etinius aspektus. Jei vadovas mano, kad kištis į darbuotojo asmeninį gyvenimą etiška, o darbuotojas supratingas, vadovas gali apmąstyti kelis variantus. Patarimai gali sumažinti darbuotojo stresą. Darbuotojai dažnai nori su kuo nors pasikalbėti apie savo problemas, o organizacija – per savo vadovus, joje dirbančius patarėjus personalo klausimais, per nemokamus arba nebrangius profesionalus iš šalies – gali patenkinti šį poreikį (Robbins, 2003). Tiems darbuotojams, kurių asmeninis gyvenimas kenčia dėl nevykusio planavimo ir organizuotumo, kas savo ruožtu sukelia stresą, gali būti naudinga pasiūlyti *laiko planavimo programą*, nes ji gali padėti surikiuoti savo prioritetus. Dar vienas sprendimas – organizacijos remiamos *fizinio aktyvumo programos*. Kai kurios didelės korporacijos įdarbina fizinio žvalumo specialistus, kurie pataria darbuotojams, kaip mankštintis, moko relaksacijos

metodų ir parodo atskiriems darbuotojams, kokia fizinė veikla gali sumažinti jų stresą (*Robbins, 2003*). Taip pat galima imtis tokių veiksmų, kad žmonės susidūrę su stresu darbo aplinkoje pakeistų esamos situacijos vertinimą (*Джуелл, Л., 2001*). Iš anksto išpėjus darbuotojus, maksimaliai detaliai paaiškinus pokyčius ateityje, galima panaikinti arba sumažinti ateities baimės jausmą. Taip pat galima pasinaudoti darbuotojų rėmimo programomis, per kurias organizacijos darbuotojai gali naudotis knygomis, dalyvauti konsultacijose ir kursuose, kas padėtų žmonėms išmokti objektyviau vertinti potencialias stresines situacijas (*Джуелл, Л., 2001*). Organizacija gali imtis kokių nors priemonių, kad padidintų žmonių galimybes efektyviai susidoroti su streso pasekmėmis. Tai labiausiai paplitęs požiūris ir būtent tas, apie kurį žmonės galvoja pirmiausia, kai girdi sąvoką „kova su stresu“. Kai kurios kompanijos parodo didelį išradingumą naudodamos šį metodą. *Cigna Corporation* siūlo grupinę darbo pertrauką, kurios metu darbuotojai daro fizinius pratimus, šoka arba klauso muzikos. Kai kompanijų *Lipschultz, Levin and Gray* tarnautojai pradeda jausti didelę įtampą ir nuovargį, jie gali pažaisti mini golfą ir kitus žaidimus tiesiog tame pačiame biure (*Джуелл, Л., 2001*). Kitose firmose yra įrengtos dušo kabinos, kambariai trumpam miegui ir netgi masažinės, kur darbuotojai gali atsipalaiduoti per kelias minutes.

Aprašyti neformalūs kovos su stresu metodai pertraukia darbą, bet yra nepraktiški daugumoje organizacijų (*Джуелл, Л., 2001*). Kalbant apie formalias programas, padedančias atskiriems darbuotojams įveikti stresą, pats praktiškiausias metodas šiuo atveju daugumai organizacijų – aprūpinti visomis reikalingomis pagalbos priemonėmis darbuotojus, vykdant darbuotojų rėmimo programą. Patalpos, skirtos fiziniams pratimams, relaksacijai ir meditacijai, o taipogi instrukcijos, kaip organizuoti savo laiką, kaip nustatyti savo užduotis bei kaip realiai vertinti atskirus stresorius – tai keletas iš esamų galimybių.

Geras komunikavimas organizacijoje gali iki minimumo sumažinti neaiškumų sąlygojamą stresą. Jei stresą galima tiesiogiai susieti su nuoboduliu ar per dideliu darbo krūviu, darbai turėtų būti pertvarkyti taip, kad taptų įdomesni ir sumažėtų krūvis (*Robbins, 2003*). Stresas mažėja, kai darbai suprojektuojami taip, kad darbuotojams padidėja galimybės dalyvauti priimančiais sprendimus ir sulaukti socialinės paramos.

Darbo krūvis ir darbo tempas

- Pateikiami darbų reikalavimai, su fiziniais ir protiniais žmogaus sugebėjimais, turi sutapti su jo individualiomis galimybėmis ir gabumais.
- Būtinai reikia duoti laiko atsigavimui po sunkių užduočių įvykdymo.
- Reikia leisti, kad darbuotojai patys nustatytų darbo tempą.

Darbo grafikas

- Sudarant individualiuosius darbo grafikus reikia atsižvelgti į su darbu nesusijusius išsipareigojimus.
- Kintantis grafikas turi būti stabilus, nuspėjamas ir slenkantis (naktinė pamaina po dieninės).

Darbo vaidmenys

- Pareigos darbe turi būti aiškiai nustatytos ir paaiškintos.
- Reikia vengti konfliktų susijusių su darbo lūkesčiais.

Profesinės perspektyvos

- Darbuotojus reikia informuoti apie galimybę kilti pareigose bei kelti kvalifikaciją.
- Darbuotojus reikia laiku informuoti apie ateinančias permainas organizacijoje, kurios gali atsiliiepti jų užimtumui.

Socialinė aplinka

- Organizuojant darbo procesą nereikia atimti darbuotojų galimybės gauti pagalbą bei palaikymą iš kolegų.

Darbo turinys

- Pageidaujama, kad darbas būtų turiningas, stimuliuojantis ir leidžiantis darbuotojams panaudoti savo žinias, mokėjimus ir įgūdžius.

Dalyvavimas valdyme

- Darbuotojai turi turėti galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo arba veiksmuose, susijusiuose su jų darbu arba jo rezultatais.

7 pav. Nurodymai, kaip sumažinti stresorius darbo vietoje.

Šaltinis: Джуелл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер.

Aukščiau pateiktame 7 paveiksle matome streso mažinimo priemonės. Šie nurodymai buvo sukurti Nacionalinio darbo apsaugos instituto (NIOSH) darbuotojų, kurie užsiima darbuotojų psichinės sveikatos apsaugos ir gerinimo metodikos kūrimu (Джуелл, Л. 2001). Pramoniniai – organizaciniai psichologai turi pakankamą kvalifikaciją, kad padėti organizacijoms pasinaudoti NIOSH nurodymais, bet siūlomiems aplinkos keitimo metodams, kurių tikslas su darbu susijusio streso mažinimas, skiriama dažniausiai per mažai dėmesio.

Vienas iš būdų su darbu susijusio streso bei psichologinės rizikos prevencijai yra geras darbo organizavimas ir vadyba. ES priėmė "rėminę" direktyvą saugoti darbuotojus ir gerinti jų saugą ir sveikatą darbe. Tai dengia visus darbo vietos pavojus, įskaitant ir psichologinę riziką. Reikalavimai įvykdyti rizikos įvertinimą ir imtis prevencinių priemonių taikomas ir psichologinei rizikai lygiai taip pat, kaip ir kitoms darbo vietos rizikoms, pvz. mašinos saugai. ES Komisija yra išleidusi vadovą apie stresą ir smurtą darbe. Valstybės narės yra paruošusios savo nuosavus praktinius vadovus ir prevencines priemones stresui, smurtui ir psichologinei rizikai. Su darbu susijusio streso ar psichologinės rizikos sumažinimas nėra tik moralinė ar teisinė būtinybė. Bet ir stiprus verslo faktorius taip pat. Paprastai sėkmingas verslas turi ir geriausias saugos ir sveikatos charakteristikas. (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2006)

Europos Komisija parengė priemones, užtikrinančias darbuotojų saugą ir sveikatą. 1989 m. Tarybos direktyvoje (89/391) išdėstytos pagrindinės sveikatos ir saugos darbe nuostatos bei numatyta, jog darbdavys privalo užtikrinti, kad darbuotojai nepatirtų žalos dėl darbo, įskaitant stresą darbe. Visos Europos Sąjungos valstybės narės įgyvendino šią direktyvą nacionaliniuose teisės aktuose, o kai kurios parengė rekomendacijas dėl streso darbe prevencijos.

Laikantis šios direktyvos nuostatų dėl streso darbe išvengimo arba sumažinimo, darbdaviai konsultuodamiesi su darbuotojais ir jų atstovais turi:

- stengtis vykdyti streso darbe prevenciją;
- įvertinti streso darbe riziką, analizuojant koks yra spaudimas darbe, galintis sukelti didelį ir ilgalaikį stresą, bei numatyti, kas gali būti tokio streso paveiktas;
- imtis tinkamų veiksmų išvengti žalos (*Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2006*)

Remiantis Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros tyrimais, visoje Europoje milijonai darbuotojų susiduria su psichologine rizika savo kasdieniniame darbe. Šią riziką gali sąlygoti stresą įtakojantis blogas darbo organizavimas, planavimas, smurtas ar bauginimai, žodinis užgauliojimas nuo visuomenės narių ar priekabių darbo kolegų. Darbo organizavimo ir planavimo padariniai apima darbą greitu tempu, savo vaidmens neapibrėžtumą darbe, reguliavimo darbe stoką, ar per daug reikalavimų ir prastą pasikeitimų vadybą. Pavyzdžiui:

- Per 50% darbuotojų dirba greitu tempu ar per įtemptai mažiausiai ketvirtį savo darbo laiko per dieną;
- Trečdalis darbuotojų sako, kad blogai organizuotas jų darbas;
- 9% darbuotojų pranešė, kad jiems buvo grasinama darbe;
- Stresas yra antras iš veiksnių, susijusių su sveikatos problemomis darbe iš dažniausiai pranešamų, veikiantis 28% darbuotojų;
- 23% darbuotojai praneša jaučiantys pervargimą;
- 4% darbuotojų patyrė psichologinį smurtą nuo visuomenės narių.

Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, planuojama vykdyti psichosocialinių rizikos veiksnių įvertinimą ir rekomenduoti prevencines priemones jų mažinimui (*Barvydienė, Kasiulis, 2003*).

Streso darbe galima išvengti, jei veiksmai, kurių imamasi streso išvengimui, yra efektyvūs. Streso darbe rizikos vertinimas remiasi tais pačiais pagrindiniais principais ir metodais, kurie taikomi vertinant bet kuriuos kitus darbo vietos rizikos veiksnius. Darbuotojų ir jų atstovų dalyvavimas šiame procese yra svarbus, nes reikia klausti darbuotojų, kas jiems sukelia stresą, reikia nustatyti kokios darbuotojų grupės yra veikiamos streso ir numatyti priemones, kuriomis galima jiems padėti.

Rizikos vertinimo žingsniai:

- pavojų nustatymas;

- nustatymas, kas gali būti veikiamas ir kaip;
- rizikos įvertinimas:
- nustatoma, kokių veiksmų jau buvo imtasi,
- sprendžiama, ar to pakanka,
- jei nepakanka, sprendžiama, kokių dar veiksmų reikia imtis;
- išvados pateikimas;
- periodišką vertinimo peržiūrėjimas ir taikytų priemonių poveikio įvertinimas.

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra pateikia daugiau rekomendacijų dėl kiekvieno rizikos vertinimo žingsnio ir pateikiami pasiūlymai dėl galimų veiksmų:

1. Išsiaiškinti, ar egzistuoja streso problema.

Nustatomi šie rizikos veiksniai:

- įmonės kultūra arba “atmosfera”- koks yra įmonės požiūris į stresą darbe;
- reikalavimai - darbo krūvis ir kenksmingų fizikinių veiksmų poveikio dydis;
- kontrolė – kaip darbuotojai gali įtakoti atliekamą darbą;
- santykiai – įvertinant bauginimus ir prievartą darbe;
- pokyčiai – kaip valdomi įmonės pokyčiai ir kaip apie juos informuojama;
- funkcijos – kaip darbuotojai supranta savo funkcijas įmonėje, ar išvengiama funkcijų konflikto;
- parama - kaip bendradarbiai ir vadovai suteikia paramą;
- mokymas – kaip darbuotojams suteikiami darbui atlikti reikalingi įgūdžiai;
- individualūs veiksniai – individualių skirtingumų įvertinimas.

2. Nustatyti, kas ir kaip gali būti veikiamas streso.

Išvardinti veiksniai padės nustatyti, kas yra veikiamas rizikos.

- Darbo tvarka. Dažni nebuvimai darbe, didelė darbuotojų kaita, darbo laiko grafikų pažeidimai, drausmės problemos, bauginimai darbe, agresyvus bendravimas, izoliacija.
- Veikla. Sumažėjusi gaminių arba paslaugų kiekybė ir pablogėjusi kokybė, nelaimingi atsitikimai darbe, prastas sprendimų priėmimas, klaidos.
- Kaštai. Padidėję kompensacijų kaštai arba padidėję sveikatos priežiūros kaštai, padažnėję kreipimaisi į sveikatos priežiūros įstaigas.
- Darbuotojai:
 - Įpročiai ir elgesys.* Piktnaudžiavimas tabako gaminiais, alkoholiu, narkotikais, smurtas, bauginimai arba prievarta.
 - Psichologiniai požymiai.* Sutrikęs miegas, nerimas, depresija, negalėjimas susikoncentruoti, padidintas jautrumas, šeimyninių santykių problemos, “perdegimas darbe”.

Sveikata. Nugaros, širdies problemos, skrandžio ir dvylikapirštės žarnos opos, didelis kraujospūdis, nusilpusi imuninė sistema.

3. Įvertinti riziką

Vertinant pirmame žingsnyje pateiktą kiekvieną rizikos veiksnių, reikia paklausti:

- kokių veiksmų jau imtasi,
- ar jų pakanka,
- ką dar reikėtų padaryti.

Pirmame žingsnyje pateiktam kiekvienam rizikos veiksniai parengiama keletas pasiūlymų, į ką reikėtų atkreipti dėmesį ir ką daryti:

Kultūra. Ar vyrauja nuoširdus ir atviras bendravimas, savitarpio parama ir pagarba? Ar atsižvelgiama į darbuotojų ir jų atstovų nuomonę? Jei ne, reikia skatinti bendravimą, ypač su tais darbuotojais, kurie dirba atokesnėse darbo vietose.

Reikalavimai. Ar darbuotojų darbo krūvis yra pernelyg didelis arba pernelyg mažas, ar jie turi pakankamai sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis? Kokia yra fizinė (triukšmas, vibracija, vėdinimas, apšvietimas ir t.t.) bei psichologinė socialinė (smurtas, bauginimai darbe ir t.t.) darbo aplinka?

- Jei yra problemų, reikia perskirstyti turimus resursus, pvz., perskirstyti užduotis pagal prioritetus.
- Darbuotojai turi būti mokomi taip, kad galėtų kompetentingai atlikti užduotis.

Kontrolė. Ar pakankamai atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę kaip turi būti atliekamas darbas? Darbuotojai turi turėti galimybę kontroliuoti savo darbo atlikimo planavimą, priimti sprendimus apie tai, kaip darbas turi būti atliekamas ir kaip turi būti sprendžiamos problemos. Darbuotojas turi pilnai panaudoti savo įgūdžius. Labai svarbu, kad darbuotojas gautų reikiamą pagalbą.

Santykiai. Kokie yra santykiai tarp darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų? Kokie yra santykiai tarp žemesnio ir aukščiausio lygmens vadovų? Ar yra bauginimų arba prievartos požymių? Turi būti parengtos procedūros, ką daryti esant nepriimtinais elgesiams, pvz., drausminės ir skundų pateikimo procedūros. Turi vyrauti tokia santykių kultūra, kad darbuotojai pasitikėtų vieni kitais ir vertintų vieni kitus.

Pokyčiai. Ar darbuotojai nerimauja dėl savo užimtumo būklės? Ar jiems paaiškinami pokyčiai, vykstantys jų darbo vietoje bei pokyčių pasekmės jiems patiems ir jų bendradarbiams? Labai naudingi išsamūs paaiškinimai – prieš pokyčius, pokyčiams vykstant ir po jų. Turėdami galimybę įtakoti pokyčius, darbuotojai noriau juose dalyvauja.

Funkcijos. Ar darbuotojai kenčia nuo funkcijų konflikto (konfliktuojančių reikalavimų) arba funkcijų dviprasmiškumo (aiškumo trūkumo)? Darbuotojų funkcijos ir atsakomybė turi būti aiškiai apibrėžti.

Parama, mokymas ir individualūs veiksniai. Ar naujai priimti darbuotojai ir darbuotojai, kurių darbas keičiasi, tinkamai apmokyti? Ar darbuotojams suteikiama socialinė parama? Ar atsižvelgiama į individualius darbuotojų skirtumus, pvz., vieniems darbuotojams parankiau dirbti žinant galutinius darbo atlikimo terminus, kitiems – labiau patinka patiems susiplanuoti laiką.

- Darbuotojai turi būti remiami, gauti grįžtamąjį ryšį, skatinami netgi tais atvejais, kai jiems nesiseka. Reikia atsižvelgti į darbuotojų individualius skirtumus.

- Siekiant prailginti sveikos darbinės veiklos trukmę, reikia propaguoti sveiką darbo aplinką.

4. Pagrindinių išvadų pateikimas. Labai gera praktika yra užrašyti pagrindines streso rizikos vertinimo metu padarytas išvadas ir pastebėjimus bei šia informacija pasidalinti su darbuotojais, jų atstovais. Pagrindinių išvadų pateikimas padeda streso darbe monitoringui.

5. Rizikos vertinimo periodiškumas

Vertinimas pakartotinai atliekamas tada, kai įmonėje vykdomi esminiai pakeitimai. Pakartotiniai vertinimai atliekami konsultuojantis su darbuotojais. Būtina patikrinti priemonių, taikytų stresui darbe mažinti, veiksmingumą.

Siekiant sumažinti ar padėti išvengti streso, *V. Legkauskas* (2001) siūlo žemiau išvardintas priemones:

- **Socialinių kontaktų kiekis ir kokybė** - gaudami iš kitų žmonių emocinę, materialią ir informacinę paramą, tai padeda mums tvarkytis su stresu.
- **Kontrolės pjūvis** - kuo labiau žmogus linkęs manyti, kad situacija ir jos sprendimo būdus priklauso nuo jo paties ir kuo jis mano esąs pajėgesnis tvarkytis su ta situacija, tuo mažiau streso patiriama. Laiko planavimas ilgiau trunkančioje stresinėje situacijoje sustiprina kontrolės pojūtį.
- **Fizinio aktyvumo lygis (sportavimas)** - fiziniai pratimai padeda sumažinti nerimą ir padidina gerovės jausmą, sumažina fiziologinį susižadavinimą po staigaus streso. Sportavimas taip pat sumažina neigiamą streso poveikį sveikatai.
- **Humoras** – sumažina neigiamą streso poveikį psichologinei gerovei, ypač nuotaikai.
- **Malonumas** - taip pat padeda sumažinti stresą. Tačiau reikia pastebėti, kad stresinėje situacijoje sumažėja žmogaus gebėjimas patirti malonumą.

Kaip bebūtų gaila, bet streso nei darbe, nei žmogaus gyvenime neįmanoma išvengti ar pašalinti. Tačiau galima sumažinti. Bet kokioje tipo organizacijoje pradedant taikyti streso mažinimo metodus reiktų pradėti nuo personalo atrankos. Vykdam darbuotojų atranką vadovybė prieš tai privalo nuspręsti kokiais kriterijais reiktų vertinti kandidatus, kad būtų suderinti darbuotojo gebėjimai su darbo keliamais reikalavimais. Nemažiau svarbu organizacijoje komunikavimas. Geras komunikavimas pasak *Robbins* (2003) gali iki minimumo sumažinti neaiškumą sąlygojamą stresą

Šiuolaikinės įmonės vis dažniau įveda „**gerovės programas**“ savo darbuotojams, siekdamas pasirūpinti darbuotojų savijauta ir gerove. Šios programos orientuotos į fizinę ir psichologinę darbuotojų būseną. Jos gali būti susijusios su pagalba darbuotojams mesti rūkyti, mažinti svorį, geriau maitintis ir t.t. Į programas gali būti įtrauktas sveikatos paslaugų apmokėjimas, apmokėjimas medikamentams arba sporto klubo abonementams.

Kitos priemonės, galinčios mažinti darbuotojų streso lygį, yra šios:

- **Mokymai** gali padidinti asmens atsparumą stresinėms situacijoms, nes ugdo darbuotojų kompetenciją, bei darbo probleminėse situacijose įgūdžius.
- **Tikslų iškėlimas** – kitas būdas mažinti streso lygmenį. Žmonės linkę pasiekti geresnių rezultatų, jei jiems duodami specifiniai arba įvairūs tikslai, bei suteikiamas atgalinis ryšys apie tai, kaip jiems sekėsi dirbti. Iškelti tikslai padeda aiškiau suprasti, ko iš darbuotojo tikimasi, o atgalinis ryšys suteikia informaciją apie atliktą darbą.
- **Darbo peržiūra**, suteikiant darbuotojui daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, daugiau atgalinio ryšio apie jo darbo atlikimą, mažina stresą, nes tokiu būdu darbuotojas gali labiau kontroliuoti savo darbą ir būti mažiau priklausomas nuo kitų.
- **Darbuotojų įtraukimas į sprendimus**. Darbuotojams suteikus galimybę išsakyti savo poziciją sprendimuose, turinčiuose įtakos jų darbui, galima padidinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo.
- **Atostogos**. Kartais darbuotojams reikia pailsėti nuo karštligiško darbo tempo. Tam neužtenka įprastinių kasmetinių atostogų. Įmonės, kurios suteikia galimybę gauti laisvų dienų ar savaitių savo kelionėms, poilsiui ar asmeniniams tikslams, leidžia darbuotojui atgauti jėgas ir apsaugo nuo „perdegimo“.
- Kiekvienas darbuotojas taip pat gali prisiimti atsakomybę už savo streso lygio mažinimą. Neretai stresą valdyti padeda **laiko planavimo įgūdžiai**. Sakoma, kad gerai savo darbą organizuojantis darbuotojas gali atlikti du kartus daugiau, nei prastai planuojantis laiką darbuotojas. Tai suprasdamos įmonės siunčia darbuotojus į laiko planavimo įgūdžius lavinančius kursus arba užsako tokius mokymus savo įmonės viduje.
- Kita priemonė, rekomenduojama streso lygio mažinimui – **fizinis judėjimas**. Tai gali būti aerobika, vaikščiojimas, bėgiojimas, plaukimas ir t.t. Protinį darbą dirbantiems žmonėms fizinis krūvis padeda atitrūkti nuo minčių apie darbą, o susikaupusi įtampa išliejama prakaitu.
- **Relaksacijos technikos** kaip kad meditacija, kvėpavimo pratimai ir kt. padeda sumažinti įtampą ir pripildo žmogų ramybės. Šios iš rytų šalių į mūsų kraštus atėjusios technikos atlieką tą pačią funkciją kaip ir judėjimas – žmogaus mintys nukreipiamos nuo darbų,

rūpesčių ir nemalonumų kita linkme, o specialūs pratimai padeda išlieti susikaupusią įtampą kita linkme.

- **Socialinė parama** - draugai, šeima, kolegos, su kuriais galima bendrauti ir gauti iš jų supratimą ir palaikymą, taip pat yra puiki priemonė įtampos nuėmimui ir objektyviam situacijos įvertinimui. Socialinė parama gali būti derinama su kitomis technikomis ir metodikomis streso mažinimui (*Aleksandravičienė, 2004*).

Taigi, nors tam tikras streso lygis stimuliuoja žmogų ir kelia žmogaus produktyvumo lygį ir darbuotojas užduotis atlieka geriau ir greičiau, per didelis streso lygis siejasi su nepasiekiamais tikslais ir asmens darbų atlikimo produktyvumas krenta. Šiuolaikinės įmonės, siekdamos išlaikyti savo darbuotojų darbo produktyvumą, neretai kartu su darbuotoju stoja į kovą su pernelyg dideliu stresu. Sėkmingi darbuotojai – kiekvienos įmonės siekis. Darbuotojai, kurie jaučia įmonės rūpestį jais, linkę būti lojalūs ir atsidavę įmonei, kuri jais rūpinasi.

Kaip jau analizavome 1.2.3 skyriuje, *darbinis sresas* ir *organizacinis klimatas* yra gana glaudžiai susijusios sąvokos. Žemas streso lygis neįmanomas be palankaus organizacinio klimato ir atvirkščiai. Todėl pakalbėjus apie darbinio streso prevenciją, būtina apžvelgti ir tai, kaip gali būti organizacijoje vystomas **palankus klimatas**.

Psichologinis organizacijos klimatas – visuma psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią grupinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Sveikas organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, nelojalumo, išėjimo iš darbo – prevencinis faktorius. Įmonėse, kur vyrauja geras psichologinis klimatas, atlyginimas nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys. Psichologinis klimatas yra įtakojamas daugelio organizacijos charakteristikų. Reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatą įtakančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Kadangi psichologinis klimatas yra glaudžiai susijęs su daugybe aspektų, taigi jis daro įtaką ir organizacijos kaip visumos funkcionavimui. Kuo geresnis psichologinis klimatas oraganizacijoje, tuo geriau ji veikia, tuo geresnių rezultatų galima tikėtis. Kaip teigia *Chmiel N.* (2005), darbas gali būti lengvai pažeidžiamas įvairių trikdžių, nes nepavyksta tinkamai sukaupti dėmesį, taigi toks reiškinys stipriai gali kenkti organizacijos veiklai. Svarbu ir tai, kad psichologinis klimatas susijęs su darbuotojų motyvacija dirbti, todėl reikia stengtis, kad darbuotojų motyvacija dirbti būtų kuo didesnė ir, kaip teigia *A. Vasiliauskas* (2004), personalo vertinimas ir skatinimas daro įtaką žmonių motyvacijai. Tai gerina ir psichologinį klimatą, kuris kaip jau buvo aptarta,

glaudžiai susijęs su daugybe aspektų, turinčių reikšmę organizacijai, kuri funkcionuoja, kaip vientisas ir produktyvus organizmas.

Organizacinis klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, todėl labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, t.y., klimatą, kuris užtikrintų *pasitenkinimą darbu*. Daugelio autorių teigimu (*A. Furnhaim ir B. Gunter (1993), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) ir kt.*) palankaus klimato kūrimą įtakoja šie *faktoriai*:

- Organizacijos ir asmeninių tikslų integravimas;
- Lanksti struktūra su valdžios, kontrolės ir komunikacijų tinklu, bei su narių savarankiškumu;
- Vadovavimo stiliai atitinka tam tikras darbo situacijas;
- Abipusis pasitikėjimas, dėmesys ir palaikymas tarp įvairių organizacijos lygmenų;
- Individualių skirtumų ir savybių bei žmonių poreikių ir lūkesčių darbe pripažinimas;
- Dėmesys darbo planui ir darbo gyvenimo kokybei;
- Teisingos atlyginimo sistemos, pagrįstos teigiamu paskatinimu;
- Asmeninio tobulėjimo, karjeros galimybės ir paaukštinimai;
- Elgesio teisingumas, sąžininga personalo ir pramoninių santykių politika ir praktika;
- Atviras konflikto aptarimas, akcentuojant išsprendimą nedelsiant ir be konfrontacijos;
- Demokratiškas organizacijos funkcionavimas, apimant konsultavimo ir dalyvavimo galimybes;
- Tapatumo su organizacija jausmas, lojalumas ir reikalingumo jausmas.

Organizacinis klimatas laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu kur dirbtų, jaučia kasdien. Nagrinėjant organizacinį klimatą, pirmiausiai kalbama apie materialinę, bei dvasinę terpę, taip pat jis gretinamas su psichologine organizacijos būseną. Organizaciniam klimatui labai svarbus psichologinis komfortas, kurį sukuria saugumo/apibrėžtumo pojūtis. Kiekvienas žmogus, dirbantis organizacijoje, siekia ne tik tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bet ir tikisi patenkinti savo saugumo poreikį. *I. Matuzienė ir D. Šavareikienė (2004)* nurodo, jog valdymo metodai, kurie remiasi žmogaus saugumo poreikiu, vadinami teisiniais. Jiems priklauso darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, vadovų įsakymai ir nurodymai ir pan. *L. Šimanskienė (2001)* darbuotojo saugumą sieja su organizacijos valdymu, kiekvienas žmogus turėtų būti to valdymo dalimi. *R. Grigas (1995)* akcentuoja, jog organišką priklausomybę nuo visumos suvokimas – tai kelias, kuris gali padėti įveikti valdymo politinį ir psichologinį etnosociumo narių susiskaldymą, gali padėti sutramdyti šiandien tebeklestintį individualų ir grupinį egoizmą, agresiją, nepakantumą kitiems. *Komunikacija* – viena pagrindinių palankaus klimato sąlygų, tai mokėjimas klausyti ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmoniškieji kontaktai. Pasak *P. Jucevičienės (1996)*, komunikacijos procesas vyksta šia grandine: mintyse suformuluojama idėja, užkoduojama (tam

tikrais simboliais – kalbos, rašto), perduodama, priimama, iškoduojuama (suprantant jos prasmę) ir naudojama. Gali būti verbalinė (komunikuojama simboliais, žodžiu ir raštu) ir neverbalinė komunikacija (komunikuojama vaizdais – gestais, mimika ir kt.)

Pasak V. Barvydienės, J. Kasiulio (2001) ir A. Jacikevičiaus, (1995) organizacinis klimatas sąlygoja akcentuoja šie palankūs klimato veiksniai: pasiekimų motyvacija, tarpasmeninių santykių kokybė, darbuotojų savarankiškumas, organizacijos struktūra, statusų poliariškumą.

B. Martinkus (2003) gero mikroklimato sukūrimą (įmonės lygiu) traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo sukūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą. Pasak A. Sakalo (1998), pagrindinė komunikacijos „žemyn“ funkcija yra visapusiškas organizacijos narių informavimas. Personalas turėdamas informaciją ne tik savo reikiamai užduočiai atlikti, bet ir žinodami vadovų veiksmus esant tam tikroms užduotims, susiklosčius nepalankioms situacijos ar problemoms, darbuotojai nesijaučia nežinomybėje ir tai leidžia sumažinti beįsivyrąjančią įtampą, pagerėja klimatas organizacijos viduje, sumažėja įtarinėjimai dėl vadovų veiksmų bei tarpusavio pasitikėjimas.

Organizacijų vadovams svarbu sužinoti, koks yra klimatas organizacijoje, kad būtų galima jį gerinant pasiekti geresnį efektą – ne tik finansinį, bet ir moralinį.

Organizacijoje klimatai smarkiai įtakoja organizacijoje esančių *grupių psichologinis klimatas*. Jis atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

P. Juzevičienė (1996) pažymi, kad labai svarbu sukurti palankų mikroklimatą organizacijoje, o tam reikšmės turi šie veiksniai:

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

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą, tai leidžia pajauti savo vertę ir pasijausti naudingiems. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą, bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais

būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tiesų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Organizacinį klimatą smarkiai įtakoja sekantys veiksniai:

- *Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera.* Tai jausmai, būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkreto darbuotojo adresu.
- *Atsakomybė.* Priklausomai kaip atskiri darbuotojai prisiima arba neprisiima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus. Tai daro įtaką, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.
- *Draugiškumas.* Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą.
- *Orientacija į taisykles.* Kiekviena organizacija turi savo taisyklių ir procedūrų nistovėjusią praktiką. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
- *Darbo įtampa.* Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti spaudžiamas dirbti daugiau – tiek atskirti darbuotojai, tiek viskas kolektyvas.
- *Rutina.* Kai kuri darbo specifika yra pastovi, jokie pokyčiai neįmanomi.
- *Iniciatyvumas darbe.* Čia apibrėžiamas darbuotojams veikimo laisvės suteikimas arba jos neigimas.

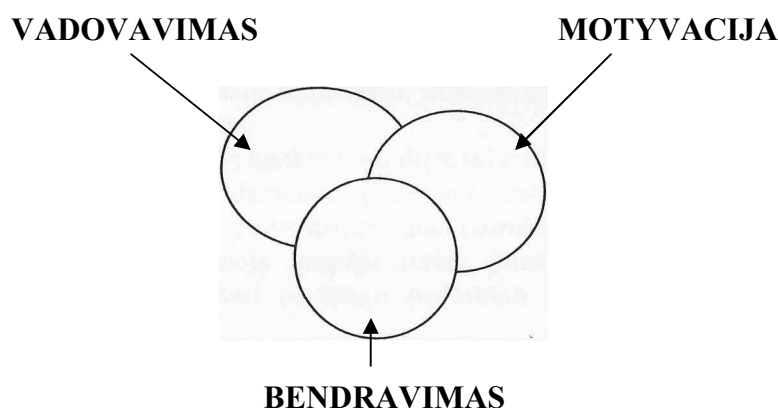
Didelėje organizacijoje yra daug padalinių ir darbinių komandų, kuriose neretai gali rutuliotis ganėtinai skirtingai socialiniai santykiai, ganėtinai skirtingi veiklos ir reagavimo į iššūkius principai bei ganėtinai didelis atotrūkis tarp pavaldinių ir vadovybės. Tad ne veltui pastebėta – organizacijoje egzistuoja tiek klimatų, kiek joje yra darbuotojų.

Baršauskienė ir Janulevičiūtė (Valackienė, 2005) išskiria šiuos, palankiam organizaciniam klimatui turinčius reikšmės veiksnius:

- gera bendravimo atmosfera;
- aktyvumas svarstant įvairiausių klausimus ir problemas;
- pagarba kito nuomonei ir galimybė laisvai reikšti savo jausmus ir nuomone;
- protingas pareigų pasiskirstymas tarp organizacijos narių;
- bendros kolektyvo narių vertybinės orientacijos;
- didelis vadovo autoritetas;
- veiksminga kolektyvo veikla ;
- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;

- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas "spaudimas" darbui - tai yra, darbo drausmė, kontrolė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Šie veiksniai gali būti sugrupuoti į tris dalis: vadovavimą, motyvaciją, bendravimą. Šios dalys gali būti traktuojamos kaip pagrindiniai teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementai (8 pav.).



8 pav. Pagrindiniai teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementai.

Šaltinis: Valackienė (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas.

J.R. Rizzo, R.J. House ir S.I. Lirtzman (1970) nuomone, organizacijos klimatą galima išmatuoti nustačius vertingas klimato charakteristikas ir remiantis tomis charakteristikomis:

- vadovavimu ir lyderiavimu;
- darbuotojų motyvacijos;
- organizacijos narių bendravimo;
- organizacijos narių tarpusavio įtaka;
- sprendimų priėmimo;
- tikslo nustatymo;
- darbo kontrolė.

Taigi ir *J.R. Rizzo, R.J. House* skiriamas svarbias organizacinio klimato charakteristikas galima suvesti į Baršauskienės ir Janulevičiūtės (1999) pagrindinius 3 teigiamųjų žmogiškųjų santykių elementus. Visos šios trys sudedamosios dalys yra labai svarbios teigiamų žmogiškų santykių formavimui. Jos neatsiejamos viena nuo kitos ir dažnai persidengia tiesioginėje veikloje. Tai trys

pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos reikia lavinti, siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą ir svarbių organizacijos tikslų pasiekimą. Be to, būtina įsidėmėti, kad aptarti veiksniai yra kintantys ir visada glaudžiai tarpusavyje susiję. Vienam pakitus, kinta ir kiti. Dėl to ir būtina kalbėti apie vieningą aplinką organizacijos viduje.

Kiekvieną iš elementų svarbu aptarti plačiau, kad būtų galima kiek giliau pažvelgti į organizacinį klimatą.

Ypatingą vaidmenį formuojant grupę bei nuotaiką joje atlieka vadovas. Kiekvienam vadovui keliamas nelengvas uždavinys – suderinti gana prieštarigus kolektyvo, atskirų darbuotojų, valstybės ir savo asmeninius interesus. Spręsdamas šį uždavinį, vadovas turi naudoti efektyvų vadovavimo stilų, išsikovoti autoritetą. Sukurti palankų psichologinį klimatą grupėje yra vienas sunkiausių ir daugiausia pastangų reikalaujantis vadovo veiklos uždavinių. Optimizuodamas santykius grupėje, vadovas turėtų suformuoti stiprų, sveiką grupės branduolį.

Bulgaro *V. Vičev* nuomone (*Valackienė, 2005*) santykius grupėje lemia vadovo autoritetas ir vadovavimo stilius, bei metodai. Psichologinį organizacijos klimatą veikia vadovo savybės bei grupės narių individualios asmenybės savybės. Vadovas parenka darbuotojus, juos paskirsto, skatina ir baudžia, organizuoja darbą, auklėja (plačiąja prasme) žmones, informuoja juos, ugdo tokias savybes, kurios užtikrina grupės aktyvų, draugišką, našų darbą, bei kuria teigiamą nuotaiką.

Didelės įtakos organizacijos nariams turi vadovas: jo elgesys, veikla, asmeninės ypatybės. Vadovo asmenybėje galima išskirti tris sritis, kurios tiesiogiai veikia organizacijos psichologinį klimatą:

- vadovavimo stilius;
- vadovo santykių su pavaldiniais tipas;
- vadovo elgesys, požiūris į veiklą.

Anot *A. Valackienės (2005), S. W. Oven, R. D. Froman ir H. Moscow* pažymi, kad dauguma psichologų, apibrėždami *motyvaciją*, kalba apie du komponentus - energiją ir kryptį. Jų nuomonė, motyvacija apima veiksnius, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą. Paprastai motyvacija suvokiama kaip procesas, kuris įgalina žmones daryti tai, ko organizacija ir vadovas iš jų nori. Šis procesas prasideda nuo žmogiškų poreikių. Vadovai ir organizacija turi stengtis patenkinti darbuotojų poreikius mainais už pastangas, kad darbuotojai įgyvendintų organizacijos tikslus. Vadovas pasirenka vadovavimo stilių.

Organizacijos psichologinis klimatas - tai palyginti ir tipiška emocinė būklė, palaiapsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant.

Bendravimas - žmonių psichologinės tarpusavio sąveikos forma. Bendraudami žmonės buriasi į bendros veiklos mažąsias grupes ir bendrai veikdami, turi galimybę keistis

informacija. Be bendravimo negalima nė įsivaizduoti organizuoto darbo. *Bendravimas* - tai procesas, kurio metu keičiamasi informacija, perduodama emocionali būseną, jai daroma įtaka. Vadovai praleidžia daugybę laiko bendraudami, todėl, būdami pagrindine organizacijos ašimi ir atsakydami už jos sėkmingą veiklą, jie turi tobulai valdyti bendravimo įgūdžius, nes kasdieninėje veikloje jie nuolat palaiko ryšius su pavaldiniais, su klientais, ir su išorėje esančiomis organizacijomis, kurios turi įtakos jų veiklai. Bendravimo procese reikia skirti dėmesio ir konfliktui, kurį taip pat galima paminėti kalbant apie psichologinį klimatą. Kaip teigia *B. Neverauskas* ir *J. Rastenis* (2000), konfliktai gali būti funkciniai – didinti organizacijos veiksmingumą, ir disfunkciniai – mažinti asmeninį pasitenkinimą, grupių bendradarbiavimą ir organizacijos veiksmingumą. Konfliktas bet kuriuo atveju apima ir psichinę įtampą, kurią *V. Kučinskas* ir *R. Kučinskienė* (2002) apibūdina kaip vidinio diskomforto jausmą, baimę, nerimą, kas itin pavojinga psichologinio klimato gerovei. Taigi psichologinis klimatas taip pat glaudžiai siejasi ir su konfliktų, kylančių bendravimo procesuose, valdymu.

Svarbu atkreipti dėmesį ir į grupės darną, turinčią taip pat didelę reikšmę grupės, netgi visos organizacijos psichologiniam klimatui.

S. P. Robbins (2003). darną apibrėžia kaip grupės narių artimumą vienas kitam ir jų suinteresuotumą išlikti grupėje. Tas pats autorius teigia, kad grupės darnos ir organizacijos produktyvumo ryšiai gana stiprūs. Darna - grupės sutelkimo, „mes“ jausmo pagrindas, o tai lemia grupės psichologinį klimatą.

Svarbus yra ir socialinis psichologinis suderinamumas, t.y. žmonių elgesio grupėje tipų sutapimas. Psichologinės darnos greičiau ir lengviau pasiekia grupės, formuojamos iš vienodų gabumų žmonių; kai grupės nariai laikosi analogiško požiūrio, t.y. turi vienodą socialinę psichologinę kryptį. Nustatyta, kad 54,3% darbuotojų siekia gerai uždirbti, 38,4% darbuotojų siekia keisti socialinį statusą (gerinti santykius, kelti išsilavinimą).

Anot *A. Valackienės* (2005), *V. Barvydienė*, *L. Kasiulis* teigia, kad organizacijos psichologinį klimatą lemia:

1. Darbuotojų vertikalūs bei horizontalūs tarpusavio santykiai.

Mikroklimatas priklauso ir nuo firmos pobūdžio bei dydžio. Didelės gamybinės firmos vadovas negalėtų pats reguliuoti darbuotojų tarpusavio santykių, jam turėtų padėti žemesnio rango vadovai, bei įgalioti asmenys. Tačiau, kad ir kaip būtų, vadovui nevalia pamiršti, jog geras mikroklimatas - firmos sėkmės garantas.

2. Vadovavimo grupei stilius.

Vadovas turėtų stengtis, kad grupė palaipsniui virstų komanda, t.y., kad visose veiklos srityse žmonės dalyvautų vienoda proporcija, kad visiems nariams grupės gyvenimas būtų vienodai svarbus. Jei vadovas nuo kokios nors pareigos darbuotoją atleidžia, daro jam išimtį, reikėtų

informuoti grupę apie tai, nes žmonės vieni kitus stebi, mato ir daro subjektyvias išvadas, kurios tik blogina klimatą. Pasak *L. Juozapaitienės, J. Staponkienės* (2004), organizatoriaus talentą turintis vadovas privalo formuluoti užduotis ir nurodymus pavaldiniams, operatyviai priimti ir įgyvendinti sprendimus, taip pat vykdyti efektyvią pavaldinių veiklos kontrolę.

3. Darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose.

Labai svarbu darbams, įvairioms užduotims, net pramogoms žmones skirstyti pagal jų temperamentą, charakterį, įpročius bei poveikį vienas kitam. Anot *S. Stoškaus* (2002), geras, teisingas, atviras dvišalis bendravimas yra esminis organizacijos veiklos gerinimo momentas. Kiekvienoje grupėje turėtų jaustis sveika konkurencija, ambicijos, bet jos neturi peržengti padarumo ribų, gadinti žmogiškų santykių.

4. Darbo ir dirbančiųjų poilsio organizavimas.

Dabar, kai leidžiama dirbti vienu metu net keliose organizacijose, kiekvienam grupės nariui, be tiesioginio darbo, dera turėti dar tam tikrų funkcijų, širdžiai mielą užsiėmimą, "hobi", kad po sunkaus darbo galėtų savotiškai atsigaivinti, pailsėti, pasimėgauti sėkme, savo šaunumu. Pasinėrus vien į darbą, nepatiriant naujų išpūdžių, gali pasireikšti alinanti monotonija, sensorinis badas, ar depresija.

5. Materialinis ir moralinis skatinimas.

Viena svarbiausių poveikio priemonių, anot *K. Lukaševičiaus, B. Martinkaus* (2001), yra pasirinkta skatinimo sistema. Pirmiausia – darbuotojų atlyginimas. Turbūt žmogaus sąmoningumas ir suinteresuotumas yra su įvertinimu glaudžiai susiję dalykai. Pinigai kiekvienam svarbūs tiek ekonomine, tiek socialine prasme. Todėl atlyginimo sistemos turi būti teisingos, sąžiningos, kad įvertintų darbuotojo sąnaudas.

Teigiama, kad nuo psichologinio mikroklimato labai priklauso darbo efektyvumas bei darbuotojų motyvacija geriau dirbti. Vadovas privalo stebėti, domėtis, kaip kolektyvas bendrauja, kaip jaučiasi darbuotojai, kas yra skriaudžiamas, kad laiku galėtų imtis reikiamų priemonių - išpėti, išskirti ar net atleisti. Daugelis vadovų skatina darbuotojus susitikti ir bendrauti po darbo. Minimi gimtadieniai, kalendorinės šventės, rengiamos išvykos į gamtą. Kolektyvas turi tapti viena visuma, kurioje galioja savos taisyklės.

6. Darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Kaip teigia *K. Lukaševičius, B. Martinkus* (2001), pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad čia darbai vyksta deramai, yra tinkami darbuotojų poreikiai. Visa tai teigiamai veikia ir verslo veiklos rodiklius. Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius ir kt. Tad ir reikia sudaryti visas šias sąlygas. Pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškiny, jis keičiasi, todėl reikia nuolatos šiuo klausimu domėtis ir tenkinti

darbuotojų poreikius.

Išanalizavus literatūros šaltinius, galima daryti išvadą, kad organizacija geriau funkcionuotų, pasiektų geresnių veiklos rezultatų, būtų gera jos narių savijauta, ne tik galima, bet ir būtinai reikia optimizuoti jos psichologinį klimatą. Svarbu, kad organizacijos nariai pajustų savo reikšmingumą. To pasiekti galima:

- Pagarbiai elgiantis su kiekvienu darbuotoju;
- Padedant asmenybei save adekvačiai įvertinti (nustatyti savo veiklos prioritetus);
- Padedant įsisąmoninti veiklos, bei pokyčių būtinumą;
- Skatinant darbuotojų saviraišką ir kūrybiškumą;
- Pradėjus nuo nedidelių užduočių, bei pokyčių, palengva imantis jų vis sudėtingesnių ir vis labiau keičiantis;
- Rodant asmeninį pavyzdį;
- Skatinant materialiai, bei moraliai;
- Susitariant dėl tikslų ir sąlygų (organizacijos ir jos narių tikslai turi sutapti);
- Sudarant sąlygas aptimaliai asmenybės veiklai, bei darbingumui;
- Įžvelgiant potencialius sunkumus ir kliūtis, bei laiku juos pašalinant.

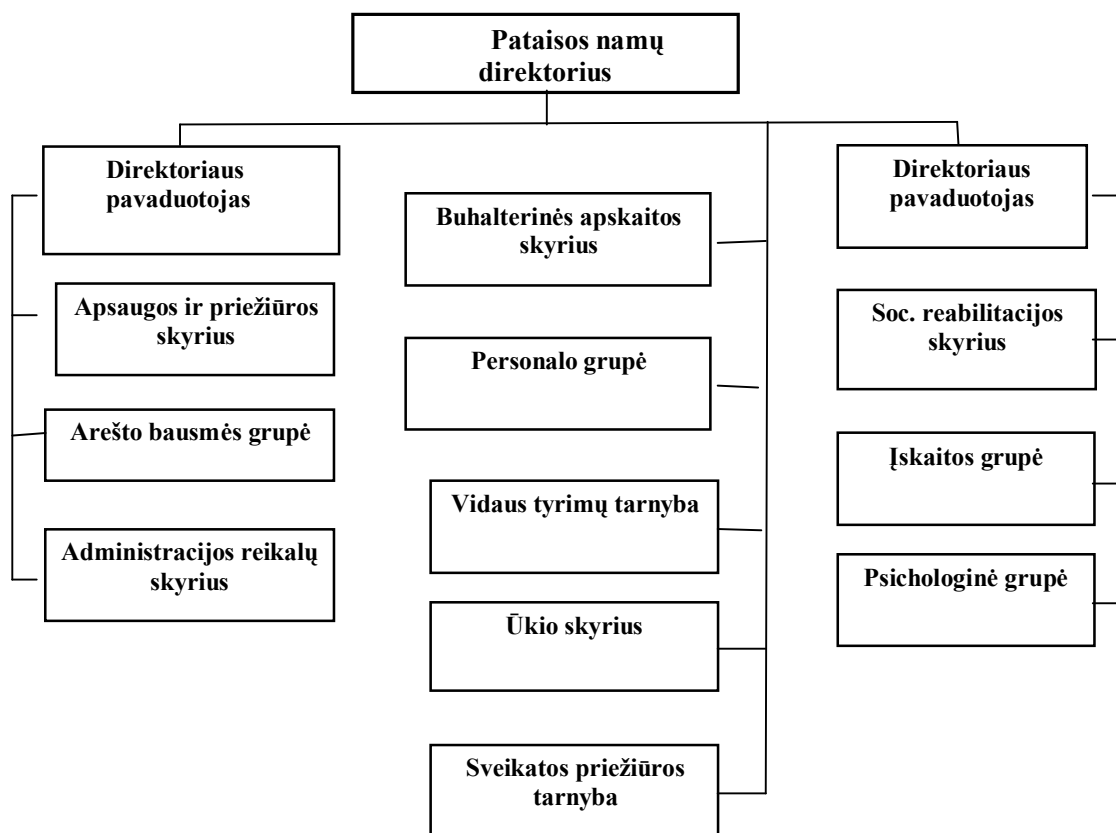
Organizacijos klimato ir darbinio streso tematikomis Lietuvoje yra nemažai mokslinės ir didaktinės literatūros, organizacijos klimatas darbinis stresas yra teoriškai pakankamai aprašyti. Tai labai svarbu, kuriant validžius žogiškųjų išteklių diagnostinio matavimo instrumentarius ir juos pritaikant organizacijose.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Tiriamų organizacijų – laisvės atėmimo įstaigų apibūdinimas

Atliekant tyrimą ir tiksliai interpretuojant gautus rezultatus, svarbi tiriamųjų organizacijų identifikacija ir jų pagrindinių charakteristikų aptartis. Taigi tolesniuose skyriuose bus aptariamoms Pataisos namų X ir Tardymo izoliatoriaus Y komandos ir atliekama bendra, tyrime dalyvavusių objektų charakteristikų lyginamoji analizė.

Kalbant apie personalo komplektavimą Pataisos namuose X, reikėtų paminėti, kad įkalinimo įstaigoje nėra neužimtų etatų problemos nei valstybės tarnautojų, nei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, grupėse. Įstaigoje yra neužimti tik 4 statutinių valstybės tarnautojų etatai ir 1,5 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etato.



9 pav. Pataisos namų X administracinė valdymo schema

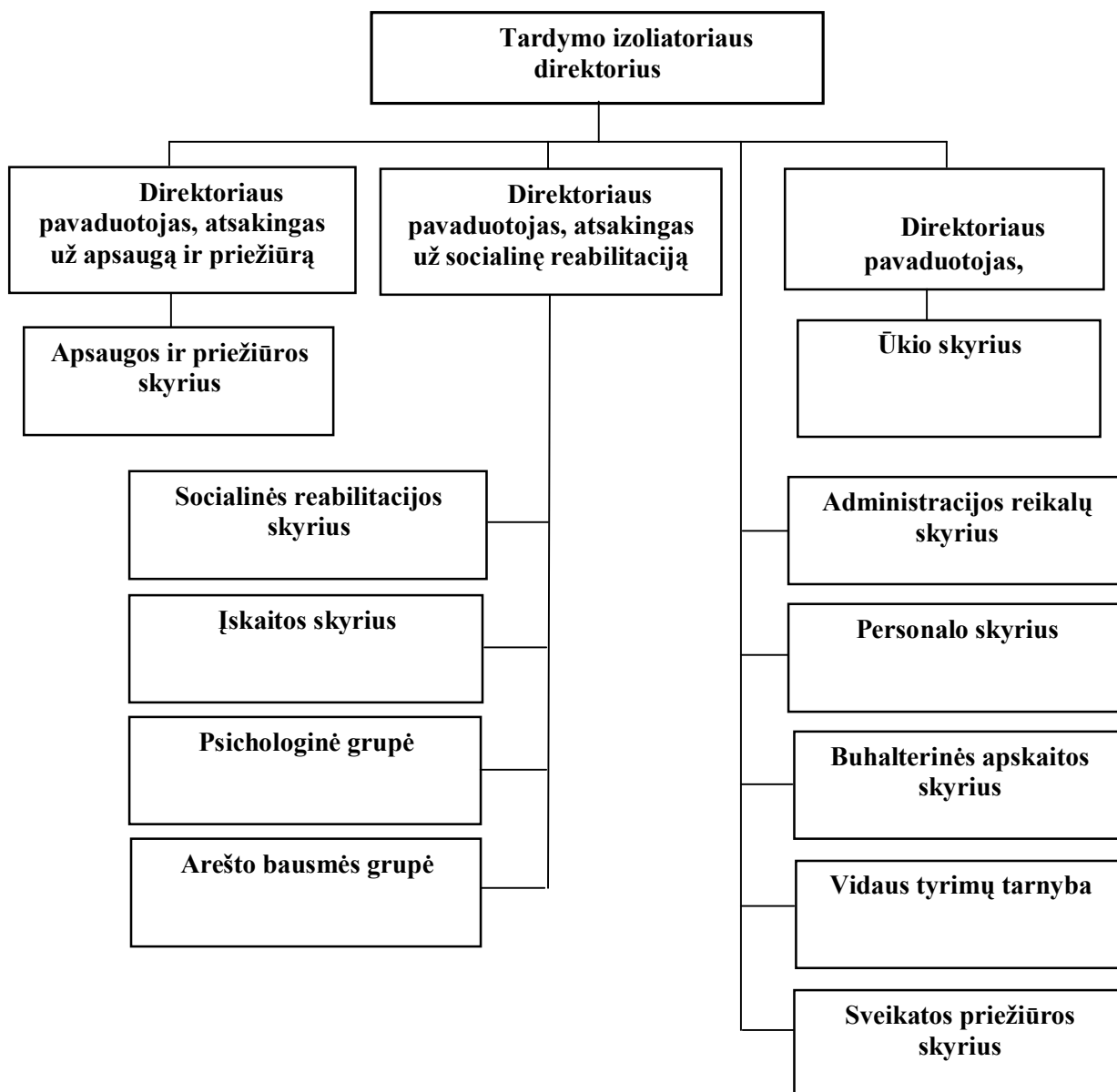
Aukščiau pateikta tyrimo objekto – pataisos namų administracinė valdymo schema. Nors įstaiga susiduria su visai sistemai būdingais darbuotojų paieškos, atrankos bei dirbančiųjų „išlaikymo“ įstaigoje sunkumais, tačiau administracijai pavyksta sėkmingai spręsti minėtas problemas, laikantis demokratinio vadovavimo stiliaus ir pasitelkiant efektyvias darbuotojų atrankos bei motyvavimo strategijas. Kad aiškiau galima būtų suprasti įstaigos ypatumus, pateikiame SWOT analizę:

5 lentelė

Pataisos namų X SWOT analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none">• Pakankamai aukštas darbuotojų išsilavinimo lygis. Funkcionuoja nuolatinė personalo kvalifikacijos kėlimo sistema.• Parengtos ir vykdomos socialinės reabilitacijos programos nuteistosioms, kurios orientuotos į socialinių, psichologinių bei darbinių įgūdžių formavimą.	<ul style="list-style-type: none">• Nepakankami materialiniai resursai, ypač ilgalaikio materialaus turto.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none">• Pakankamas laisvės atėmimo bausmių teisinis reglamentavimas.• Galimybė panaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas nuteistųjų socialinės reabilitacijos priemonėms finansuoti.	<ul style="list-style-type: none">• Dėl šalyje augančio nusikalstamumo galimas nuteistųjų skaičiaus didėjimas.• Augant narkomanų skaičiui ir didėjant jų pastangoms įsigyti narkotinių bei psichotropinių medžiagų, atsiranda sąlygos užkrečiamoms ligoms plisti.

Tuo tarpu Tardymo izoliatoriuje Y šiuo metu yra neužimti 9 statutinių valstybės tarnautojų etatai. Pateiktoje organizacijos administracinėje valdymo schemoje matyti, kad savo struktūra įstaigos skiriasi tik vienu direktoriau pavaduotoju – tardymo izoliatoriuje jie yra trys.



10 pav. Tardymo izoliatoriaus Y administracinė valdymo schema

Iš esmės šios schemos beveik nesiskiria, nes kaip minėjome, organizacijos yra pavaldžios Kalėjimų departamentui ir griežtai reglamentuotos.

Žemiau pateikta Tardymo izoliatoriaus Y SWOT analizė:

Tardymo izoliatoriaus Y SWOT analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Personalo siekimas tobulėti. • Gerėjančios kalinamųjų laikymo sąlygos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materialiniai ištekliai. • Atskirų sričių specialistų ir prižiūrėtojų trūkumas. • Draudžiamų daiktų į įstaigą patekimas.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilus finansavimas. • Tarpusavyje nesuderinamų įstatymų keitimas. • Perdavimų kalinamiesiems uždraudimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatyvinės informacijos trūkumas. • Negatyvus visuomenės požiūris į teistus asmenis. • Narkomanijos ir ŽIV plitimas. • Didėja sunkių nusikaltimų skaičius.

Kad būtų lengviau interpretuoti empirinio tyrimo duomenis, verta aptarti kiekvieną padalinį atskirai. Tiek tardymo izoliatoriuje, tiek pataisos namuose padaliniai atlieka tas pačias funkcijas.

Direktorius veiklos pagrindinės sritys yra tobulinti tardymo izoliatoriaus vadovybės ir jo struktūrinių padalinių valdymo ciklo pagrindinių funkcijų vykdymą, organizuoti ūkinę ir finansinę veiklą, personalo parinkimą pagal teisės aktų reikalavimus, įstaigos personalo tarnybinį mokymą, personalo kvalifikacijos kėlimą bei socialinį darbą su personalu, organizuoti įstaigos veiklos planavimą, kitas organizacines priemones, siekiant pagerinti įstaigos veiklą bei įstaigos organizacinės technikos aptarnavimą.

Direktorius pavaduotojo, atsakingo už apsaugą ir priežiūrą, veiklos pagrindinės sritys yra užtikrinti tardymo izoliatoriaus budėtojų ir priežiūros užtikrinimo dieninės prižiūrėtojų pamainų darbą, užtikrinant įstaigos apsaugą ir joje laikomų asmenų priežiūrą bei surenkant informaciją apie teisėtvarkos būklę įstaigoje, organizuoti profilaktinį darbą su kalinamaisiais ir nuteistaisiais, linkusiais pažeisti kardomojo kalnimo ir laisvės atėmimo įstaigų vidaus tvarkos taisyklių bei kardomojo kalnimo ir laisvės atėmimo bausmės teisės aktų nustatyto režimo reikalavimus.

Direktorius pavaduotojo, atsakingo už socialinę reabilitaciją, veiklos pagrindinės sritys yra organizuoti auklėjamąjį ir socialinį darbą su tardymo izoliatoriuje esančiais kalinamaisiais ir nuteistaisiais, organizuoti tardymo izoliatoriaus psichologų darbą.

Direktorius pavaduotojo, atsakingo už ūkį, pagrindinės veiklos sritys yra organizuoti kalinamųjų ir nuteistųjų aprūpinimą maisto produktais, patalyne, drabužiais, rūpintis šių

asmenų komunalinėmis ir buities sąlygomis, organizuoti tardymo izoliatoriaus pastatų renovaciją ir naujų pastatų statybą.

Arešto bausmės grupė yra struktūrinis padalinys, kuris organizuoja ir vykdo nuteistųjų areštu režimo reikalavimų laikymosi kontrolę bei socialinę reabilitaciją.

Administracijos reikalų skyrius yra administracinis padalinys, atliekantis informacinio, analitinio darbo, planavimo, atsiskaitymo ir kontrolės funkcijas, koordinuojantis organizacinę veiklą tarp padalinių, bei atliekantis organizacinį, metodinį, analitinį, kontrolinį bei praktinį darbą tardymo izoliatoriaus dokumentų rengime.

Socialinės reabilitacijos skyrius organizuoja bei sprendžia įstaigoje laikomų asmenų socialinės reabilitacijos klausimus, kaupia ir analizuoja statistinius duomenis ir informaciją apie įstaigoje laikomų asmenų drausmę bei su šiais asmenimis atliktą socialinės reabilitacijos darbą.

Psichologinė grupė yra savarankiškas padalinys, teikiantis savalaikę pagalbą darbuotojams užkardintiems konfliktines situacijas, organizuojantis nuteistųjų mikroklimato tyrimus, analizuojantis perspektyvos prognozes, atliekantis nuteistojo psichologinį įvertinimą bei teikiantis savalaikę asmeninę psichologinę terapiją.

Buhalterinės apskaitos skyrius yra struktūrinis padalinys organizuojantis, koordinuojantis ir kontroliuojantis įstaigos finansinę – ūkinę veiklą.

Personalo grupė yra įstaigos struktūrinis padalinys, organizuojantis personalo parinkimą, profesinį mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, tvarkantis darbuotojų apskaitą bei rengiantis dokumentaciją personalo klausimais.

Vidaus tyrimų tarnyba organizuoja veiklą, išsiaiškinant, užkardinant bei nutraukiant įstaigoje laikomų nuteistųjų, bei joje ir valstybės įmonėje dirbančių pareigūnų, kitų valstybės tarnautojų, darbuotojų bei kitų asmenų nusikalstamą veiklą, kitus įstaigos vidaus tvarkos pažeidimus.

Ūkio skyrius yra sudėtinis padalinys, vykdamas įstaigoje laikomų asmenų materialinį – buitinį aprūpinimą, įstaigos pastatų, patalpų ir inžinierinių tinklų remontą ir jų priežiūrą, pareigūnų aprūpinimą tarnybine uniforma

Sveikatos priežiūros tarnyba - padalinys, kurio tikslas yra įstaigoje laikomų asmenų asmens sveikatos priežiūra ir dalyvavimas kitoje įstaigai nustatyto sveikatinimo veikloje.

Platesnis kiekvieno padalinio funkcijų aprašymas pateikiamas 2 priede.

Daugelis kalinimo įstaigų personalų jaučia, kad kalėjimų administracijos labai domisi kalinių gerbūviu, bet žymiai mažiau - personalo. Personalo socialiniai poreikiai ir darbo sąlygos reikalauja pozityvaus visos kalėjimų administracijos dėmesio, be to, turi būti imtasi žingsnių pašalinti pagrindą tokiam jausmui, pavyzdžiui, paskiriant Personalo gerovės pareigūnus, kurie spręstų problemas, susijusias su dėl darbo pobūdžio kylančiais nesklaidumais tiek darbo bei

gyvenimo sąlygose, tiek mokslo ir šeimyninėse aplinkybėse. Kalinimo įstaigų personalas taip pat kartais jaučia, kad kalėjimų administracija nepakankamai panaudoja jų žinias ir nusimanymą, įgyjamus per asmeninius kontaktus su kaliniais.

Kalėjimų departamentas prie LR ir jam pavaldžios įstaigos yra sukūrusios ilgalaikės plėtros strategijas, kuriose numatoma visų pirma skatinti organizacijų valdymo tobulinimą (Žin., 2002, Nr. 56-2233). Tobulintinos yra tiek Kalėjimų departamento, tiek jam pavadžių įstaigų organizacinės valdymo struktūros. Taikoma daugiapakopė struktūra, didelis skaičius pavaldžių struktūrinių padalinių apsunkina valdymo ryšius ir sukelia komunikavimo problemų. Kai kurių padalinių funkcijos neišgrynintos, jiems vykdyti pavesta pagal veiklos sritį nebūdingų funkcijų.

Išanalizavus Kalėjimų departamento prie LR ir jam pavaldžių įstaigų ilgalaikės plėtros strategijų planą, išskyrėme žmogiškųjų išteklių svarbiausius aspektus ir parengėme stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę (7 lentelė).

7 lentelė

Žmogiškųjų išteklių stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yra galimybė visų sričių specialistus rengti Lietuvoje. Kalėjimų departamentas turi Mokymo centrą, Lietuvos teisės universitete veikia Teisės ir penitencinės veiklos katedra. ✓ Kuriama Kalėjimų departamento pareigūnų mokymo sistema. ✓ Sukurta ir įgyvendinta pareigūnų veiklos vertinimo sistema, kuri susieta su pareigūnų veiklos produktyvumu, kvalifikacija ir darbo apmokėjimu. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dėl pozityvaus bausmių vykdymo sistemos pareigūno įvaizdžio bei darbo užmokesčiui skirtų finansinių asignavimų stokos sudėtinga pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus ir juos išlaikyti. ✓ Nepakankamas užsienio kalbų mokėjimas ir kompiuterinis raštingumas, administraciniai gebėjimai dirbti narystės ES sąlygomis. ✓ Nesudaromas vadovų rezervas, nėra vadovų specialaus rengimo sistemos. ✓ Nepakankami žmonių ištekliai probacijoje.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pažangių techninių priemonių diegimas sudaro galimybes racionaliau panaudoti žmonių resursus (mažinti vykdančių apsaugos funkcijas ir didinti vykdančių priežiūros, socialinės reabilitacijos, kriminogeninės būklės prevencijos funkcijas skaičių). ✓ Teisinės prielaidos pareigūnų mokymo sistemai sukurti. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kai kurių valstybės valdžios institucijų nuostata mažinti Kalėjimų departamento pareigūnams nustatytas socialines garantijas, kas gali negatyviai paveikti personalo valdymą

Kalbant apie darbo efektyvumo didinimą, sistemos valdymo tobulinimą, reikia pasakyti, kad tai yra nuolatinis, sisteminis procesas, apimantis centrinį ir teritorinius padalinius. Jau minėtos Kalėjimų departamento ilgalaikės plėtros svarbiausias tikslas – **modernizuoti valdymo**

sistemą, siekti sukurti nukreiptą į ateitį bausmių vykdymo sistemos viešąjį administravimą, adekvatų Europos Sąjungos šalyse suformuotoms normoms ir tradicijoms.

Pagrindiniai valdymo tobulinimo veiksmai bus plėtojami *centrinės administracijos ir teritorinių padalinių veiklos modernizavimu, funkcijų optimizavimu bei valdymo tobulinimu, personalo administracinių sugebėjimų igdymu* (Žin., 2002, Nr. 113-5029).

Kalbant apie centrinės administracijos ir teritorinių padalinių veiklos modernizavimą, funkcijų optimizavimą bei valdymo tobulinimą, galima išskirti šiuos pagrindinius siekius:

- ✓ standartizuoti Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų vidinę struktūrą, mažinant pakopų skaičių valdymo struktūroje, sukurti valdymo organizavimo ir veiklos priežiūros sistemą;
- ✓ išgryninti kiekvieno struktūrinio padalinio funkcijas, aiškiai nustatyti kompetencijos sritis;
- ✓ nustatyti paprastas ir skaidrias sprendimų priėmimo procedūras;
- ✓ nustatyti optimalius Kalėjimų departamento (centrinės administracijos) ir jam pavaldžių įstaigų ryšius, derinant centralizacijos lygį ir pavaldžių įstaigų savarankiškumą;

Labai svarbus yra įvadinis įkalinimo įstaigų *personalo* ne specialistų *mokymas*. Jo turinys priklauso nuo funkcijų, kurias privalo atlikti personalas. Tačiau, kadangi kiekvienos šiuolaikinės kalėjimų sistemos siekis yra pareikšti tinkamą pagarbą kalinių žmogiškajam orumui, tuo prisidedant prie jų resocializacijos. Šia kryptimi siekiama tokių pagrindinių rezultatų:

- ✓ sukurti sąlygas suformuoti profesionalų kriminalines bausmes vykdančių įstaigų personalą, kuris užtikrintų teisinės reformos tęstinumą, politinį neutralumą, veiksmingumą įgyvendinant šioms įstaigoms pavestus uždavinius ir atsakomybę už savo priimtus sprendimus;
- ✓ mažinti santykinę disproporcijas darbo apmokėjimo sistemoje;
- ✓ užtikrinti personalo pastovumą ir profesionalumą; reikalauti, kad pareigūnai ir kiti valstybės tarnautojai būtų kompetetingi, skatinti jų motyvaciją kelti kvalifikaciją; įdiegti pareigūnų ir kitų valstybės tarnautojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją, parengti atitinkamas programas; organizuoti nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, įskaitant užsienio kalbų mokymą;
- ✓ užtikrinti lygias galimybes Lietuvos Respublikos piliečiams: priimant į tarnybą, keliant kvalifikaciją, perkeltant į aukštesnes pareigas, nustatant darbo užmokestį.

Personalo mokymas turi būti pagrįstas dviem bendrais principais:

1) Mokymas turi būti teorinis ir praktinis tiek savo turiniu, tiek pateikimo būdu. Kitaip sakant, mokymas turi derinti teorinę informaciją apie kalėjimo valdymo būdą ir apie kalinius, jų asmenybes ir kilmę, bei apie praktinę darbo kalėjime ir elgesio su kaliniais patirtį. Reikiamas dėmesys turi būti skiriamas fiziniam lavinimui, įskaitant ir savigynos instrukcijas.

2) Mokymo procesas visada turi būti derinamas su tam tikru klausytojų stebėjimu, kad būtų galima atmesti netinkamus ne tik tuo atveju, jei jie blogai laiko egzaminus, bet ir jei jie nesugeba valdyti praktinių situacijų įstaigose.

Kadangi ne viską iš karto galima išmokyti, svarbus kvalifikacijos kėlimas tarnybos metu. Toks mokymas turi siekti teikti pareigūnui gilėjantį supratimą apie žmogaus asmenybės augimą, socialinius nukrypimus, apie grupinį darbą bei kitus elgesio būdus ir formalius taisyklių reikalavimus. Šalia šių linijų gali būti sudarytos programos, kurios yra atitinkamos elgesio, nacionalinės administracijos laikomo tinkamu jų įkalinimo įstaigų personalui, lygiui.

Svarbu yra užtikrinti naujai priimtų darbuotojų įvadinį mokymą. Naujai priimtiems pareigūnams, neturintiems specialaus pasirengimo, negalima leisti dirbti su nuteistaisiais laisvės atėmimu ir asmenimis, kuriems kardomąja priemone paskirtas kardomasis kalinimas (suėmimas). Nuo 1999 metų Kalėjimų departamento Mokymo centras vykdo pareigūnų įvadinį mokymą, kvalifikacijos tobulinimą ir perkvalifikavimą. Siekiama, kad bausmių vykdymo sistemoje dirbtų kvalifikuoti specialistai, gerai išmanantys įstatymus, reglamentuojančius jų veiklą, ir mokantys juos teisingai taikyti, taip pat dirbti socialinį darbą, reikalingą rengiant nuteistuosius grįžti į visuomenę. (Nutarimas dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr. 127-4845).

Kvalifikacijos kėlimas suteikiamas visų laipsnių žemiausių įkalinimo įstaigų grandžių personalui. Kvalifikacijos kėlimą sudaro ne tik paskaitos, bet ir daug diskusijų. Jei įmanoma, kvalifikacijos kėlimas vyksta tiek atskiruose kalėjimuose, tiek mokymo centruose

Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, svarbu nepamiršti, kad personalą motyvuoja ne tik mokymai ir papildomas ugdymas, bet ir **darbo užmokestis**. Pareigūnų *darbo užmokestį sudaro* :

- ✓ pareiginė (tarnybinė) alga;
- ✓ priedai už pareiginį laipsnį, kvalifikacinę kategoriją, ištarnautus metus; diplominį rangą;
- ✓ kitos įstatymų, Vyriausybės nutarimų nustatytos išmokos.

Įstatymai nustato pareigūnų *socialines garantijas*. Pareigūnams suteikiamos kasmetinės atostogos nuo 30 iki 45 kalendorinių dienų, atostogos mokslui, gydymui ir kt. Pareigūnų gyvybė ir sveikata privalomai draudžiama valstybės biudžeto lėšomis nuo nelaimingų atsitikimų einant tarnybines pareigas.

Pareigūnų *aprūpinimo pensijomis* tvarką nustato LR Vidaus reikalų, specialiųjų tyrimų tarnybos, valstybės saugumo, Krašto apsaugos ministerijos, prokuratūros, Kalėjimų departamento, jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonių pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas (VŽ., 1994 Nr.99-1958). Pagali jį į pensiją pareigūnai gali būti išleidžiami, kurių darbo stažas valstybinėje tarnyboje yra 20 metų. Čia pat reikia paminėti, kad minimalus priėmimo į visą darbo etatą amžius

turi būti ne mažiau kaip 21 metai. Tačiau neatmetami ir jaunesni kandidatai, jei jie yra subrendę ir turi darbui reikalingas savybes. Maksimalus priėmimo amžius neturi viršyti 40 metų, nors kai kurių šalių patirtis parodė, kad gerai gali dirbti ir brandaus amžiaus sulaukę asmenys.

Pareigūnai gali būti motyvuojami ne tik darbo užmokesčiu – galimi kiti skatinimai ir apdovanojimai. Už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojai skatinami:

- ✓ padėka;
- ✓ vardine dovana;
- ✓ vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka;
- ✓ už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti;
- ✓ apie valstybės tarnautojo gautus paskatinimus ir valstybės apdovanojimus įrašoma į valstybės tarnautojo asmens bylą. (Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo statymas, Žin., 2002, Nr. 45-1708 0)

Valstybės tarnautojai už tarnybinius nusižengimus traukiami tarnybinė atsakomybėn. Už valstybės ir savivaldybės institucijai ir įstaigai padarytą materialinę žalą valstybės tarnautojai traukiami materialinė atsakomybėn. Už tarnybinius nusižengimus, atsižvelgiant į kaltę, tarnybinio nusižengimo padarymo priežastis, aplinkybes ir padarinius, gali būti skiriamos šios tarnybinės nuobaudos:

- ✓ pastaba;
- ✓ papeikimas;
- ✓ griežtas papeikimas;
- ✓ atleidimas iš pareigų.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad kalėjimų personalo atranka ir rengimas yra vieni iš svarbiausių kalėjimų administracijos uždavinių. Su šiais reikalais susiję pareigūnai turėtų panagrinėti kitose šalyse veikiančias įvairias atrankos ir rengimo schemas, kad detaliai iširtų, kiek tokiu būdu galima patobulinti jų pačių nacionalines sistemas. Be to, jie kiek galima daugiau turėtų dalyvauti tokiuose kalėjimų pasikeitimų personalu projektuose, kokius vykdo Europos Taryba.

Kadangi daugelis tiek Lietuvos, tiek Europos kalėjimų administracijų mano, kad jiems reikia daugiau ir kvalifikuotesnio personalo, turi būti atkreiptas visuomenės dėmesys į kalėjimų tarnybų poreikius, kad tai pritrauktų pakankamai naujokų. Visuomenė taip pat turi būti informuota apie šio darbo socialinę svarbą, kad tarnybai būtų numatyti atitinkami darbo užmokestis ir sąlygos.

2.2 Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas

Prieš pradėdant nagrinėti diagnostinio tyrimo gautus rezultatus tikslinga įvardinti komandas, kurios buvo testuojamos dvejose laisvės atėmimo įstaigose, tyrimo procedūras bei etapus..

Siekiant empiriškos raiškos ir statistinės psichometrinės analizės tarp darbinio streso ir organizacinio klimato Tardymo izoliatoriuje Y ir Pataisos namuose X.

Iš viso, vykdant tyrimą buvo apjungtos dvi laisvės atėmimo įstaigos kuriose apklausta 104 respondentų iš 16 skyrių (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Respondentų skaičius pagal padalinius Tardymo izoliatoriuje Y (N=47) ir Pataisos namuose X (N=57)

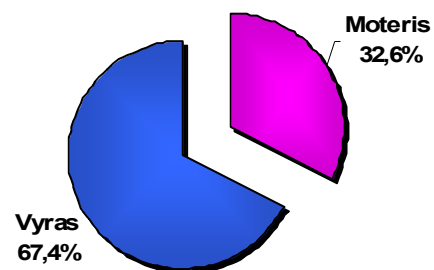
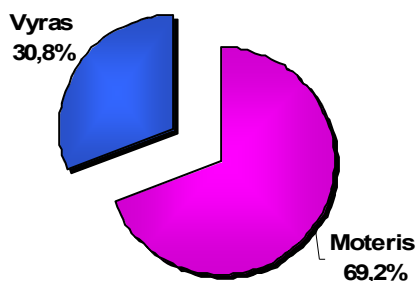
Tardymo izoliatorius Y padaliniai	Respondentų skaičius padaliniuose	Pataisos namai X padaliniai	Respondentų skaičius skyriuose
Arešto bausmės grupė	2	Vadovai	2
Vidaus tyrimų tarnyba	3	Personalo grupė; vidaus tyrimo tarnyba	3
Personalo skyrius	3	Administracijos reikalų skyrius	5
Administracijos reikalų skyrius	3	Buhalterijos apskaitos skyrius	5
Įskaitos skyrius	4	Socialinės reabilitacijos skyrius	6
Ūkio skyrius	6	Ūkio skyrius	6
Socialinės reabilitacijos skyrius	9	Sveikatos priežiūros tarnyba	8
Apsaugos ir priežiūros skyrius	17	Apsaugos ir priežiūros skyrius	22
Iš viso:	47	Iš viso:	57

Siekiant gauti duomenis, kurie atspindėtų tikrąją situaciją organizacijoje, diagnostinio tyrimo patikimumą, testavimas buvo atliekamas užtikrinant anonimiškumą.

Reikšminga aptarti ir respondentų demografinius rodiklius tokius kaip išsilavinimas, lytis, darbo stažas, kurie gali pagelbėti analizuojant darbinį stresą ir organizacinį klimatą tirtose institucijose.

Respondentai pagal lytiškumą pasiskirstė sekančiai: Y tardymo izoliatoriuje: vyrų 31(67,4%), moterų 15 (32,6%) ir X pataisos namuose:16 vyrų (30,8% visų respondentų), 36 moterys

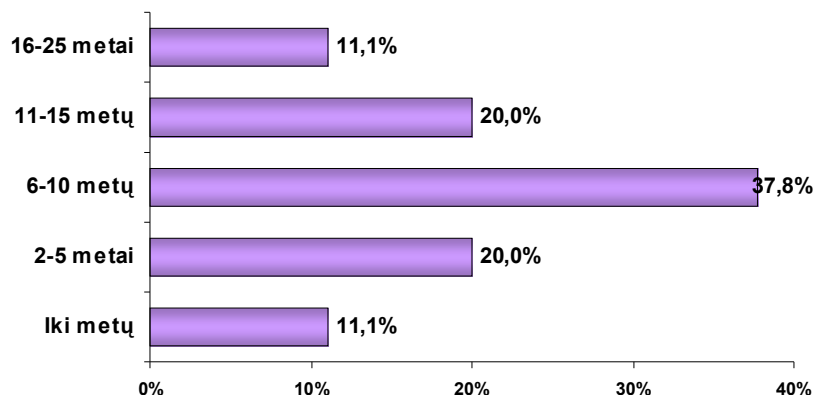
(69,2 %). Pagal tai matyti, kad vienoje organizacijoje daugiau dominuoja moterys tuo tarpu kitoje – vyrai.



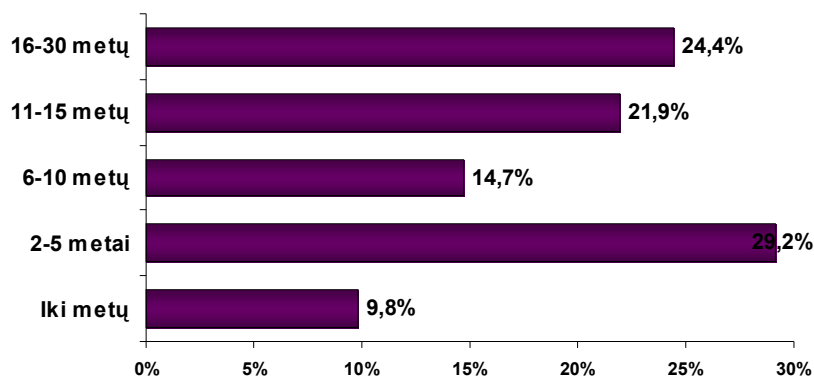
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytiškumą Pataisos namuose X

12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytiškumą Tardymo izoliatoriuje Y

Tai pat svarbu ir darbuotojų lojalumas istutucijai , kurioje jie dirba. Tai galima matyti iš pateiktų 13 ir 14 paveikslų. Šį demografinį rodiklį bus galima panaudoti analizuojat įtaka darbiniam stresui bei organizacinio klimato būseną.



13 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą Tardymo izoliatoriuje Y (%)



14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą X pataisos namuose (%)

Iš 13 ir 14 paveikslų matyti, kad darbuotojai dirbantys organizacijoje yra sėslūs ir nelinkę dažnai keisti darbo vietas. To priežastis gali būti specifinė institucijos veikla, griežtai reglamentuota Lietuvos Respublikos Teisingumo ministerijos patvirtintais teisiniais aktais bei statutu, kuriame konkrečiai nurodoma pareigybei keliami reikalavimai (išsilavinimas, sveikatos būklė ir tt.). Tokio tipo organizacijose darbuotojas išdirbęs 20 metų gali išeiti į pensiją. Tai gali būti tai pat vienas iš kriterijų, nulemiančių darbuotojų ilgą darbo stažą ir lojalumą organizacijai.

2.3 Tyrimo instrumentų apibūdinimas

2.3.1 Organizacinio klimato instrumentarijaus apibūdinimas

Organizacijos klimato krizės testas (pavyzdys 3 priede) buvo kuriamas Lietuvoje prof. G. Merkio mokslinės grupės. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimatą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.2.1 skyriuje apie organizacijos klimatą. Pasiremiant teorinėmis žiniomis apie organizacijos klimatą bei savarankiškoms mokslinės grupės įžvalgoms, buvo formuluojama darbinės hipotezės apie tai, kad organizacijos klimatui yra priskirtinos šios dimensijos:

- verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacijos sklaidos ypatumai;
- patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir su bendradarbiais;
- vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje;
- organizacijos atvirumas ir uždarumas, organizacijos elgesys su paslaptimis;
- darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje;
- neformalių grupių ir grupuočių susidarymas;
- organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės;
- kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas;
- ir kt.

Taikant faktorinės validacijos principus 65 pirminių organizacijos klimato požymių, kurie išplaukia iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 19 dimensijų arba subskalių. Kitaip tariant, tikslinga formuluoti klausimą (konkuruojančias hipotezes) apie tai, ar tirtoms darbo organizacijoms yra būdingos (nėra būdingos) organizacijos klimato krizės apraiškos. Didžioji dauguma (apie 75%) testo klausimų buvo suformuluoti neigiamai. Pavyzdžiui:

- „dauguma darbuotojų nuolat yra sudirgę, irzlūs“;
- „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“;

- „svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos skaidos procese jaučiamės nustumti į šalį“;
- „darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti“;
- „dalis darbuotojų dažnokai eina ką nors atšvęsti, „aplaistyti“, o tie, kurie atsisako, greitai atsiduria atskirtyje“.

Dėl šių priežasčių tikslinga buvo kuriamą testą pavadinti „organizacijos klimato krizės testu“. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinį, o tai kas matuojama apsprendžia pavienių klausimų, iš kurių testas sudarytas, turinį. Tokiu būdu aukštas komentuojamo testo įvertis rodo organizacijos klimato krizės apraiškas. Ir, žinoma, priešingai - žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Pažymėtina, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitektų 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*).

Naudojantis sukurtais testais buvo siekta ne tik įsitikinti kaip jie veikia, bet ir vadovaujantis testais išanalizuoti Pataisos namuose X ir Tardymo izoliatoriuje Y tarp personalo egzistuojantį ne tik organizacinį klimatą, bet ir darbinį stresą.

2.3.2 Darbinio streso klausimyno apibūdinimas

Psichologinio klimato ir darbo sąlygų gerinimo galimybėms atskleisti, buvo sudarytas darbinio streso klausimynas, remiantis *S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimynu*. Darbinio streso instrumentarijų sudaro trys dalys: profesinio darbo krūvio klausimynas, asmeninės įtampos klausimynas ir asmeninių išteklių klausimynas. Šie klausimynai glaustai pateikia tris svarbias darbinės adaptacijos dimensijas: darbinį stresą, psichologinę įtampą ir gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius. Kiekvienos šių dimensijų žingsnių/teiginių skalė matuoja svarbius, specifinius aplinkos ir individo veiksnius, reprezentuojančius darbinę adaptaciją. Paties OSI teorinė struktūra yra sudaryta iš 14 dimensijų, kurių kiekviena yra sukonkretinama iki dešimties klausimų. 14 dimensijų (subskalių) X 10 klausimų = 140 klausimų. Šio klausimyno vidinė konsistencija (alpha koef.) svyruoja nuo 0.89 iki 0.99. Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (*Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995*). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas. Iš OSI autorių (*S. H. Osipow, A. R. Spokane, 1987*)) pateiktų duomenų matyti,

kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija 560 asmenys iš įvairių JAV regionų. Testo autorių pateiktos charakteristikos leidžia manyti, kad testas yra kokybiškas ir tinkamai pasirinktas adaptavimui, tiriant darbinio streso raišką lietuviškoje terpėje. Šis klausimynas yra naudojamas įvairiuose tyrimuose, atliekamuose kitose šalyse, šiais aspektais: Darbuotojų atranka ir įdarbinimas; Požiūris ir nuostatos į darbą, darbuotojų kaita; Darbinės veiklos ir streso ryšys; Streso valdymas ir įveika organizacijoje (Alexander, 1983; Richard, Krieshok, 1989; Layne, 2001).

Atsižvelgiant į literatūrą ir įvairių autorių sudarytus darbinio streso modelius, parengtas klausimynas, kurį sudaro šios dimensijos:

1. Darbo krūvio poveikis:

- **Darbo krūvis.** Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai savo darbo krūvį apibūdina kaip didėjančią ar pernelyg didelę. Jie jaučiasi ne tik neaprupinti reikiamomis priemonėmis užduotims atlikti, bet ir nepasirengę užduotims, kurias tenka atlikti darbe bei pageidautų, kad kas nors padėtų su jomis susidoroti ir nespaustų griežti bei trumpi jų atlikimo terminai.
- **Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms).** Aukšti įverčiai parodo, jog respondentų priversti atlikti užduotis, kurios jiems per sunkios. Tai taip pat rodo, kad jie dirba neperspektyvų darbą, neatitinkantį jų sugebėjimų ir pomėgių. Pažymimas nuobodulys ir nepasitenkinimas darbu.
- **Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas.** Aukšti įverčiai parodo, kad respondentams nėra aišku, ko iš jų tikimasi darbe, kaip jie turėtų leisti savo laiką ir kaip bus įvertinti. Jie nežino nuo ko pradėti spręsti jiems patikėtus didelius uždavinius, susiduria su prieštariniais vadovų nurodymais. Jie taip pat nežino ką turėtų daryti, kad būtų pasiūlyta „šiltesnė vieta“.
- **Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas.** Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai ir jų viršininkai skirtingai suvokia kaip reikia dirbti. Jie taip pat pažymi, kad nėra patenkinti kaip jie dirba ir nežino savo vietos organizacijoje. Jie nesuvokia, kam dera pataikauti organizacijoje bei turi daugiau nei reikia viršininkų.
- **Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe.** Aukšti įverčiai parodo, jog respondentams rūpi ar kolegos tinkamai dirba savo darbą. Jie paskirsto darbus kitiems ir linkę spręsti kolegų asmenines problemas darbe. Taip pat tikėtina, kad jie prastai sutaria su kolegomis ar per daug bendrauja su žmonėmis darbe.
- **Darbo sąlygos.** Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai yra veikiami didelio triukšmo, drėgmės, dulkių, karščio, šalčio, šviesos, nuodingų medžiagų arba nemalonių kvapų. Taip pat jie mini prastą darbo grafiką arba jaučiasi izoliuoti.

2. Asmeninė įtampa:

- **Įtampa ir pervargimas darbe.** Aukšti įverčiai parodo prastą respondentų požiūrį į darbą, pvz. baimę, nuobodulį, nieko svarbaus nenuveikimą darbe. Pažymima, jog darbe neišvengiama klaidų/broko, tikėtini nelaimingi atsitikimai. Taip pat jie teigia, kad pastaruoju metu nebespėja atlikti visų užduočių darbe bei jaučia nenorą ten eiti.
- **Vidinė įtampa, nerimas.** Aukšti įverčiai parodo, jog respondentai jaučiasi prislėgti, neramūs, nelaimingi, ir/arba irzlūs. Jie pastaruoju metu nebesugeba tinkamai reaguoti į situacijas, į kurias anksčiau nekreipdavo dėmesio; išryškina humoro jausmo stoką. Daugelis linkę pažymėti, kad jų gyvenimas nesiklosto puikiai.
- **Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose.** Aukšti įverčiai parodo, dažnus respondentų ginčus ar perdėtą priklausomybę šeimos nariams, sutuoktiniams, draugams. Jie taip pat jaučia poreikį atsiriboti, vengia žmonių arba, atvirkščiai, norėtų daugiau laiko skirti draugams.
- **Fizinis nuovargis.** Aukšti įverčiai rodo, jog respondentų savijauta pastaruoju metu išties nekokia (pvz. peršalimai, širdies virpėjimas, lėtiniai bei nepaaiškinami skausmai, skrandžio skausmai, nereguliaraus valgymo įpročiai). Taip pat pripažįstama, kad nepastebėta, kaip priaugta svorio, pastaruoju metu piktnaudžiaujama alkoholiniais gėrimais, kankina miego sutrikimai, apėmęs tingumas ir/arba apatija.

3. Asmeninių išteklių klausimynas:

- **Laisvalaikis ir atsipalaidavimas.** Aukšti įverčiai rodo, jog respondentai pakankamai laisvalaikio skiria atsipalaidavimui ir pomėgiams.
- **Rūpinimasis savimi.** Aukšti įverčiai parodo, kad respondentai reguliariai mankštinasi, miega po 8val. per dieną, rūpinasi savo dieta, praktikuoja įtampą mažinančius atsipalaidavimo būdus bei ignoruoja žalingus įpročius (tabakas, narkotikai ir pan.).
- **Racionalus mąstymas.** Aukšti įverčiai rodo, kad respondentai geba išskirti problemų esmę bei jas spręsti sistemiškai; priimdami sprendimus pagalvoja apie pasekmes. Pažymimas sugebėjimas tinkamai planuoti laiką; periodiška darbo laiko ir darbotvarkės kaita. Namuose stengiamasi negalvoti apie darbą.

Svarbu buvo patikrinti, ar šis adaptuotas Lietuvoje darbinio streso instrumentarijus buvo validus organizacijose, kuriose atlikti matavimai. Tai ir bus nagrinėjama sekančiame skyriuje.

Klausimyną sudaro 13 dimensijų, kurių kiekvieną atskleidžia po 10 klausimų. 13 dimensijų (subskalių) X 10 klausimų = 130 klausimų. Atsakymams žymėti numatytas penkių kategorijų atsakymo formatas. Klausama, ar Jūs visiškai sutinkate/ nesutinkate su šiuo teiginiu.

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Анастаси, 2001; Бурлачук, Морозов, 1999; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Paminėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

Taigi, kaip jau minėta šalia testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (Анастаси, 2001; Jovaiša, 1975; Merkys, 1995). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas. Sekančiuose skyriuose bus išanalizuotas šio testo validumas ir reprezentatyvumas.

3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO LAISVĖS ATĖMIMO ĮSTAIGOSE REZULTATAI

3.1. Naudotų diagnostinių instrumentų metodologinės kokybės charakteristikos

3.1.1. Organizacinio klimato testas: teorinis konceptas ir metodologinės kokybės charakteristikos

Organizacinio klimato testas buvo sukurtas 2004 metais KTU profesoriaus G. Merkio mokslinės grupės, susidedančios iš įvairių Lietuvos universitetų magistrantų ir doktorantų. Kai kurie testo kūrimo bei patikros rezultatai atspindėti jau gynimui parengtuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijose ir magistro darbuose (*Survilienė & Grinienė, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003, Steponaitienė & Vilimaitė, Jonušaitė, 2005, Pranevičienė, 2005 ir kt.*).

Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbios charakteristikos yra testo reprezentatyvumas (*Анасмазу, 2001; Jovaiša, 1971; Lienert, Raatz, 1993; Merkys 1999*). Čia testo metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Iš Organizacinio klimato autorių pateiktų duomenų matome, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija 3596 asmenys. Šiandien Lietuvoje jau sukaupę testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

- bendras ištirtų darbuotojų skaičius siekia 3596;
- bendras ištirtų darbo komandų skaičius siekia 247;
- ištirtų organizacijų skaičius siekia 70.

Normavimo bazėje yra atspindėti patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir – statutinės organizacijos (žr. 9 lentelę). Žinoma, statutinės organizacijos iš principo yra viešojo sektoriaus organizacijos, tačiau tai labai savita organizacijų atmaina ir atitinkamą tipą tikslinga nagrinėti atskirai. Kai kurios organizacijos sutiko būti tiriamos tik tokiu atveju, jei nebus skelbiami konkretūs duomenys. Todėl tyrimo etikos sumetimais toliau apie organizacijas yra skelbiami tik apibendrinti ir iš dalies anonimiški duomenys.

Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę Lietuvoje, tipai

ORGANIZACIJOS TIPAS		
Viešojo sektoriaus organizacijos	Verslo organizacijos	Statutinės organizacijos arba organizacijos artimos statutinėms
• Bendrojo lavinimo mokyklos	• Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos	• Kalėjų departamento įstaigos (kalėjų prižiūrėtojai)
• Universitetas	• Gamybos ir Prekybos organizacijos	• Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos
• Stacionarinės gydymo įstaigos (ligoninės)	• Stambios energetinio sektoriaus įmonės	• Policijos komisariatai
• Pirminės sveikatos priežiūros centrai	• Privatūs bankai ir jų regioniniai skyriai	• Policijos nuovados
• Seniūnijos	• Privачios žiniasklaidos institucijos	• Teritoriniai muitinių skyriai
• Savivaldybės ir jų skyriai	• Draudimo kompanijos	
• Apskritis viršininko administracija	• Reklamos agentūra VMI skyriai	

Suformuojant minimo testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorės. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmogiškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais laisvės atėmimo įstaigose – tardymo izoliatoriuje ir pataisos namuose. Sukaupta testo duomenų bazė įgalina konkrečią darbo organizaciją palyginti su labai dideliu kitų organizacijų skaičiumi. Atsiveria galimybė sudaryti testo normas netgi pagal labai konkretų organizacijos tipą, pavyzdžiui, ligoninei, mokyklai, universitetui, bankui, savivaldybės padaliniui ir kt.

Duomenys yra normuojami, panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Šiame kontekste verta prisiminti, kad taikomuosiuose testavimo tyrimuose z-įvertis plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu labai informatyvus rodiklis. Prisimintina, kad z-įvertio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (*Anastazi&Urbina, 2001; Bortz, 1993*). Tokiu būdu z-skalėje neigiamas įvertis visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio “į apačią”, artimas nuliui įvertis rodo, kad matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, o teigiami įvertiniai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Kadangi konkrečiu atveju testo atskiros dimensijos buvo koduotos neigiamai, tai ir teigiami z-įvertiniai turi „neigiamą atspalvį“, o neigiami atvirkščiai – reiškia nuokrypį į teigiamų įvertinių sritį. Jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse (mūsų

atveju komandose) skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus.

Dėl labai didelio statistinio stebinių skaičiaus matavimas ir normavimas natūraliai pasidaro labai preciziškas. Antai normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje šiuo metu jau yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z-skalėje svyruoja nuo -0,05 iki +0,05. Nors testo normavimo bazė yra labai įvairi ir didelė. Visgi tenka pripažinti, jog dar trūksta kai kurių tipų organizacijų, kurių veiklai organizacinio klimato raiška yra svarbi. Pavyzdžiui, kol kas nėra nei vienos teisinės paslaugas privačiai teikiančios institucijos (notarų arba antstolių biuro), architektų biuro. Nepakankamai atstovaujamos statybinės organizacijos. Ateityje tikslinga būtų apimti ne tik darbo organizacijas, bet ir kitokio tipo organizacijas, kurioms organizacinis klimatas iš principo yra aktualus, pavyzdžiui, nevyriausybinės organizacijos, teritorines bendruomenes, politinių partijų vietos skyrius, rinkimų štabus ir pan.

Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti minėtuose magistro darbuose ir, atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti išvadą, jog Lietuvoje sukurtas organizacinio klimato testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmogiškiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

Toliau prasminga patyrinėti organizacinio klimato sutrumpintos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Kaip matyti 10 lentelėje, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

Organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos

	FAKTORIŲ SKAIČIUS	N _{items}	Cronbach α	SKLAIDA %	FAKTORINIS SVORIS (L)			VIENETO VISUMOS KORELIACIJA (ITT)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	1	4	0.83	65.82	0.81	0.75	0.86	0.54	0.46	0.69
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	1	4	0.62	47.72	0.69	0.55	0.76	0.30	0.15	0.49
Konfliktai	1	4	0.72	54.51	0.74	0.74	0.74	0.39	0.37	0.42
Vyrų ir moterų santykiai	1	3	0.83	76.37	0.87	0.86	0.88	0.65	0.63	0.67
Humoras	1	3	0.55	49.33	0.70	0.47	0.85	0.22	0.02	0.43
Santykiai su vadovais	1	4	0.85	68.65	0.83	0.75	0.88	0.58	0.45	0.70
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės	1	3	0.72	63.76	0.80	0.72	0.84	0.45	0.39	0.58
Informacija/komunikacija	1	4	0.82	65.14	0.80	0.71	0.87	0.53	0.42	0.71
Atvirumas, tolerantiškumas	1	4	0.78	60.77	0.78	0.71	0.84	0.48	0.38	0.55
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	1	4	0.87	72.55	0.85	0.83	0.87	0.63	0.57	0.67
Kartų santykiai	1	4	0.82	66.52	0.81	0.74	0.89	0.55	0.43	0.69
Tarpusavio santykiai	1	5	0.84	61.56	0.78	0.73	0.84	0.52	0.43	0.67
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	1	2		84.67	0.92	0.92	0.92	0.69	0.69	0.69
Valdymo /vadovavimo stilius	1	5	0.88	68.43	0.83	0.80	0.86	0.61	0.52	0.75
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	1	2		74.98	0.87	0.87	0.87	0.50	0.50	0.50
Kontrolė	1	2		88.29	0.94	0.94	0.94	0.77	0.77	0.77
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	1	3	0.64	57.98	0.76	0.70	0.85	0.37	0.22	0.46
Vertybės ir kultūra	1	3	0.73	64.84	0.80	0.62	0.89	0.46	0.32	0.72
Tradicijos, šventės	1	2		80.89	0.90	0.90	0.90	0.62	0.62	0.62

Kaip matyti iš 10 lentelės duomenų sudarytų subskalių ilgis nuo 2 iki 5 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,62 iki 0,88. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10% (Bitinas, 1998). Tuo tarpu šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 50-76%. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,30 iki 0,77. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami.

Norint apsidrausti nuo galimų klaidų ir nekorektiškų diagnostinių išvadų prasminga buvo patikrinti, ar organizacinio klimato testas metrologine prasme pakankamai gerai suveikė ir

tiriamose organizacijose - Pataisos namuose X ir Tardymo izoliatoriuje Y. Kontrolei buvo paimtos kelios skalės, kurių psichometriniai rodikliai normavimo imtyje buvo kraštutiniai. Antai „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“ ir „Vadovavimo stiliaus“ skalių vidinė konsistencija normavimo imtyje buvo ekstremaliai aukšta – 0,87 ir 0,88. Šis statistinis dėsniumas pasikartojė ir tiriamose laisvės atėmimo įstaigose. Testo vidinės konsistencijos koeficientai Cronbach alfa „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“ skalėje atitinkamai siekė 0,87-pataisos namuose X ir 0,86 – Tardymo izoliatoriuje Y, Analogiški rodikliai „Vadovavimo stiliaus“ skalėje buvo pataisos namuose X - 0,89 ir Tardymo izoliatoriuje Y 0,87. Psichometrinio požiūriu sąlyginai prastesnė skalė normavimo imtyje buvo „Verbalinės komunikacijos“ skalė. Jos alfa koeficientas siekė 0,62. Tokia koeficiento reikšmė nėra labai aukšta, tačiau ji yra tikrai toleruotina. Galima pasidžiaugti, kad analogiškas testo konsistencijos rodiklis Pataisos namų X imtyje buvo netgi šiek tiek aukštesnis - 0,63, tačiau Tardymo izoliatoriaus imtyje šis rodiklis kiek žemesnis - 0,59. visos kitos skalės yra išsidėsčiusios minėto intervalo diapazone.

11 ir 12 lentelėse yra pateikti organizacijos klimato testo vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto) rezultatai, gauti dalinėje pataisos namų ir tardymo izoliatoriaus imtyje.

11 lentelė

Organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos Pataisos namuose X

	FAKTORIŲ SKAIČIUS	N items	Cronbach α	SKLAIDA %	FAKTORINIS SVORIS (L)			VIENETO VISUMOS KORELIACIJA (ITT)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	1	4	0.83	67.37	0.81	0.62	0.91	0.55	0.37	0.84
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	1	4	0.63	47.67	0.69	0.61	0.80	0.30	0.12	0.42
Konfliktai	1	4	0.78	61.17	0.78	0.75	0.84	0.48	0.35	0.60
Vyrų ir moterų santykiai	1	3	0.69	63.73	0.80	0.74	0.84	0.45	0.37	0.55
Humoras	1	3	0.63	59.43	0.77	0.67	0.89	0.38	0.15	0.53
Santykiai su vadovais	1	4	0.84	68.31	0.82	0.73	0.90	0.57	0.40	0.70
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	1	3	0.73	65.05	0.80	0.73	0.86	0.47	0.38	0.60
Informacija/ komunikacija	1	4	0.84	69.08	0.83	0.75	0.90	0.59	0.38	0.72
Atvirumas, tolerantiškumas	1	4	0.88	74.25	0.86	0.73	0.92	0.65	0.49	0.76
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	1	4	0.87	72.74	0.85	0.81	0.90	0.64	0.55	0.75
Kartų santykiai	1	4	0.87	72.07	0.84	0.69	0.94	0.62	0.44	0.85
Tarpusavio santykiai	1	5	0.83	60.51	0.77	0.68	0.89	0.50	0.26	0.74
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	1	2		86.94	0.93	0.93	0.93	0.74	0.74	0.74
Valdymo /vadovavimo stilius	1	5	0.89	70.00	0.84	0.79	0.90	0.62	0.45	0.75
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	1	2		84.28	0.92	0.92	0.92	0.69	0.69	0.69
Kontrolė	1	2		79.40	0.89	0.89	0.89	0.59	0.59	0.59
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	1	3	0.65	59.02	0.77	0.73	0.80	0.38	0.33	0.44
Vertybės ir kultūra	1	3	0.64	59.93	0.74	0.44	0.90	0.37	0.19	0.70
Tradicijos, šventės	1	2		79.59	0.89	0.89	0.89	0.59	0.59	0.59

Organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos Tardymo izoliatoriuje Y

	FAKTORIŲ SKAIČIUS	N _{items}	Cronbach α	SKLAIDA %	FAKTORINIS SVORIS (L)			VIENETO VISUMOS KORELIACIJA (ITT)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	1	4	0.83	66.92	0.81	0.68	0.88	0.55	0.30	0.70
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	1	4	0.59	47.18	0.69	0.49	0.85	0.28	0.12	0.59
Konfliktai	1	4	0.71	53.22	0.73	0.65	0.82	0.37	0.21	0.50
Vyrų ir moterų santykiai	1	3	0.83	77.36	0.88	0.85	0.92	0.66	0.57	0.72
Humoras	1	3	0.58	51.94	0.72	0.62	0.80	0.28	0.18	0.38
Santykiai su vadovais	1	4	0.79	62.21	0.77	0.50	0.91	0.47	0.20	0.79
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	1	3	0.69	61.94	0.79	0.72	0.83	0.43	0.35	0.52
Informacija/komunikacija	1	4	0.69	52.08	0.72	0.59	0.80	0.36	0.26	0.54
Atvirumas, tolerantiškumas	1	4	0.70	53.18	0.72	0.57	0.78	0.37	0.24	0.48
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	1	4	0.86	70.77	0.84	0.80	0.89	0.61	0.45	0.67
Kartų santykiai	1	4	0.81	64.95	0.79	0.52	0.93	0.51	0.27	0.82
Tarpusavio santykiai	1	5	0.85	63.28	0.79	0.71	0.84	0.54	0.40	0.71
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	1	2		85.89	0.93	0.93	0.93	0.72	0.72	0.72
Valdymo /vadovavimo stilius	1	5	0.87	66.84	0.82	0.70	0.88	0.58	0.42	0.69
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	1	2		71.36	0.85	0.85	0.85	0.43	0.43	0.43
Kontrolė	1	2		91.62	0.96	0.96	0.96	0.83	0.83	0.83
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	1	3	0.83	74.53	0.86	0.80	0.92	0.62	0.50	0.73
Vertybės ir kultūra	1	3	0.68	61.90	0.76	0.49	0.91	0.40	0.21	0.73
Tradicijos, šventės	1	2		88.76	0.94	0.94	0.94	0.78	0.78	0.78

Remiantis išdėstytais argumentais, galime teigti, kad dalinėje laisvės atėmimo įstaigų padalinių imtyje organizacinio klimato testas tikrai atskleidė gerąsias savo darbinės savybes. Nepaisant to, kad dalinė imtis yra keliolika kartų mažesnė nei didžioji normavimo imtis, kai kurie dalinėje imtyje gauti metodologinės kokybės rodikliai yra tikrai pakankami, o kai kuriais atvejais psichometriniai koeficientai pasirodė beesą aukštesni nei didžiojoje imtyje.

Testo konsistencijos rodiklių suprastėjimą dalinėje imtyje gali nulemti įvairūs veiksniai. Pavyzdžiui, jei neužtikrinamas testavimo anonimiškumas, taip pat dėl prastos testuojamų darbuotojų motyvacijos tyrimui, dėl sistemingai pasitaikančių nenuoširdžių atsakymų. Tokie dalykai iššaukia nenuosekliai vadinamąją testuojamųjų atsakymų elgseną, o tai savo ruožtu iš karto atsispindi testo vidinės konsistencijos rodikliuose, kurie neišvengiamai suprastėja.

Taigi, 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).

Visi išdėstyti argumentai rodo, kad šis sutrumpintas organizacijų klimato testas pasižymi aukštomis metodologinėmis charakteristikomis. Atlikti stabilumo tyrimai rodo, jog testuojant žmogiškųjų išteklių charakteristikas lietuviškose darbo organizacijose tikrai galima naudoti sutrumpintas organizacijos klimato testo versijas.

3.1.2. Darbinio streso testas: teorinis konceptas ir metodologinės kokybės charakteristikos

Priešingai nei prieš tai aptartas Organizacinio klimato testas, kuris buvo sukurtas Lietuvos tyrėjų, Darbinio streso testas taip pat nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir patiriamą darbinį stresą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.2.2 skyriuje apie darbinį stresą.

Didžioji dalis testo klausimų, kaip ir organizacinio klimato teste suformuluoti negatyviai¹, t.y. atspindi silpnąsias, blogąsias darbinių sąlygų puses. Bendrasis testo balas (kitais tariant, - jungtinis skalės įvertis) randamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Tokiu būdu testas sudarytas taip, kad mažesnis testo balas atspindi pozityvesnę darbinių sąlygų vertinimą ir, atvirkščiai, kuo didesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažiau patrauklios darbo sąlygos. Iš dviejuose lyginamuose padaliniuose patiriamas darbinis stresas yra mažesnis tas, kurio testo balas yra mažesnis.

Atsakymams žymėti „Darbinio streso“ testas numato penkių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą.

Klausinama, kaip ar *sutinkama* (nesutinkama) su tam tikrais teiginiais, atspindinčiais stresą, įtampą, patiriamą darbe, darbo krūvį. Toliau, vienas po kito pateikiami 132 įvairios darbinės situacijos padaliniuose atspindintys teiginiai. Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš penkių atsakymo formatų:

1. *Visai nesutinku (0 balų).*
2. *Nesutinku (1 balas).*
3. *Abejoju (2 balai).*
4. *Sutinku (3 balai).*
5. *Visiškai sutinku (4 balai).*

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Анaсmазу, 2001; Burlаčiuk, Morozov, 2000; Jovaiša, 1971; Lienert, Raatz, 1993;

¹ Beveik pusės testo klausimų (teiginių) formuluotės yra pozityvios. Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami negatyviai/ pozityviai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei, siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link.

Merkys 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Paminėtos metodologinės kokybės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

„Darbinio streso“ autoriai, apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą naudojo labai populiariu² testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, - kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \cong 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaimė suprantama, jog realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tuomet laikoma, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Šiuo atveju abu testo autorių pasirinkti validacijos metodai parodo, jog „Darbinio streso“ testas yra validus (tinkamas) ir tikrai matuoja įvairių darbinių komandų veiksmingumą.

Taip pat buvo atlikta ir faktorinė testo validacija, kurios statistiniai duomenys bei faktorinės analizės rezultatai patvirtina, kad testas yra tinkamas.

Pasiremiant teorinėmis žiniomis apie darbinį stresą bei savarankiškomis mokslinės grupės išvalgomis, buvo formuluojama darbinės hipotezės apie tai, kad darbiniam stresui yra priskirtinos šios dimensijos:

- darbo krūvis;
- subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms);
- darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas;
- darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas;
- įsipareigojimai ir atsakingumas darbe;
- darbo sąlygos;
- įtampa ir pervargimas darbe;
- vidinė įtampa, nerimas;
- įtampa tarpasmeniniuose santykiuose;
- fizinis nuovargis;
- ir kt.

Ši darbinė hipotezė pasiteisino. Taikant faktorinės validacijos principus 132 pirminiai darbinio streso požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 13 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir metodologinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 13 lentelėje. Minėtos dimensijos ir kokybinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 444 darbuotojus, atstovaujančius 65 padalinius (darbines komandas) iš 6 organizacijų. Tos organizacijos buvo gana

² Koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotiniu matavimu, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinė konsistencija) (Lienert&Raatz 1993).

įvairios – banko skyriai, gamybos įmonė, dvi statutinės organizacijos, energetinio sektoriaus įmonė, sveikatos priežiūros įstaiga.

13 lentelė

Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos
(Normavimo imtyje N = 444)

	FAKTORIŲ SKAIČIUS	N items	Cronbach α	SKLAIDA %	FAKTORINIS SVORIS (L)			VIENETO VISUMOS KORELIACIJA (ITT)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	1	8	0.84	47.48	0.68	0.53	0.82	0.39	0.19	0.63
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	1	8	0.83	45.39	0.67	0.51	0.79	0.37	0.17	0.59
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	1	7	0.75	44.91	0.67	0.44	0.80	0.34	0.07	0.63
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	1	7	0.77	42.47	0.65	0.60	0.69	0.33	0.22	0.52
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	1	8	0.81	42.89	0.65	0.52	0.75	0.34	0.14	0.56
Darbo sąlygos	1	11	0.85	41.39	0.64	0.46	0.78	0.35	0.12	0.59
Įtampa ir pervargimas darbe	1	8	0.75	36.07	0.59	0.42	0.74	0.26	0.11	0.49
Vidinė įtampa, nerimas	1	9	0.90	54.78	0.74	0.59	0.84	0.49	0.30	0.75
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	1	7	0.76	41.03	0.63	0.48	0.78	0.30	0.10	0.57
Fizinis nuovargis	1	9	0.86	47.22	0.68	0.51	0.81	0.40	0.21	0.64
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	1	8	0.77	39.51	0.62	0.41	0.76	0.30	0.02	0.70
Rūpinimasis savimi	1	9	0.75	33.86	0.58	0.41	0.69	0.25	0.06	0.62
Racionalus mąstymas	1	8	0.84	49.13	0.69	0.44	0.80	0.41	0.15	0.68

Kaip matyti iš 13 lentelės duomenų sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 7 iki 11 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,75 iki 0,90. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriai svoriai. Literatūroje nurodoma, jog faktoriai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktoriaus paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10% - šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 34-55%. Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba (itt). Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad vidutinis skiriamosios gebos koeficientas nenukristu žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,25 iki 0,49. Minimalūs reikalavimai yra viršijami.

Privalu patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, kurios apimtis gerokai mažesnė. Dalinė imtis, kuria remiasi šis magistro darbas, reprezentuoja dvi laisvės atėmimo įstaigas – pataisos namus ir tardymo izoliatorių (žr. 14 ir 15 lenteles). Kadangi dalinė imtis yra keliolika kartų

mažesnė už visą normavimo imtį, tai tokioje sąlyginai nedidelėje imtyje galima atskirais atvejais laukti prastesnių testo psichometrinių rodiklių.

Tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas gali pilnai savo darbinių savybių ir neatskleisti. Jei tokia hipotezė pasitvirtintų, tai rezultatus, gautus konkrečioje laisvės atėmimo įstaigų imtyje, reikėtų vertinti kritiškiau ir atsargiau. Diagnostinės išvados jokių būdu negalėtų būti kategoriškos, nors visumoje testas yra tinkamas ir matuoja patikimai.

14 lentelė

Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos Pataisos namuose X (Normavimo imtyje N = 57)

	FAKTORIŲ SKAIČIUS	N items	Cronbach α	SKLAIDA %	FAKTORINIS SVORIS (L)			VIENETO VISUMOS KORELIACIJA (ITT)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	1	8	0.80	44.86	0.66	0.48	0.86	0.35	0.05	0.63
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	1	8	0.85	49.71	0.70	0.57	0.85	0.42	0.25	0.73
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	1	7	0.71	41.37	0.63	0.45	0.84	0.29	0.07	0.66
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	1	7	0.76	42.81	0.65	0.45	0.76	0.33	0.10	0.63
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	1	8	0.78	39.44	0.62	0.49	0.73	0.30	0.08	0.56
Darbo sąlygos	1	11	0.84	39.94	0.63	0.44	0.80	0.33	0.07	0.68
Įtampa ir pervargimas darbe	1	8	0.77	38.75	0.62	0.51	0.69	0.30	0.02	0.65
Vidinė įtampa, nerimas	1	9	0.90	56.49	0.75	0.65	0.87	0.51	0.29	0.71
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	1	7	0.83	50.26	0.71	0.57	0.81	0.42	0.20	0.59
Fizinis nuovargis	1	9	0.90	56.31	0.75	0.65	0.84	0.50	0.26	0.79
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	1	8	0.65	33.05	0.58	0.41	0.76	0.29	0.17	0.54
Rūpinimasis savimi	1	9	0.63	26.98	0.54	0.43	0.70	0.26	0.13	0.67
Racionalus mąstymas	1	8	0.81	44.85	0.67	0.43	0.82	0.35	0.02	0.65

Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos Tardymo izoliatoriuje Y (Normavimo imtyje N = 47)

	FAKTORIŲ SKAIČIUS	N items	Cronbach α	SKLAIDA %	FAKTORINIS SVORIS (L)			VIENETO VISUMOS KORELIACIJA (ITT)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	1	8	0.79	43.40	0.66	0.48	0.81	0.34	0.14	0.64
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	1	8	0.82	44.03	0.66	0.54	0.79	0.35	0.06	0.59
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	1	7	0.55	34.29	0.60	0.41	0.81	0.26	0.14	0.62
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	1	7	0.57	29.42	0.56	0.44	0.75	0.26	0.15	0.48
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	1	8	0.63	30.54	0.56	0.43	0.70	0.28	0.12	0.52
Darbo sąlygos	1	11	0.85	43.65	0.67	0.43	0.87	0.33	0.25	0.81
Įtampa ir pervargimas darbe	1	8	0.65	31.97	0.60	0.45	0.81	0.26	0.17	0.54
Vidinė įtampa, nerimas	1	9	0.89	54.07	0.73	0.56	0.83	0.47	0.10	0.77
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	1	7	0.84	51.60	0.71	0.58	0.85	0.43	0.14	0.64
Fizinis nuovargis	1	9	0.86	48.25	0.69	0.50	0.79	0.41	0.10	0.70
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	1	8	0.79	42.97	0.65	0.44	0.83	0.33	0.03	0.71
Rūpinimasis savimi	1	9	0.79	39.93	0.62	0.40	0.79	0.30	0.01	0.82
Racionalus mąstymas	1	8	0.76	45.20	0.66	0.40	0.87	0.34	0.02	0.77

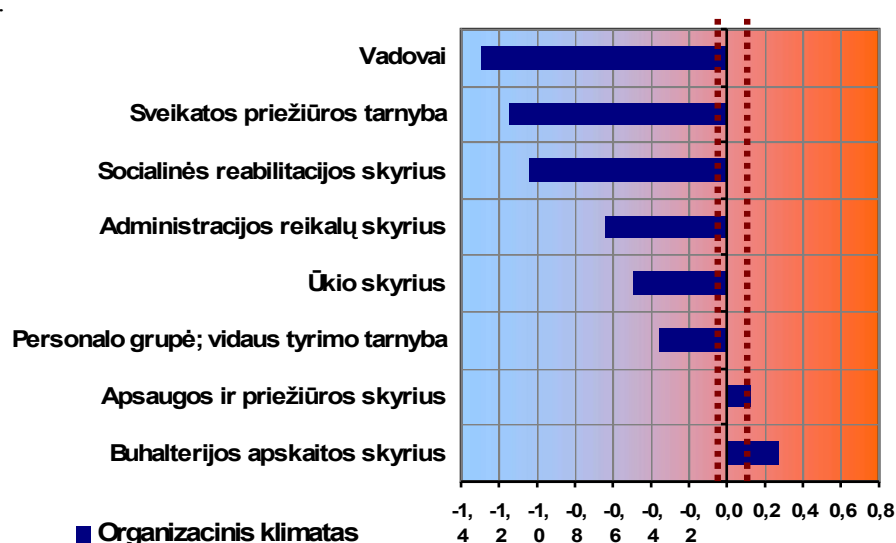
Kontrolei buvo paimtos kelios skalės, kurių psichometriniai rodikliai normavimo imtyje buvo kraštutiniai. Antai „Vidinė įtampa, nerimas“ ir „Fizinis nuovargis“ skalių vidinė konsistencija normavimo imtyje buvo ekstremaliai aukšta – 0,90 ir 0,86. Šis statistinis dėsnīgumas pasikartojė ir tiriamose laisvės atėmimo įstaigose. Testo vidinės konsistencijos koeficientai Cronbach alfa „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“ skalėje atitinkamai siekė 0,90 ir 0,90 – pataisos namuose X bei 0,89 ir 0,86 – Tardymo izoliatoriuje Y. Psichometriniu požiūriu koeficientai nedaug skiriasi ir kitose skalėse: „Darbo sąlygos“, „Darbo krūvis“, „Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose“. Sąlyginai prastesnė skalė tiek bendroje, tiek tiriamų dviejų organizacijų normavimo imtyse buvo „Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas“ skalė. Jos alfa koeficientas bendroje imtyje siekė 0,75. Tokia koeficiento reikšmė yra pakankamai aukšta, kad būtų toleruotina. Taigi, galime teigti, kad dalinėje laisvės atėmimo įstaigų padalinių imtyje darbinio streso raiškos testas taipogi atskleidė gerąsias savo darbines savybes.

Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas darbinio streso testas, kuriuo paremtas šis magistro darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi pakankamai aukšta metodologine kokybe. Žinoma, ateityje šio testo patikimumą, kaip ir organizacinio klimato testo atveju, reikėtų patikrinti retesto (pakartotinių matavimų) metodu.

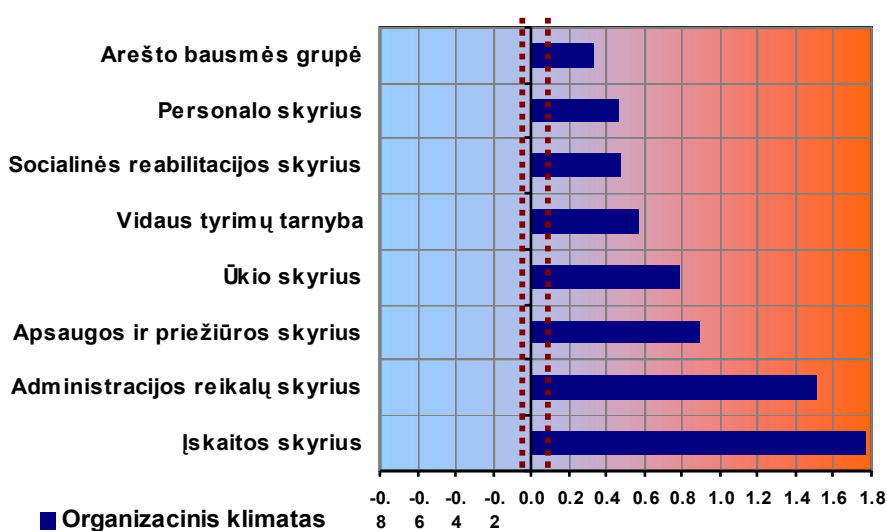
3.2 Organizacinio klimato raiška Pataisos namų X ir Tardymo izoliatoriaus Y padaliniuose: lyginamoji analizė

Šiame magistro darbe buvo skirta nemažai dėmesio argumentams pateikti, rodantiems, kad organizacinio klimato testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis tiek bendroje tiek dalinėje normavimo imtyje. Remiantis didžiosios testo normavimo Lietuvoje imties pagrindu paskaičiuotais rodikliais, galima tvirtai teigti, jog laisvės atėmimo įstaigų padalinių imtyje organizacinio klimato testas tikrai atskleidė gerąsias savo darbinės savybes.

Kadangi gauti testavimo duomenys yra patikimi, galime pateikti rezultatus, gautus atlikus tyrimus laisvės atėmimo įstaigų padaliniuose (15 ir 16 pav.).



15 pav. Organizacinio klimato raiška Pataisos namuose X



16 pav. Organizacinio klimato raiška Tardymo izoliatoriuje Y

Kaip jau buvo minėta, organizacijos klimato testo atžvilgiu galioja taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacijos klimato krizės požymiai. Analizuojant duomenis, gautus atlikus tyrimą Pataisos namuose X, (15 pav.) pagal organizacijos padalinius matyti, kad bendra organizacinio klimato tendencija, apjungus visus skyrius, vertinama palankiai, nepaisant to, kad tik keliuose skyriuose įverčiai rodo nepalankų klimatą. Tačiau nepalankiai vertinančių organizacinį klimatą - apsaugos ir priežiūros, buhalterijos skyrių balai nukrypę į teigiamą standartizuotos skalės pusę, peržengiant pasikliaunamąjį intervalą nežymiai - pateiktoje skalėje matyti, kad tai tėra tik per 0,27 balo. Tai pakomentuoti galima sekančiai – buhalterijoje dirba asmenys pagal darbo sutartis, tačiau jiems tenka bendrauti ir su kalinamaisiais – tvarkyti visus nuteistųjų „piniginius reikalus“ apmokant už notarų, advokatų paslaugas, atsiskaitymus vietinėje parduotuvėje ir pan. Reikia paminėti ir lytiškumo kriterijų – padalinyje dirba moterys, o jos nėra parengtos bendrauti su kalinamaisiais kaip pareigūnai. Vadovų, sveikatos bei socialinės reabilitacijos skyrių gauti balai, daugiau nei per 1 standartinį nuokrypį, nukrypę į palankiai vertinimą sritį.

Tardymo izoliatoriaus padaliniuose, priešingai, nei Pataisos namuose Y organizacinis klimatas reiškiasi nepalankiai. Absoliučiai visų padalinių įverčiai rodo nepalankius rezultatus – visų padalinių jungtiniai balai nukrypsta į nepalankaus vertinimo sritį, pažymėtą rausvai. Kai kurie jų daugiau nei per 1 standartinį nuokrypį arba siekia netgi 2. Visų padalinių įverčiai išeina už pasikliaujamojo intervalo ribos. Įverčių nuokrypis siekia nuo 0,35 iki 1,79 standartizuotos skalės punktų.

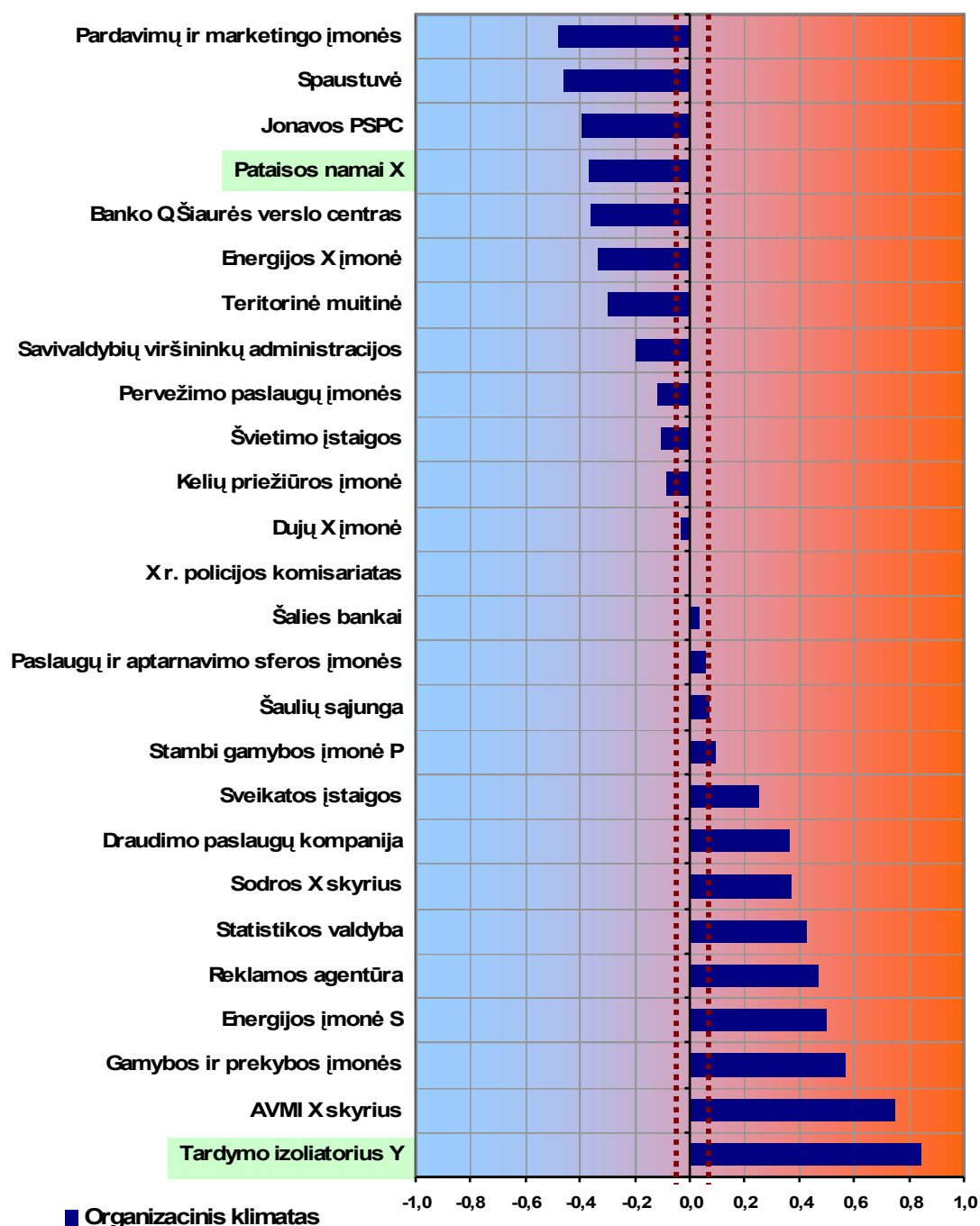
Kaip matyti iš aukščiau pateiktų paveikslų, tiriamų organizacijų – Pataisos namų X ir tardymo izoliatoriaus Y – organizacinis klimatas skiriasi iš esmės. Todėl tikslinga panagrinėti tokių rezultatų priežastis. Viena iš priežasčių, lemiančių tokius skirtumus, galėtų būti skirtinga laisvės atėmimo įstaigų paskirtis ir funkcija. Tardymo izoliatoriuose kalio asmenys, kurie laukia teismo. Jie yra laikomi įtariamaisiais – iš esmės nėra nei kaltųjų, nei nekaltųjų. Todėl darbas su tokiais žmonėmis, kurių likimai tik sprendžiasi, gali būti sudėtingesnis – o tai turi įtakos patiriamam stresui, įtampai, bendram organizaciniam klimatui. Tuo tarpu pataisos namuose kalio asmenys, kurių likimas jau nulemtas - jie priversti su tuo susitaikyti ir nėra tokie „problemiški“ – darbas su jais gali būti paprastesnis.

Reikėtų aptarti ir kiekvieną Tardymo izoliatoriaus Y padalinį (duomenys gauti apklausiant tiriamuosius žodžiu):

- **Arešto bausmės grupė** yra visai nesenai atsiradęs skyrius. padalinio patalpos nesenai remontuotos (darbo aplinka turi įtakos organizaciniam klimatui), personalas su nuteistaisiais dirba labai nedaug. Visos šios priežastys visos organizacijos atžvilgiu yra sąlygoja iš dalies palankesnę organizacinį klimatą.

- **Personalo skyrius** atlieka naujų darbuotojų paieškos funkciją. Nedidelis darbuotojų kiekis, nėra būtinybės susidurti su kalinamaisiais – tai taip pat sąlyginai palankaus klimato priežastis.
- **Socialinės reabilitacijos skyriuje** esamą padėtį galima paaiškinti tuo, kad padalinyje neseniai pasikeitė vadovas – pavaduotojas, atsakingas už socialinę reabilitaciją – jau kuris laikas vyksta tam tikras „pareigų persistumdymas“, kuris sukelia konkurenciją tarp darbuotojų.
- **Vidaus tyrimų tarnybos darbas** susijęs su didele kalinamųjų kaita ir darbo krūviu. Tardymo izoliatorius smarkiai perpildytas – kali 68% daugiau kalinių, nei turėtų, didelė kalinių migracija – per mėnesį jų pasikeičia apie 1700.
- Daugumas **ūkio skyriaus** darbuotojų konfliktuoja su esamu vadovu.
- **Apsaugos ir priežiūros skyrius** yra pats didžiausias. Čia labiau nei kituose padaliniuose jaučiamas darbuotojų trūkumas, todėl dažnai į darbą priimami asmenys turintys vidurinį išsilavinimą, be darbo patirties – dauguma jų yra psichologiškai nepasiruošę tokiam darbui.
- **Administracijos skyriuje** dirba samdomi asmenys – nepareigūnai. Didelis darbo krūvis, maži atlyginimai, didelis teisės aktų numatytos dokumentacijos kiekis – visa tai sąlygoja nepasitenkinimą darbu ir kriziniu organizaciniu klimatu.
- **Įskaitų skyriuje** taip pat aktuali didelio darbo krūvio problema – kaip jau minėta izoliatoriuje didelė kalinamųjų kaita. Be to skyriuje darbuotojų daugumą sudaro moterys, o joms vadovauja vyras – šiuo atveju tai neigiamai veikia klimatą.

Toliau tikslinga patikrinti, kokias pozicijas pagal matuojamą požymį Pataisos namai X ir Tardymo izoliatorius Y užima bendrame organizacijų reitinge? Kaip matyti 17 pav., į palankios organizacinio klimato vertinimo skalės viršų iškopia Pataisos namai X, kurie nusileidžia tokioms organizacijoms kaip: Jonavos PSPC spaustuvė, pardavimų ir marketingo įmonės. Tuo tarpu panašias funkcijas atliekantis Tardymo izoliatorius Y užima aukščiausią su nepalankiu organizacinio klimato vertinimu skalės vietą. Tokius testo rezultatus gali įtakoti kai kurių organizacijos skyrių nepalankus organizacinio klimato vertinimas.

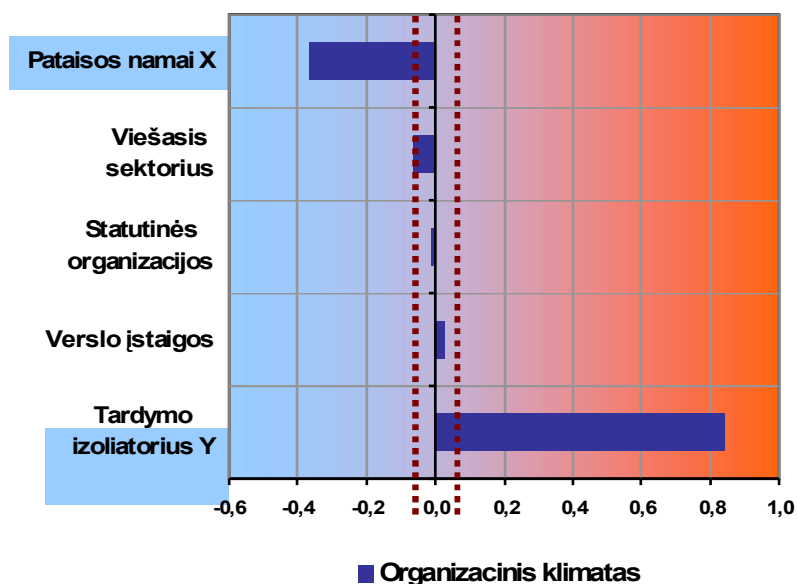


17 pav. Organizacinis klimatas skirtingų organizacijų reitinge

Tardymo izoliatoriaus Y jungtiniai įverčiai nukrypsta į pačių nepalankiausių vertinimų sritį, taigi šios organizacijos klimatas yra pats nepalankiausias iš visų iki šiol Lietuvoje tirtų organizacijų. Tuo tarpu Pataisos namų Y organizacinis klimatas vertinamas kaip vienas palankiausių.

Suklasifikavus tirtas organizacijas pagal jų tipus: verslo, statutines organizacijas ir viešąjį sektorių, yra reikšminga palyginti jas tarpusavyje. Skalėje akivaizdžiai matyti, kad pataisos namų ir tardymo izoliatoriaus įverčiai pasidalino skirtingose normavimo skalės pusėse palikdami statutines

organizacijas tarpinėje skalės padėtyje (18 pav.). Taigi, nors tiriamos organizacijos yra statutinės, tačiau jos pasižymi visiškai skirtingu organizaciniu klimatu .

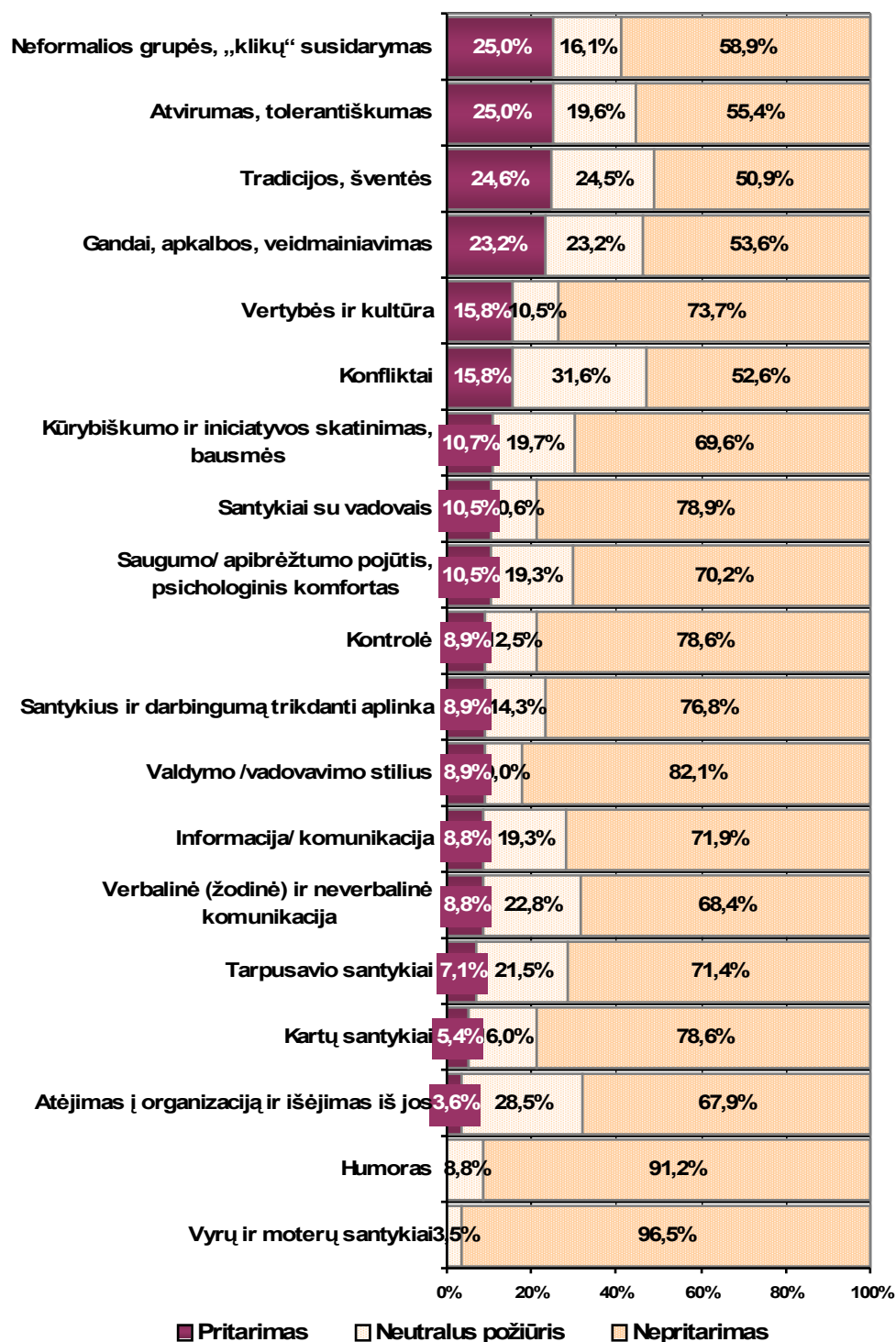


18 pav. Organizacinis klimatas pagal organizacijų tipus

Taikant organizacinio klimato krizės testą, interpretuojant duomenis svarbu atsižvelgti į tai, kad komentuojamas testo įvertis statistinis rodiklis, gautas daugiapakopio statistinio agregavimo būdu.

Verta prisiminti, jog šis rodiklis atspindi 19 dimensijų, galiausiai atspindi 65 konkrečius klausimus apie pačius įvairiausių organizacinio klimato aspektus. Šių argumentų šviesoje akivaizdu, jog korektiškas komentuojamo testo taikymas numato nagrinėti, kaip organizacinis klimatas atskirų laisvės atėmimo įstaigų padaliniuose reiškiasi pagal visas 19 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 19 dimensijų (žr. 19 pav.).

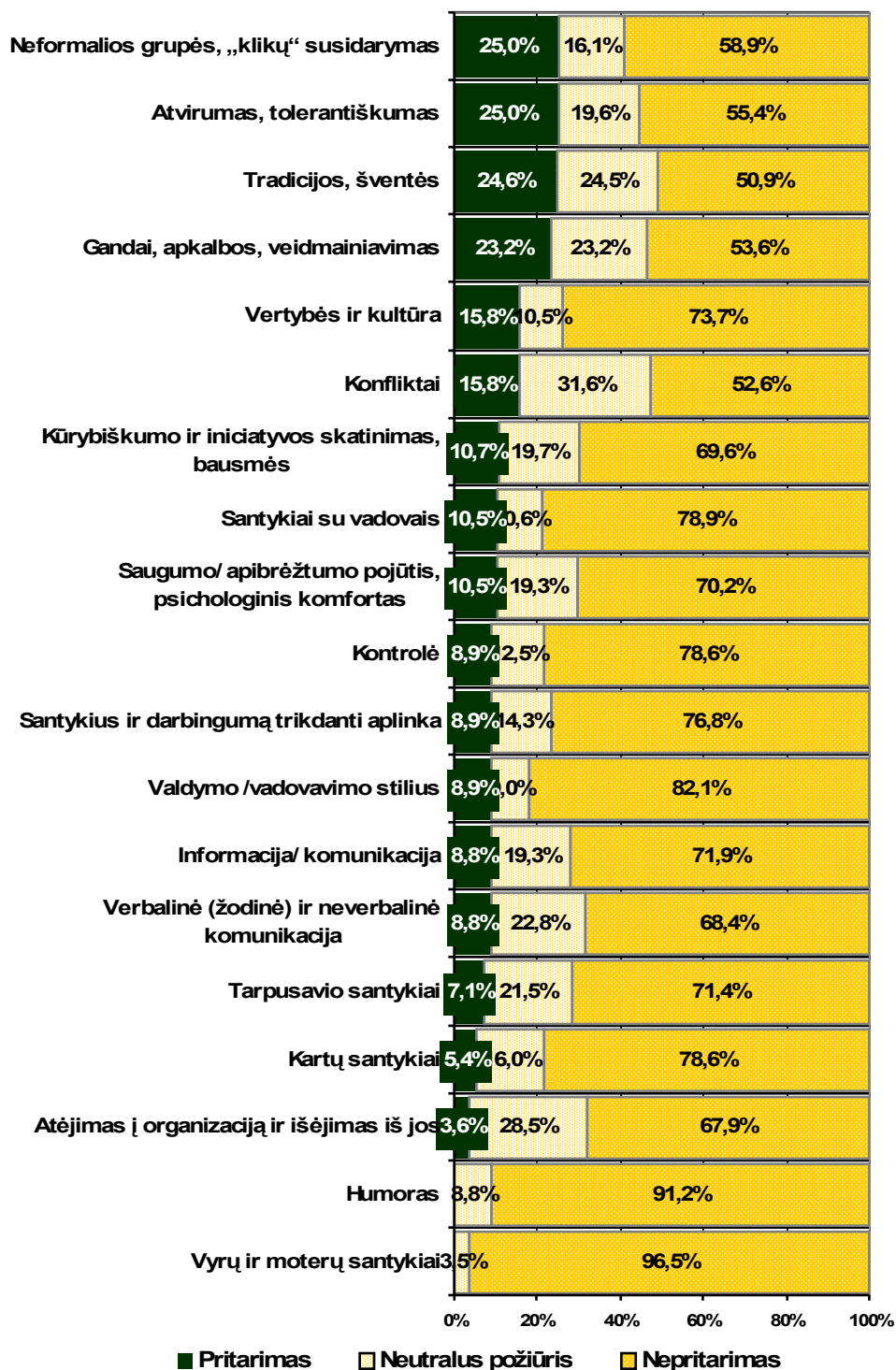
Vertinant gautus duomenis matyti, kad Pataisos namuose X dirbantis personalas organizacinio klimato krizės požymiams, pagal subskales, linkę pritarti. Iš visų pateiktų 19 subskalių procentalus pritarimas svyruoja nuo 3,6 iki 25 nuošimčių.



19 pav. Pritarimas klimato krizės požymiams Pataisos namuose X, proc.

“Neformalių grupių „klikų“ buvimui pritaria daugiausia respondentų, tai yra 25% apklaustųjų. Taip pat tarp pritarimo organizacinio klimato krizinių požymių yra minima „atvirumo“, „tolerancijos“, „tradicijų, bei švenčių“ nebuvimas. Būtų galima daryti prielaidą, kad tai nulemia pataisos namuose personalo atžvilgiu esamą politiką. Taip pat tyrimas parodė, kad nėra pritarimo humoro ir vyrų bei moterų santykių subskalėms - nepritarimas siekia net 96,5%. Esant mažam organizacinio klimato požymių neutraliam vertinimui, galima teigti, kad respondentai atsakinėdami į pateiktus klausimus nebijojo išreikšti savo nuomonės.

Čia pat galime palyginti ir rezultatus, gautus, atlikus diagnostinį tyrimą Tardymo izoliatoriuje Y (20 pav.)



20 pav. Organizacinis klimatas Tardymo izoliatoriuje Y pagal 19 subskalių

Kaip matyti iš paveikslo, ryškesnis pritarimas (Pritarimo reikšmės diagramoje pažymėtos žalia spalva) reiškiasi tokiems organizacinio klimato požymiams, kaip „Neformalių grupių „klikų“ susidarymas“, „Atvirumas, tolerantiškumas“, „Tradicijos, šventės“, „Gandai, apkalbos, veidmainiavimas“ – jų nepalankus įvertinimas viršija 23% ribą. Tačiau kita vertus, šių

dimensijų palankus vertinimas taip pat ganėtinai aukštas – siekia 53-59%. Svarbu pažymėti ir tai, kad kai kuriais atvejais nepritarimas krizės požymiams yra išreikštas gana stipriai – viršija 90% - „Vyrų ir moterų santykiai“ , „Humoras“. Likusiems krizės požymiams nepritarimas taip pat ganėtinai aukštas.

Matome, kad *neformalių grupių susidarymas* būdingas abejose organizacijose. Čia galima įvardyti keletą priežasčių:

- pasidalijimas tarp skyrių sąlygoja tiek formalių, tiek ir neformalių grupių susidarymą;
- skirtinga darbo specifika – vieni bendrauja su kalinamaisiais, kiti – ne;
- administraciją sudaro pagal darbo sutartis samdomi darbuotojai – nepareigūnai, administracijos pastatas yra atskirtas nuo kitų – atskiroje „zonoje“;
- kai kurie darbuotojai dirba pamainomis – tokiu atveju atsiranda „užąštrinta“ konkurencija;
- skirtingas darbuotojų išsilavinimas.

Tradicijos ir šventės organizacijoje paprastai priklauso nuo vadovo.

Analizuojant literatūrą 1.3 skyriuje buvo paminėta, kad siekiant užtikrinti vieningą komandą reikia ne tik užtikrinti gerą darbo klimatą, bet ir neužmiršti tradicijų ir švenčių. Norint turėti vieningą komandą, siekiančią numatytų tikslų reikia užtikrinti palankų darbo klimatą bei įdomius laisvalaikio praleidimo būdus. Atlikus tyrimą, galima pritarti *A. Lubio* (1998) nuomonei, kad gyvenime yra daug progų pasilinksminti - paaukštinimas tarnyboje, tradicinės šventės, jubiliejinės datos, vardadieniai, parodų atidarymai, disertacijų gynimai ir t.t. Pasilinksminimai turėtų būti naudingi visiems, pagerinti dirbančių organizacijoje bendravimą, ugdyti elgesio kultūrą, geras manieras ir karjerą.

Kai jau žinome pagrindinius organizacinio klimato požymius, verta pasidomėti, kaip krizės požymiai reiškiasi atskiruose tiek Pataisos namų X, tiek Tardymo izoliatoriaus Y padaliniuose.

Remiantis ankščiau išnagrinėta organizacinio klimato skale (žr. 19 pav.) buvo matyti, kad Pataisos namuose organizacinis klimatas yra palankus, o žemiau pateiktos 16 lentelės analizė padėjo atskleisti būtent skyriuose vyraujančias klimato raiškos tendencijas.

Lentelėje yra surašyti pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkreitiems padaliniams. Lentelėje yra sudarytas pasiekimų ir nesėkmių „žemėlapis“ pagal organizacinio klimato 19 dimensijų. Plačiau nukrypstančius įverčius analizavo *G. Merkys ir S. Vaitkevičius* (2004). Lentelėje pateikti nuspalvinti skirtingomis spalvomis, tie įverčiai, kurie atspindi palankų ar nepalankų organizacinio klimato būseną. Analizės metu nukrypstantys įverčiai buvo traktuojami tokiomis testo reikšmėmis, kurios normavimo imties vidurkis į palankią arba nepalankią pusę nukrypsta per 1 standartinį nuokrypį ir daugiau.

Organizacinis klimatas pagal dimensijas Pataisos namų X skyriuose

	ADMINISTRACIJOS REIKALŲ SKYRIUS	SOCIALINĖS REABILITACIJOS SKYRIUS	PERSONALO GRUPĖ; VIDAUS TYRIMO TARNYBA	BUHALTERIJOS APSKAITOS SKYRIUS	VADOVAI	SVEIKATOS PRIEŽIŪROS TARNYBA	APSAUGOS IR PRIEŽIŪROS SKYRIUS	ŪKIO SKYRIUS
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,43	-0,76	-0,05	0,66	-1,01	-0,97	-0,29	-0,35
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	-0,38	-0,80	-0,13	0,57	-1,42	-1,13	-0,01	0,32
Konfliktai	-0,63	-1,28	1,14	0,92	0,73	-0,66	0,15	-0,15
Vyrų ir moterų santykiai	-0,16	-0,40	-0,13	-0,48	-0,48	-0,28	0,10	-0,48
Humoras	-0,46	-0,91	-0,71	0,04	-1,12	-0,76	-0,35	-0,78
Santykiai su vadovais	-0,38	-0,69	-0,78	-0,06	-1,48	-0,82	-0,27	-0,82
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,62	-0,91	-0,59	0,07	-1,61	-0,66	0,26	-0,66
Informacija/ komunikacija	-0,90	-0,96	-0,53	-0,49	-1,01	-0,94	0,15	-0,29
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,81	-0,63	-0,48	0,34	-1,86	-0,79	0,16	-0,07
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,21	-0,64	0,34	0,46	0,00	-1,03	0,78	0,04
Kartų santykiai	-0,36	-1,01	0,01	1,25	-1,22	-0,94	-0,43	-0,31
Tarpusavio santykiai	-0,40	-0,99	0,30	0,25	-0,76	-1,02	-0,11	-0,36
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,52	-0,31	0,09	0,54	-1,20	-0,53	0,57	0,33
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,73	-0,64	-0,50	0,01	-1,29	-1,05	0,13	-0,57
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,54	-0,50	-0,13	-0,09	-0,03	-0,17	0,66	-0,22
Kontrolė	-0,61	-0,63	-1,20	-0,41	-1,20	-0,83	0,12	-1,04
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,26	-0,26	0,28	0,80	-0,87	-1,17	0,01	-0,40
Vertybės ir kultūra	-0,02	-1,02	-0,96	0,13	-0,71	-0,92	0,38	-0,07
Tradicijos, šventės	0,21	-0,61	0,02	0,21	-0,68	-0,63	0,39	-0,29

Iš 16 lentelėje pateiktų įverčių matyti, kad visi aštuoni pataisos namuose esantys skyriai organizacinį klimatą linę vertinti palankiai. Tačiau būtų galima išskirti vadovus, kurie ypač palankiai vertina vyraujanti organizacinį klimatą. Galime daryti prielaidą, kad vadovai yra linę vertinti ir žiūrėti į viską pozityviau, nei pavaldiniai. Kai kurie skyriai, remiantis pavieniais požymiais, vyraujanti organizacinį klimatą vertina nepalankiai. Šis vertinimas nežymiai nutolsta nuo vidurkio - daugiau nei per 1 standartinį nuokrypį. Stebėtina tai, kad į nepalankią skalę nukrypsta tokia dimensija kaip „kartų santykiai“ buhalterijos ir apskaitos skyriuose. Padidintą kontrolę jaučia ir nuolatinį kontaktą su nuteistaisiais turintis apsaugos ir priežiūros skyrius.

Interpretuojant testo duomenis, galima teigti, jog testas, labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto atitinkama organizacinio klimato būklė. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai.

Tardymo izoliatoriaus Y atveju, gavome testo reikšmes, kurios nukrypsta nuo standartinių įverčių tik į vieną pusę – šiuo atveju tik į teigiamą (17 lentelė).

Organizacinis klimatas Tardymo izoliatoriuje Y

	VIDAUS TYRIMŲ TARNYBA	AREŠTO BAUSMĖS GRUPĖ	PERSONALO SKYRIUS	ĮSKAITOS SKYRIUS	ADMINISTRACIJOS REIKALŲ SKYRIUS	ŪKIO SKYRIUS	SOCIALINĖS REABILITACIJOS SKYRIUS	APSAUGOS IR PRIEŽIŪROS SKYRIUS
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,46	-0,10	-0,15	1,37	1,37	-0,50	-0,08	0,37
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	1,00	1,11	0,32	0,94	0,77	0,10	-0,05	0,53
Konfliktai	1,45	0,27	0,42	1,27	1,66	0,83	0,66	0,88
Vyrų ir moterų santykiai	-0,13	0,58	-0,31	1,38	-0,31	0,76	0,46	0,52
Humoras	-0,29	0,13	-0,29	0,34	0,13	0,48	-0,34	-0,04
Santykiai su vadovais	0,45	-0,16	0,27	1,61	1,07	0,76	0,68	0,87
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	0,56	-0,46	1,07	1,45	1,07	1,39	0,77	1,02
Informacija/ komunikacija	0,14	-0,29	0,24	0,94	0,63	0,34	0,40	1,01
Atvirumas, tolerantiškumas	0,44	0,21	0,53	1,10	1,35	0,99	0,77	0,75
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,34	1,02	0,00	1,98	1,70	0,87	0,54	1,02
Kartų santykiai	1,72	0,86	0,76	1,75	0,86	0,81	0,36	0,21
Tarpusavio santykiai	1,00	1,00	-0,09	1,41	1,71	0,50	0,56	0,38
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,09	0,73	0,57	1,46	1,54	0,97	0,68	1,41
Valdymo /vadovavimo stilius	0,01	0,33	0,30	1,15	1,09	0,98	0,85	0,64
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,13	0,82	0,44	0,82	1,01	1,20	0,63	0,72
Kontrolė	-0,87	-0,71	0,77	2,25	1,10	0,69	0,61	0,77
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	1,10	0,15	0,42	2,18	1,50	-0,67	-0,26	-0,14
Vertybės ir kultūra	1,57	-0,33	0,81	2,05	1,83	0,94	0,56	1,19
Tradicijos, šventės	0,34	0,49	0,81	0,49	1,28	0,26	-0,45	0,74

Gauti tirtų padalinių normuoti diagnostiniai profiliai rodo dominuojantį nepalankus organizacinį klimatą. Visų 19 klimato dimensijų įverčiai yra nukrypstantys, tačiau nukrypstančių į neigiamą vertinimų sritį daugiau nei per vieną standartinį nuokrypį nėra. Yra keletas padalinių, kuriuose organizacinio klimato krizės požymiai reiškiasi itin ryškiai. Akivaizdu, kad šioje vietoje lyderiais tampa Administracijos reikalų skyrius bei Įskaitų skyrius. viena iš priežasčių, lemiančių prastus tyrimo rezultatus galėtų būti ta, kad šiems skyriams vadovauja pareigūnai, o kiti darbuotojai yra laisvai samdomi. Be to, didžioji dauguma kolektyvo yra moterys, o skyrių vadovai yra vyrai. Be to, Įskaitų skyriaus darbuotojams diskomforto suteikia ir tai, kad 9 žmonėms tenka dirbti gana mažose patalpose t.y. trūksta asmeninės erdvės. Gana nepalankūs vertinimai reiškiasi ir Apsaugos ir priežiūros skyriuje, kuris yra pats didžiausias tardymo izoliatoriuje. Tai gali sąlygoti tokios priežastys, kad jaunesniaisiais pareigūnais gana dažnai tampa jaunuoliai, turintys vidurinę išsilavinimą, kurių daugumai šis darbas yra pirmasis ir nedaugelis jų yra psichologiškai pasirengę dirbti tokį darbą.

Šiuos atveju verta panagrinėti ir keletą dimensijų, pagal kurias krizės požymiai ryškūs daugelyje padalinių. Nesunkiai galima paaiškinti dimensijos „Kūrybiškumo ir iniciatyvos

skatinimas, bausmės“ nukrypimą į palankių vertinimų sritį – pareigūnų darbas reglamentuojamas įstatymų, todėl sunku išreikšti kūrybiškumą. Be to, egzistuoja tiek formalios, tiek neformalios bausmės. Taip pat natūralu, kad dideliame kolektyve atsiranda neformalios grupės, „klikos“, o jose dažnai egzistuoja apkalbos ir veidmainiavimas.

Vidutines ir šiuos atveju pačias palankiausias pozicijas reitinge pagal tirtą požymį užima Socialinės reabilitacijos skyrius. Darbuotojai palankiai vertina egzistuojančias tradicijas bei šventes, atėjimą į organizaciją ar išėjimą iš jos, humorą.

Visgi tardymo izoliatorių organizacijų reitinge atsiduria paskutinėje vietoje. Todėl galime kalbėti apie gana gilia klimato krizę daugumoje tirtos organizacijos padalinių

Išdėstyti faktai ir samprotavimai apie požymio reitingą ir nukrypstančius įverčius rodo, kad organizacijos klimatas labai priklauso nuo konkrečių padalinių konteksto. Užtenka keletos padalinių, kuriuose dauguma klausimų gana ryškūs yra krizės požymiai, ir jau galime kalbėti apie nepalankų visos organizacijos klimatą.

Jau buvo minėta, jog organizacijos klimato krizės testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Tai reiškia, jog nagrinėjamo požymio raišką testas matuoja labai tiksliai ir patikimai, tačiau tai labai svarbu suprasti interpretuojant testavimo duomenis. Norint atskleisti, kodėl organizacijos padaliniuose susiklostė gana nepalankus organizacijos klimatas, reikalingi platesni kokybiniai tyrimai. Tai galėtų būti kokybiniai interviu, diskusijos atskirose grupėse. Šių metodų organizavimas galėtų būti inicijuojamas įstaigos ar atskirų jos padalinių vadovų, tyrėjų. Tikslinga būtų vadovus ar net eilinius darbuotojus supažindinti su tyrimo rezultatais. Tai paskatintų jų aptarimą, o to pasekoje galima kelti hipotezę, turėtų sudaryti prielaidas organizacijos klimatui pagerinti bei išsaugoti.

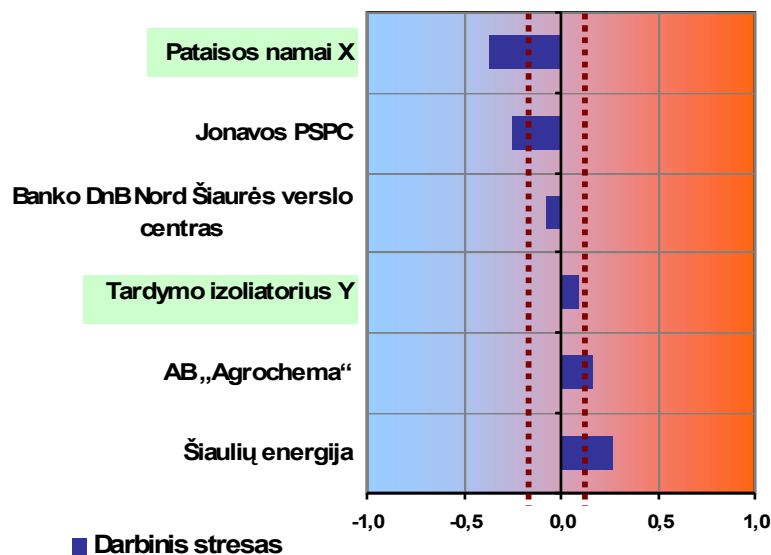
3.3 Darbinio streso raiška Pataisos namų X ir Tardymo izoliatoriaus Y padaliniuose: lyginamoji analizė

Kaip ir pradėdant nagrinėti organizacinio klimato testo rezultatus, taip ir prieš nagrinėjant darbinio streso raišką, norint apsisaugoti nuo galimų klaidų ir nekorektiškų diagnostinių išvadų prasminga yra patikrinti, ar darbinio streso klausimynas metrologine prasme taip pat gerai suveikė tiriamose organizacijose.

Panagrinėję testo patikimumo rodiklius Pataisos namų X ir Tardymo izoliatoriaus Y imtyse (3.1.2 skyrius), matėme, kad metodologinės kokybės rodikliai yra tikrai pakankami, nors kai kuriose subskalėse (dimensijose) natūraliai dėl keliasdešimt kartų mažesnės tyrimo imties yra

mažesni už rodiklius, gautus visoje normavimo imtyje, tačiau yra subskalių, kuriose tie patys rodikliai yra gerokai aukštesni už rodiklius bendroje normavimo imtyje.

Toliau tikslinga patikrinti, kokias pozicijas pagal matuojamą požymį Pataisos namai X ir Tardymo izoliatorius Y užima bendrame organizacijų reitinge? Kaip matyti (21 pav.), bendrame organizacijų reitinge Tardymo izoliatorius užima pačias prasčiausias diagnostine prasme pozicijas.

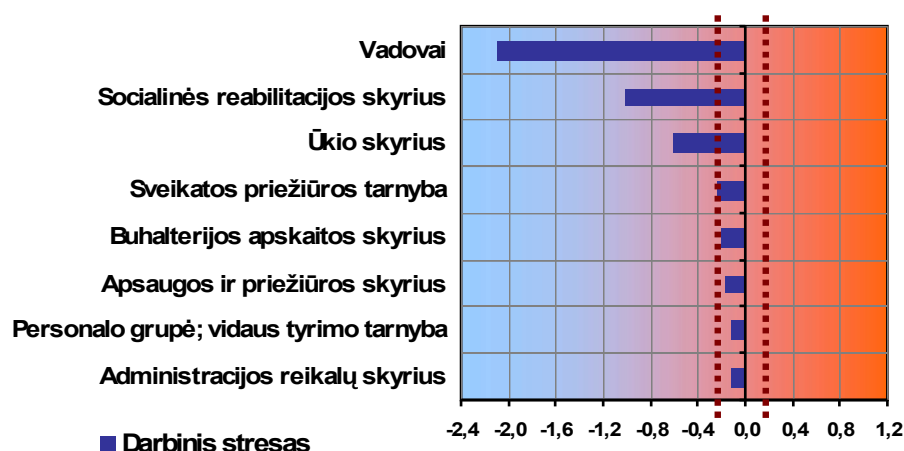


21 pav. Darbinis stresas skirtingų organizacijų reitinge

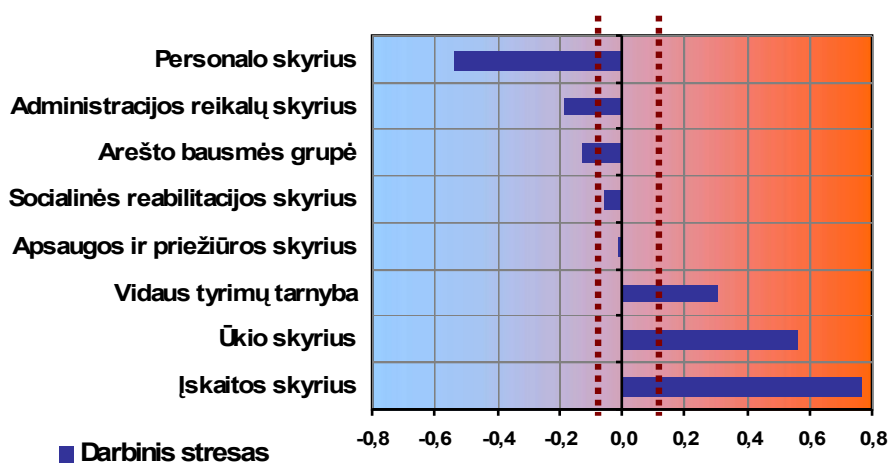
Kaip matyti Tardymo izoliatoriaus Y jungtiniai įverčiai yra vidutiniai (skirtingai nuo organizacinio klimato įverčių, kur buvo nukrypę į pačių nepalankiausių vertinimų sritį). Tačiau reikėtų atsižvelgti ir į tai, kad dėl pakankamai nedidelės normavimo imties vidurkio pasikliaujamasis intervalas nėra labai mažas. Nes, kaip teigia *S. Martišius* (2001), pasiklovimo intervalo dydis priklauso nuo dviejų veiksnių: pasirinktos tikimybės bei įverčio kvadratinio nuokrypio.

Anot *R. Pajarskienės* (1995), darbo stresas yra emocinė būseną (ar nuotaika), kurios priežastis – prieštaravimai tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo atlikti juos, arba – subjektyvus reiškinys, asmens suvokimas, jog nesugebės atlikti darbinės situacijos keliamiems reikalavimams.

Tiriant pataisos namuose darbinio streso egzistavimą, diagnostiniu požiūriu yra aktualu patikrinti tiriamų organizacijų padalinių streso lygį. Pagal visuomenėje vyraujančią nuomonę darbas pataisos namuose yra itin stresinis. Kaip matyti iš žemiau pateiktų paveikslų streso raiška pataisos namuose bei tardymo izoliatoriuje yra labai skirtinga. Diagnostinių skaičiavimų rezultatų analizė parodė, kad X pataisos namų visuose skyriuose darbinė įtampa nėra aukšta. Kaip matyti iš 22 paveikslėlio mažiausiai darbinio streso patiria organizacijos vadovai, daugiausia – administracijos reikalų skyrius, personalo grupė ir vidaus tyrimo tarnyba.



22 pav. Darbinio streso raiška Pataisos namuose X



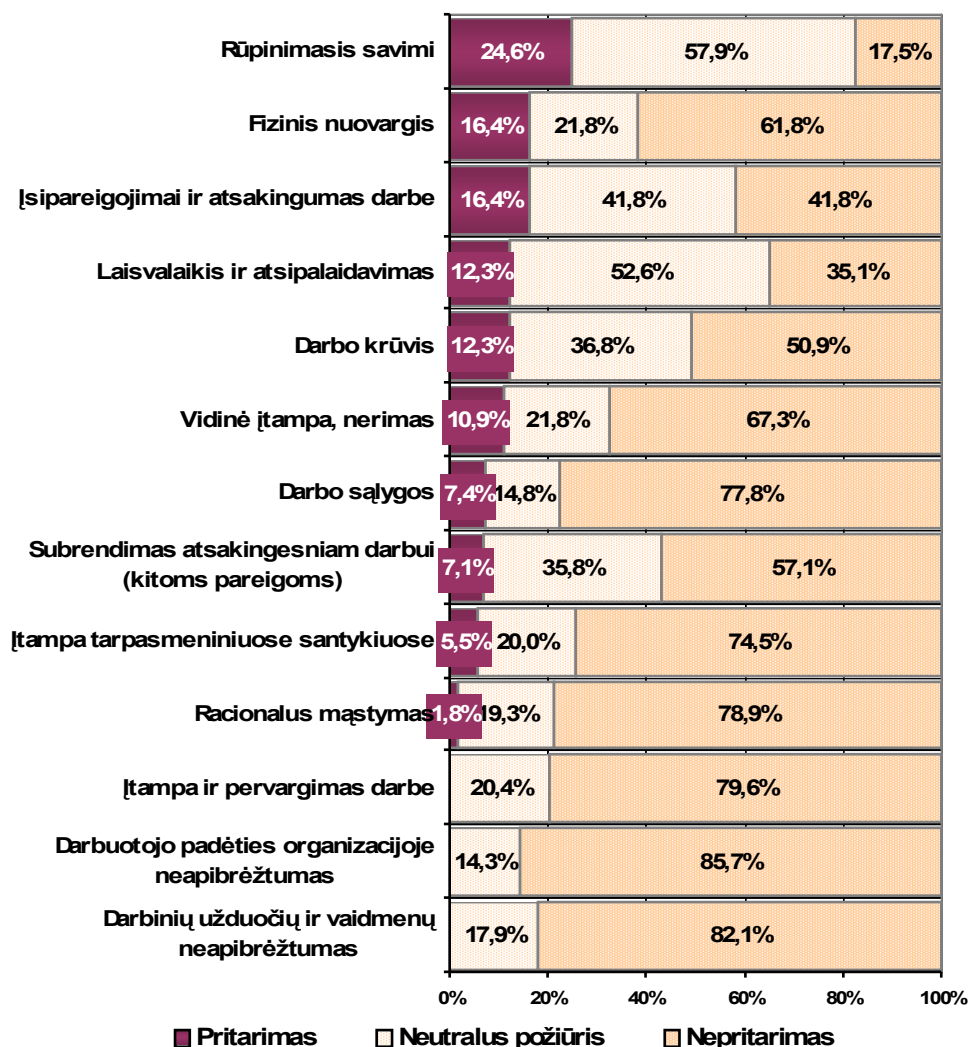
23 pav. Darbinio streso raiška Tardymo izoliatoriuje Y

Kaip ir organizacijos klimato testo atžvilgiu, taip ir darbinio streso testo atžvilgiu galioja taisyklė – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikštas darbinio streso poveikis.

Iš 23 paveikslo matyti, kad Tardymo izoliatoriaus padaliniuose darbinio streso vertinimai gana ryškiai skiriasi nuo organizacinio klimato vertinimo – atskiruose skyriuose reiškiasi gana įvairiai. Čia galime išvėlyti įverčių, kurie rodo tiek palankius, tiek nepalankius rezultatus – daugiau nei pusės padalinių jungtiniai balai nukrypsta į palankaus vertinimo sritį, pažymėtą žydra spalva, likusiųjų padalinių jungtiniai balai atsiduria nepalankaus vertinimo srityje. Tačiau nei vieno padalinio atveju nukrypimas nesiekia bent 1 standartinio nuokrypio. Net keturių padalinių darbinio streso veiksmingumo įverčiai priklauso taip vadinamam „aukso viduriukui“ – įverčiai susitelkę ties normavimo vidurkiu. Jau minėjome, kad Įskaitų skyrius pasižymi gana nepalankiai vertinamu organizaciniu klimatu. Todėl dabar galime kelti hipotezę, kad tai didele dalimi gali būti pasekmė ryškaus darbinio streso. Gana smarkiai paveikti streso yra Ūkio skyrius bei Vidaus tyrimų tarnybos skyrius, nors organizacinį klimatą šie skyriai vertino gerokai palankiau, nei įskaitų skyrius. Verta

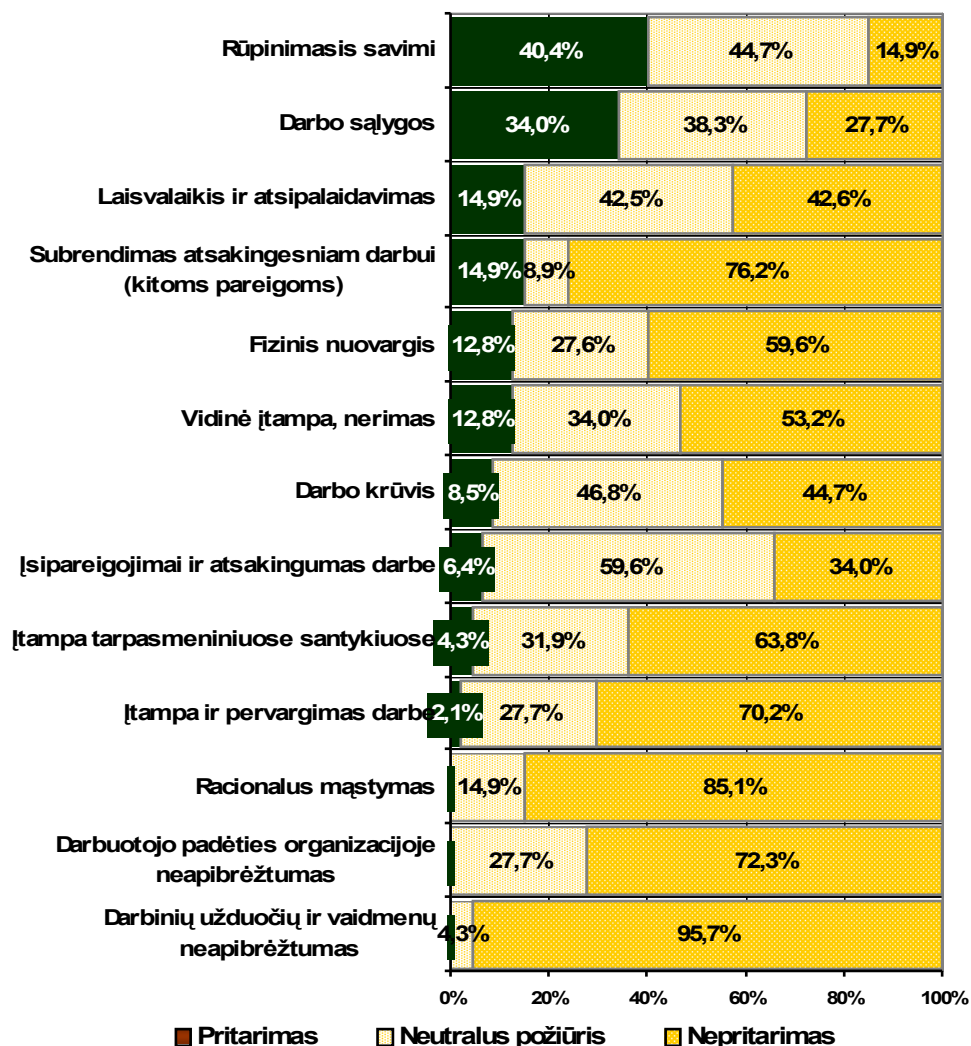
paminėti ir tai, jog pastarojo krizinei situacija turėjo įtakos neseniai vykęs pareigų perskirstymas skyriaus viduje. Darbuotojai, užėmę aukštesnes pareigas, buvo perkelti į žemesnes ir atvirkščiai. Tai sukelia konfliktines situacijas, skatina gandus ir veidmainiavimą, ir be abejo, pažeminamas pareigose žmogus turėtų patirti didžiulį stresą.

Toliau verta būtų panagrinėti, kaip darbinis stresas laivės atėmimo įstaigų padaliniuose reiškiasi pagal visas 13 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 13 dimensijų (žr. 24 pav.).



24 pav. Pritarimas darbinio streso požymiams Pataisos namuose X, proc.

Akivaizdu, kad ryškesnis pritarimas (Pritarimo reikšmės diagramoje pažymėtos alyvine spalva) reiškiasi tokiems darbinio streso požymiams, kaip „Rūpinimasis savimi“, „Fizinis nuovargis“, „Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe“, „Laisvalaikis ir atsipalaidavimas“, „Darbo krūvis“ – jų nepalankus įvertinimas siekia 12% ir daugiau ribą. Beje, šių dimensijų palankus vertinimas taip pat nėra aukštas – tik vienos siekia 50%. Matome, kad kritiškiausiai įvertintos yra „Rūpinimosi savimi“ bei „laisvalaikio ir atsipalaidavimo“ dimensijos.



25 pav. Pritarimas darbinio streso požymiams Tardymo izoliatoriuje Y, proc.

Nagrinėjant Tardymo izoliatoriaus Y atvejį, matome, kad ypač ryškus pritarimas (pritarimo reikšmės diagramoje pažymėtos žalia spalva) reiškiasi tokiems darbinio streso požymiams, kaip „Rūpinimasis savimi“, „Darbo sąlygos“ – įvertinimas siekia net 34-40%, o ir nepritarimas šioms dimensijoms ypatingai mažas. Gana kritiškai įvertintos „Laisvalaikio ir atsipalaidavimo“ bei „Subrendimo atsakingesniai darbui“ dimensijos – jų nepalankus įvertinimas siekia 14,9 % ribą.

Taigi, toliau vertėtų pasiaiškinti, kaip atskiri darbinio streso palankiai ir nepalankiai vertinami požymiai reiškias tyrimo objektų padaliniuose. Pataisos namų X rezultatai atspindėti 18 lentelėje.

Darbinis stresas Pataisos namuose X

	ADMINISTRACIJOS REIKALŲ SKYRIUS	SOCIALINĖS REABILITACIJOS SKYRIUS	PERSONALO GRUPĖ; VIDIAUS TYRIMO TARNYBA	BUHALTERIJOS APSKAITOS SKYRIUS	VADOVAI	SVEIKATOS PRIEŽIŪROS TARNYBA	APSAUGOS IR PRIEŽIŪROS SKYRIUS	ŪKIO SKYRIUS
Darbo krūvis	-0,65	-0,65	0,77	-0,50	-1,16	-0,32	-0,46	-0,93
Subrendimas atsakingesniai darbui	0,16	-1,11	0,27	0,42	-1,62	-0,10	0,21	-0,13
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0,51	-0,95	-0,19	0,03	-1,55	-0,28	0,02	-0,19
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0,30	-0,83	0,00	-0,58	-1,45	-0,73	-0,16	-0,23
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0,40	0,00	0,28	0,24	-1,67	-0,39	0,06	0,28
Darbo sąlygos	-0,57	-0,92	-0,65	-0,18	-0,90	-0,25	0,20	-0,33
Įtampa ir pervargimas darbe	0,11	-0,55	-0,25	0,27	-1,15	-0,25	-0,09	-0,02
Vidinė įtampa, nerimas	-0,42	-0,35	0,46	0,18	-1,47	0,53	-0,30	-0,51
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	-0,01	-0,09	-0,05	-0,33	-1,55	0,49	-0,13	-0,52
Fizinis nuovargis	-0,62	-0,40	-0,17	0,01	-1,28	0,33	-0,30	-0,93
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,42	-0,49	-1,13	-0,21	-0,74	-0,41	-0,28	-0,38
Rūpinimasis savimi	0,20	-0,70	-0,93	-0,47	0,37	-0,49	-0,22	-0,42
Racionalus mąstymas	0,45	-0,54	-0,24	-0,45	-1,36	-0,06	0,13	-0,24

Pagal pateiktus lentelės duomenis matyti, kad įverčiai pasiskirstę tolygiai ir tai dar kartą parodo, kad darbinio streso lygis įstaigoje ganėtinai mažas. Dėmesį atkreipti priverčia vadovų skylyje esantys įverčiai, ženkliai nukrypstantys nuo vidurkio į teigiamą darbinio streso skalės pusę. Analizuojant atitinkamas subskales pagal vadovus, „rūpinimasis savimi“ ir „laisvalaikis ir atsipalaidavimas“ išsiskiria ir visų skylyje esančių įverčių. Tokių subskalių išsiskyrimą būtų galima traktuoti kaip didelio užimtumo buvimas vadovu tarpe. Tai būdinga daugumai vadovaujama darbą dirbantiems žmonėms. Tuo tarpu Tardymo izoliatoriuje X matome kiek kitokią situaciją (19 lentelė).

Darbinis stresas Tardymo izoliatoriuje Y

	VIDAUS TYRIMŲ TARNYBA	AREŠTO BAUSMĖS GRUPĖ	PERSONALO SKYRIUS	ĮSKAITOS SKYRIUS	ADMINISTRACIJOS REIKALŲ SKYRIUS	ŪKIO SKYRIUS	SOCIALINĖS REABILITACIJOS SKYRIUS	APSAUGOS IR PRIEŽIŪROS SKYRIUS
Darbo krūvis	-0,78	-0,88	-0,39	-0,30	-0,35	0,21	-0,09	-0,62
Subrendimas atsakingesniai darbui	1,07	-0,10	-0,06	1,37	0,16	0,67	-0,20	0,48
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	-0,12	0,03	0,02	-0,02	-0,27	0,18	0,06	-0,12
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0,20	-1,06	-0,27	0,13	0,13	0,63	0,18	0,31
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	-0,05	0,33	-0,28	0,64	0,08	-0,15	-0,33	0,03
Darbo sąlygos	0,66	1,30	-0,09	1,22	0,87	1,28	0,43	1,51
Įtampa ir pervargimas darbe	0,74	0,35	-1,05	0,49	-0,19	0,81	0,26	0,28
Vidinė įtampa, nerimas	0,46	0,19	-0,12	0,58	-0,53	-0,10	0,42	-0,25
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0,28	-0,15	-0,52	0,94	0,41	0,74	0,30	-0,49
Fizinis nuovargis	0,29	0,02	-0,72	0,36	-0,17	-0,07	-0,18	-0,59
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0,04	-0,57	-0,13	-0,28	-0,79	0,06	-0,57	-0,48
Rūpinimasis savimi	-0,12	-0,78	0,14	0,25	-0,07	-0,17	-0,37	0,05
Racionalus mąstymas	-0,51	0,21	-0,64	0,07	-0,83	0,15	-0,42	-0,26

Lentelėje yra surašyti pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkrečioms padaliniais. Lentelėje yra sudarytas pasiekimų ir nesėkmių „žemėlapis“ pagal darbinio streso 13 dimensijų. Rusva spalva yra pažymėti tie nukrypstantys įverčiai, kurie atspindi didesnę darbinio streso poveikį organizacijos darbuotojams. Žaliai pažymėti įverčiai, kurie rodo mažesnę darbinio streso poveikį. Šie įverčiai išryškina atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Taigi, matome akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Šioje lentelėje nukrypstančiais įverčiais laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į palankių arba nepalankių vertinimų sritį nukrypsta bent per vieną standartinę nuokrypį arba daugiau.

Galime panagrinėti matomus diagnostinius profilius. Skirtingai nei organizacinio klimato analogiškoje lentelėje, čia matome įverčius, nukrypstančius tiek į teigiamą, tiek į neigiamą puses. Šiuo atveju labiausiai paveiktas streso yra įskaitų skyrius. Kaip jau minėta, šiame skyriuje aktuali prastų darbo sąlygų problema. Šią problemą akcentuoja ir arešto bausmės grupė bei ūkio skyrius. Galima sakyti, kad simptomiška ir tai, jog į palankių įverčių pusę nukrypsta ir tokia darbinio streso raiškos dimensija, kaip „Subrendimas atsakingesniai darbui“.

Nepalankių vertinimų srityje atsiduria tik Arešto bausmės grupė bei Personalo skyrius – padaliniai turi nedaug darbuotojų, todėl galime daryti prielaidą, kad dėl to skyriuose kyla mažiau konfliktinių situacijų, mažame kolektyve lengviau išspręsti kylančias problemas.

Apibendrinant galime teigti, jog ne vienas Tardymo izoliatoriaus Y padalinys nepasižymi išskirtiniu kurios nors vienos iš dimensijų poveikiu, vertinant darbinį stresą. O kai kurie padaliniai ypač mažai paveikti darbinio streso.

3.4 Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai tirtroje organizacijoje

Kaip jau buvo nagrinėta, tiek organizacijos klimatas, tiek ir darbinis stresas yra tarpusavyje susiję dydžiai. Darbinio streso testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (*Lienert&Raatz, 1993; Merkys, 1999*). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai mastant, gali pasitarnauti organizacinio klimato testo įverčiai. Iš principo darbinis stresas ir organizacijos klimatas turėtų būti statistiškai susiję. Jei padalinio darbuotojai patiria nuolatinį darbinį stresą, tai tikimybė, jog tokiaame padalinyje palankiai klostysis žmonių tarpusavio santykiai ar vyraus palankus darbinis klimatas yra labai menka. Kita vertus, jei kokiam nors padalinyje bendras klimatas yra tikrai sklandus ir geranoriškas, tai tikėtina, kad jis bent iš dalies yra paremtas nebloga darbine atmosfera. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimų korelacijų. Kita vertus, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi darbuotojų patiriamas taip vadinamas darbinis stresas ir organizacijos klimatas nėra visai tapatūs dalykai.

4 priede yra pateikta interkorelacijų matrica, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 19 organizacijos klimato dimensijų ir 13 darbinio streso dimensijų. Beveik visi korelacijos koeficientai, kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistiškai labai patikimą ryšį.

Išdėstyti argumentai rodo, kad prof. Merkio mokslinės grupės, kurioje aktyviai dalyvavo ir šio magistro darbo autorės, sukurtas lietuviškas darbinio streso testas psichometriniu požiūriu yra labai kokybiškas.

Toliau statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso buvo patikrinti pasitelkus daugiamatę regresiją. Tokia procedūra įgalina sužinoti, ar darbinis stresas yra veiksnys, ženkliai paveikiantis organizacinį klimatą. Visos 13 streso dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos nepriklausomu kintamuoju (priežastis), o konkreti organizacinio klimato dimensija buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis (pasekmė). Apibendrinta forma regresinės analizės rezultatai atspindėti 20 lentelėje.

Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšiai: daugiamatė regresija

SAUGUMO/ APIBRĖŽTUMO POJŪTIS, PSICHOLOGINIS KOMFORTAS	r = 0,54	r ² = 0,29	F = 13,00	p < 0,000
VERBALINĖ (ŽODINĖ) IR NEVERBALINĖ KOMUNIKACIJA	r = 0,58	r ² = 0,34	F = 16,51	p < 0,000
KONFLIKTAI	r = 0,48	r ² = 0,23	F = 9,35	p < 0,000
VYRŲ IR MOTERŲ SANTYKIAI	r = 0,44	r ² = 0,19	F = 7,50	p < 0,000
HUMORAS	r = 0,46	r ² = 0,22	F = 8,68	p < 0,000
SANTYKIAI SU VADOVAIS	r = 0,60	r ² = 0,37	F = 18,31	p < 0,000
KŪRYBIŠKUMO IR INICIATYVOS SKATINIMAS, BAUSMĖS	r = 0,64	r ² = 0,41	F = 22,09	p < 0,000
INFORMACIJA/ KOMUNIKACIJA	r = 0,63	r ² = 0,39	F = 20,69	p < 0,000
ATVIRUMAS, TOLERANTIŠKUMAS	r = 0,61	r ² = 0,37	F = 18,80	p < 0,000
GANDAI, APKALBOS, VEIDMAINIAVIMAS	r = 0,59	r ² = 0,35	F = 16,86	p < 0,000
KARTŲ SANTYKIAI	r = 0,53	r ² = 0,28	F = 12,57	p < 0,000
TARPUSAVIO SANTYKIAI	r = 0,61	r ² = 0,38	F = 19,22	p < 0,000
NEFORMALIOS GRUPĖS, „KLIKŲ“ SUSIDARYMAS	r = 0,62	r ² = 0,38	F = 19,36	p < 0,000
VALDYMO /VADOVAVIMO STILIUS	r = 0,67	r ² = 0,44	F = 25,21	p < 0,000
SANTYKIUS IR DARBINGUMĄ TRIKDANTI APLINKA	r = 0,44	r ² = 0,19	F = 7,48	p < 0,000
KONTROLĖ	r = 0,59	r ² = 0,35	F = 16,70	p < 0,000
ATĖJIMAS Į ORGANIZACIJĄ IR IŠĖJIMAS IŠ JOS	r = 0,54	r ² = 0,29	F = 12,72	p < 0,000
VERTYBĖS IR KULTŪRA	r = 0,67	r ² = 0,45	F = 26,01	p < 0,000
TRADICIJOS, ŠVENTĖS	r = 0,51	r ² = 0,26	F = 10,80	p < 0,000

Pastaba: nepriklausomi kintamieji yra - darbo krūvis; subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms); darbinų užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas; darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas; įsipareigojimai ir atsakingumas darbe; darbo sąlygos; įtampa ir pervargimas darbe; vidinė įtampa, nerimas; įtampa tarpasmeniniuose santykiuose; fizinis nuovargis; laisvalaikis ir atsipalaidavimas; rūpinimasis savimi; racionalus mąstymas.

Paaikškėjo, jog darbinis stresas tikrai gali būti traktuojama kaip geros (arba blogos) organizacinio klimato būklės priežastis. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Iš determinacijos koeficiento r^2 reikšmių matyti, kad darbinis stresas organizacinio klimato raišką ir būklę apsprendžia (paveikia) vidutiniškai maždaug trisdešimčia procentų. Tai yra labai daug, turint galvoje, kad organizacinio klimato būklę potencialiai gali įtakoti labai daugelis kitų priežasčių – verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; tarpusavio santykiai; valdymo /vadovavimo stilius; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra ir pan. Vadinasi net 30% siekiantis lyginamasis poveikumo svoris, kuris tenka vien tik darbiniam stresui, iš tiesų yra labai ženklus. Iš pateiktų faktų galėtų būti daroma praktinė vadybinė išvada: *jei norima organizacijos padaliniuose pasiekti optimalios organizacinio klimato raiškos, kartu reikia puoselėti ir darbuotojų darbinę kokybę.*

Palankus arba bent jau nekrizinis klimatas organizacijoje yra veiksmingo komandinio darbo sąlyga. Todėl tikslinga šią teorinę hipotetinę prielaidą apie postuluojamą sąryšį patikrinti ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir dalinėje tiriamųjų laisvės atėmimo įstaigų padalinių imtyje.

Todėl simptomiška, kad didžiojoje normavimo imtyje rastas statistinio sąryšio tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dėsningumas pasikartojo ir dalinėje imtyje (Priedas Nr. 5 ir 6).

Verta atkreipti dėmesį į tai, jog, nepaisant sąlyginai nedidelių tardymo izoliatoriaus bei pataisos namų padalinių imčių, daugelis gautų koreliacijos koeficientų tenkina patikimumo sąlygą $p \leq 0,001$ (Priedas Nr. 7 ir 8). Kai kurie koeficientai yra prastesni, nei didžiosios normavimo imties – tai atsitinka dėl mažo imties dydžio tiriamose organizacijose. Dalinėse imtyse vėlgi matome pakankamai aukštą determinacijos koeficientą, taigi dalinėse imtyse simptomiškai pasitvirtina išvada, jog *darbinis stresas maždaug trisdešimčia procentų apsprendžia organizacinio klimato raišką ir būklę*.

3.5. Demografinių kintamųjų įtaka darbinio streso ir organizacinio klimato raiškai

Atliekant tyrimą aktualu išsiaiškinti ar organizacinio klimato ir darbinio streso raiškai turi įtakos respondentų demografiniai rodikliai: lytis, darbo stažas ir užimamos pareigos.

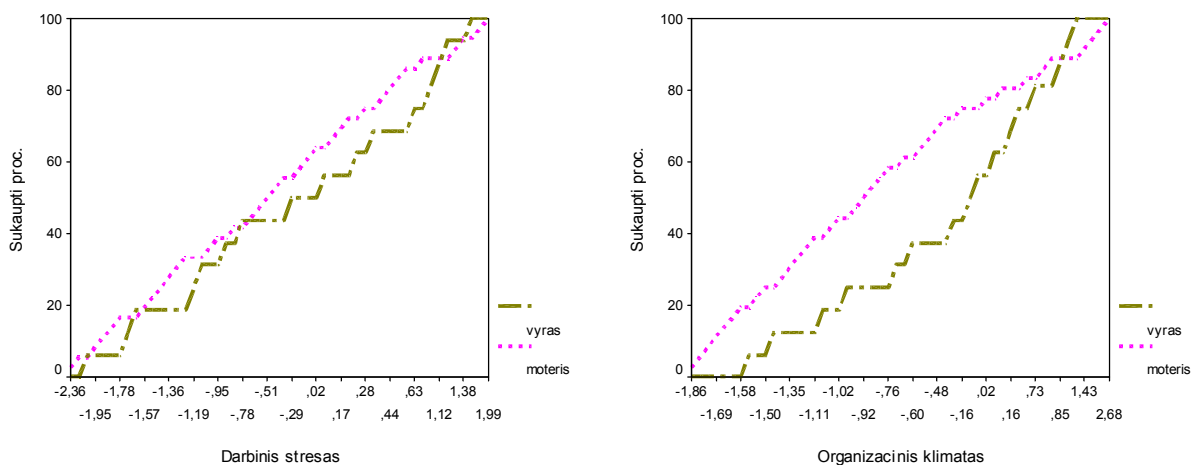
Didžiojoje norminėje imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsningumai. Antai tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų darbinio streso ir klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Darbinio streso testo atveju $t = 1,617$; $p = 0,107$; $df = 436$; organizacinio klimato testo atveju analogiški rodikliai yra tokie $t = -0,006$; $p = 0,995$, $df = 3100$.

Paaikškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę tiek darbinį stresą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant darbinio streso įverčius gauti tokie patikros rodikliai $t = -3,723$; $p = 0,000$; $df = 417$; organizacinio klimato testo atveju analogiški rodikliai yra $t = -4,703$; $p = 0,000$; $df = 3018$.

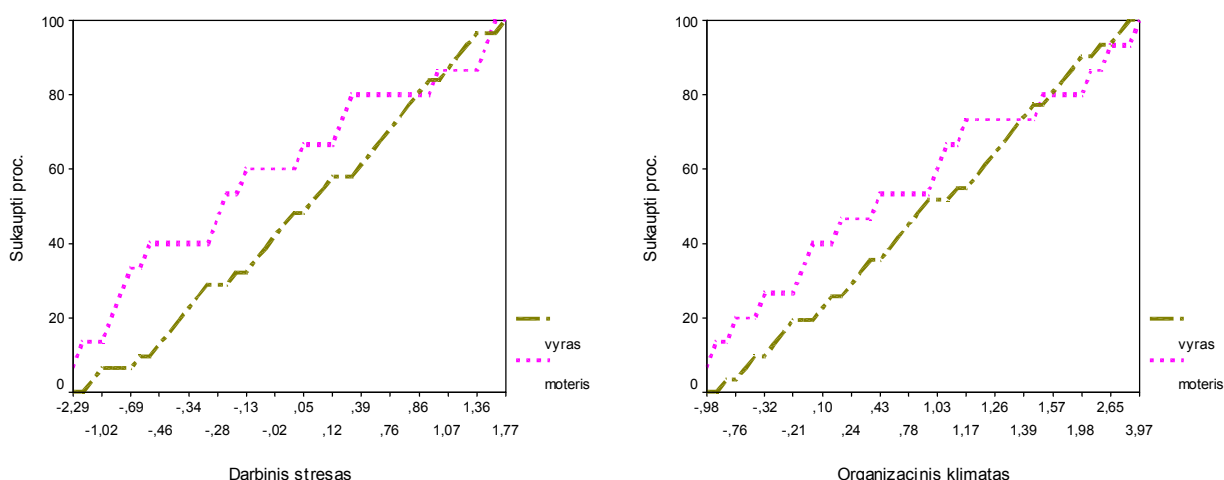
Taip pat paaikškėjo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra linkę darbinį stresą vertinti šiek tiek palankiau, nei mažesnę darbo stažą turintys, koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra visai nedidelis ($r = -0,18$), tačiau statistiškai labai patikimas ($p = 0,000$, kai $N = 422$). Organizacinio klimato testo atveju taip pat gauti analogiški rezultatai: $r = -0,12$; $p = 0,000$, kai $N = 3044$.

Didžiosios normavimo imties dėsningumai atsikartoja dalinėse laisvės atėmimo įstaigų: X pataisos namai ir Y tardymo izoliatorius, imtyse. Paaikškėjo, kad įtakos neturi nagrinėjamų darbuotojų lyties dimensijų vertinimui abejose organizacijų dalinėse imtyse (žr. 26 pav.). Pataisos namų X dalinėje imtyje, kaip jau minėta, lytis nei darbiniam stresui, nei organizacinio klimato raiškai įtakos neturi. Patikros rezultatai tai puikiai iliustruoja: $t = 0,660$; $p = 0,513$; $df = 50$ darbinio

streso atveju ir $t = 1,284$; $p = 0,205$; $df = 50$ organizacinio klimato atveju. Tardymo izoliatoriaus Y dalinėje imtyje tokia įtaka taip pat neužfiksuota. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $t = 1,625$; $p = 0,111$; $df = 44$ (darbinis stresas) ir atitinkamai $t = 0,363$; $p = 0,718$; $df = 44$ (organizacinis klimatas) (žr. 26 pav.).



26 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties Pataisos namų X imtyje

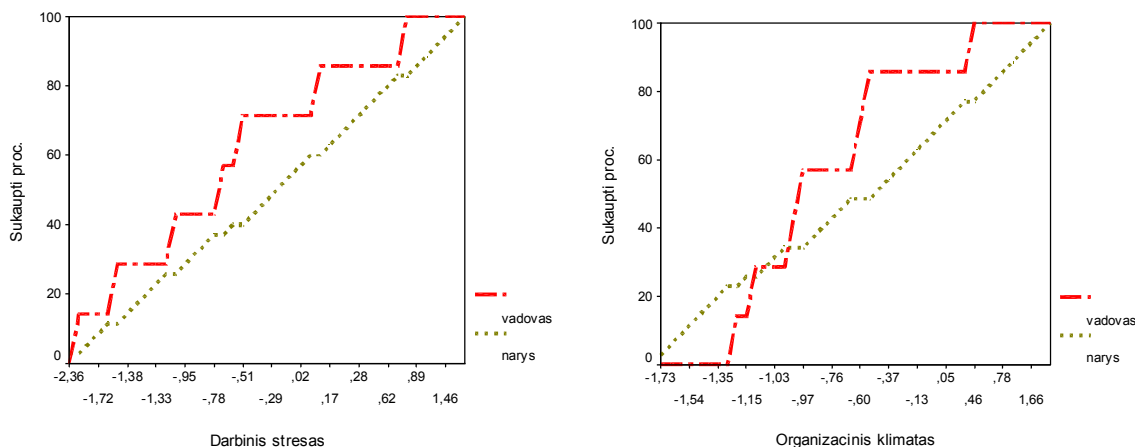


27 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties Tardymo izoliatoriaus Y imtyje

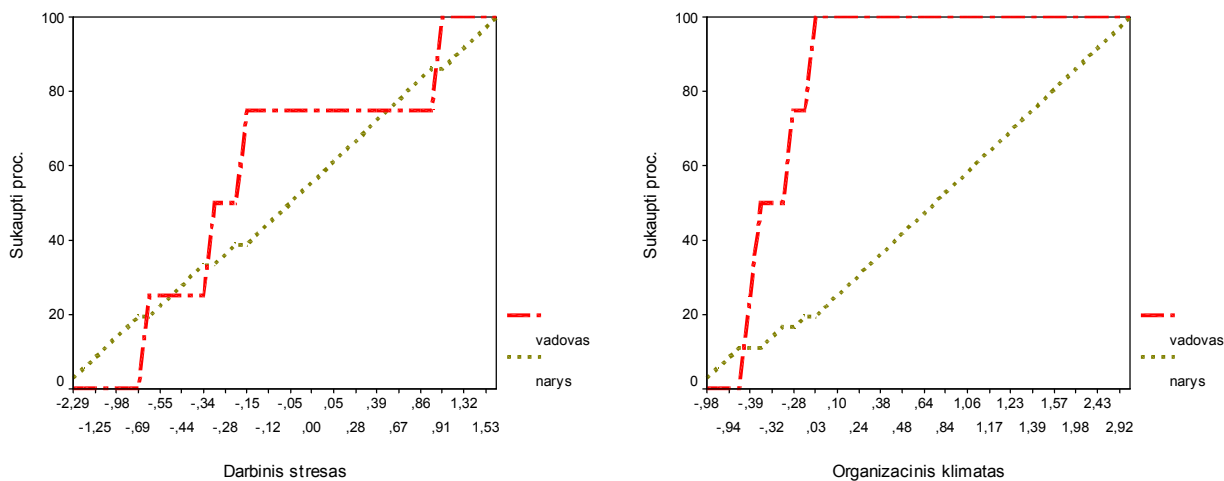
Remiantis 27 pav. nepavyko nustatyti darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybę nuo statuso (pareigų) Pataisos namuose X. To priežastis - mažas vadovų skaičius (septyni). Tai atsispindi vadovų kreivėse, kuri įgauna grubių laužčių pavidalą. Patikros rezultatai: $t = -1,032$; $p = 0,308$; $df = 40$ darbinio streso atveju; organizacinio klimato testo atveju analogiški rodikliai yra $t = -0,953$; $p = 0,346$; $df = 40$. Iš to išplaukia, kad organizacijoje didinant vadovų skaičių išryškėtų sąryšis.

Tardymo izoliatoriaus Y darbuotojų dalinėje imtyje darbuotojų statusas neturi įtakos darbinio streso vertinimui, bet kaip matyti iš 29 pav., vadovai yra linkę palankiau vertinti organizacinį klimatą, nei eiliniai darbuotojai. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento

kriterijumi. Gauti tokie patikros rodikliai $t = -2,010$; $p = 0,051$; $df = 38$. Tokią susidariusią situaciją būtų galima argumentuoti, kad vis dėl to vadovai nėra tokie savikritiški ir į viską linkę žiūrėti palankiau. Neatmetama ir tai, kad vadovybė linkusi pateikti geresnius vertinimus aukščiau esamai instancijai. Esant plačiai valdymo struktūrai atsiranda komunikacinis atotrūkis tarp vadovų ir pavaldinių. Tokiu atveju vadovas realiai nėra informuojamas su susidariusią situaciją ar problemą, kuri gali būti priežastimi stresui ar nepalankiam klimatui formuotis.

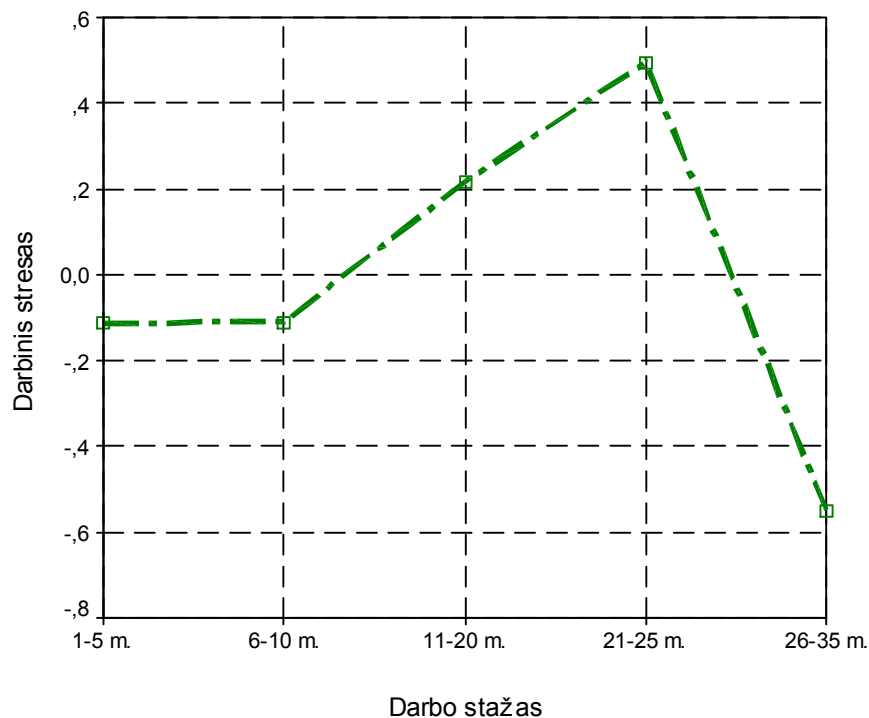


28 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso Pataisos namų X imtyje



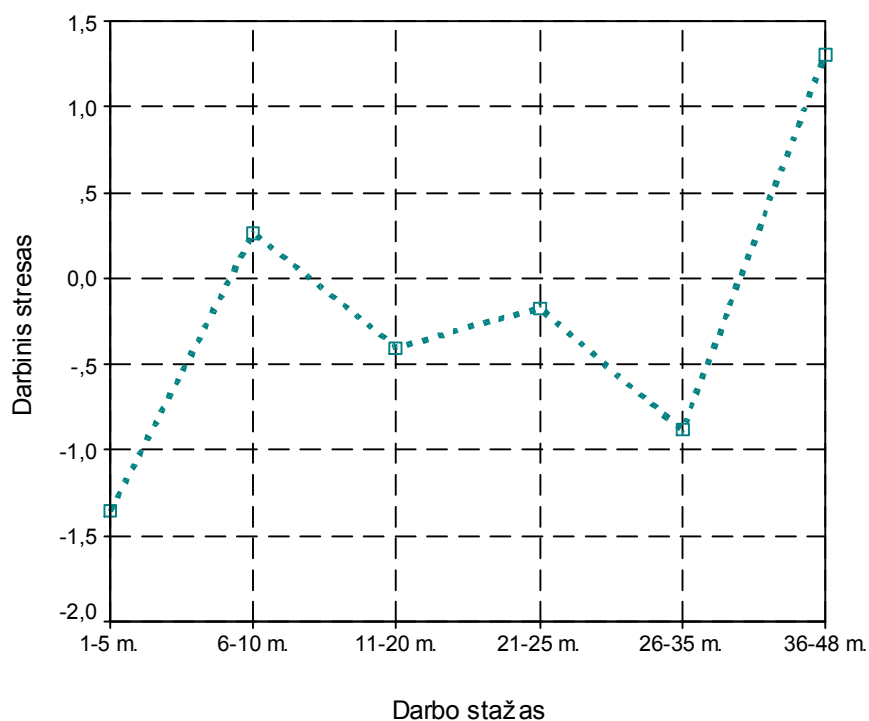
29 pav. Darbinio streso ir organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso Y Tardymo izoliatoriaus imtyje

Dalinėje Tardymo izoliatoriaus Y darbuotojų imtyje atsikartojo sąryšis tarp organizacinio klimato vertinimo ir bendro darbo stažo. Trumpiau organizacijoje dirbantys yra linkę organizacinį klimatą vertinti šiek tiek palankiau nei kolektyvo senbuviai ($r = 0,437$, o $p = 0,003$), o darbinį stresą šios organizacijos darbuotojai tiek vos tik pradėję dirbti, tiek turintys solidų darbo stažą vertina labai panašiai ($r = 0,121$, o $p = 0,429$) (30 pav.).



30 pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai Tardymo izoliatoriuje

X Pataisos namų darbuotojų imtyje nustatyta, kad bendras darbo stažas nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Gauti tokie patikros rezultatai – $r = -0,139$, $p = 0,386$, $N = 41$ (darbinis stresas) (30 pav.) ir atitinkamai $r = -0,175$, $p = 0,274$, $N = 41$ (organizacinis klimatas).



31 pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai Pataisos namuose

Nustatyti faktai reikšmingi bent keliais aspektais. Pirma, jie plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus kaip darbinis stresas ir 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, REKOMENDACIJOS

Teorinės išvados:

1. Organizacijos klimatas bei darbinis stresas vadybos bei organizacijų psichologijos mokslinėje literatūroje charakterizuojami kaip svarbūs organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo reiškiniai ir tyrimų sritys.
2. Organizacijos klimato ir darbinio tematikomis Lietuvoje yra nemažai mokslinės ir didaktinės literatūros, organizacijos klimatas darbinis stresas yra teoriškai pakankamai aprašyti. Sąlyginai plačiau teoriškai apibūdinamas darbinis stresas.
3. Pastebėta, kad šalyje trūksta mokslinės literatūros apie tai, kaip organizacijos klimatas ir darbinis stresas koreliuoja tarpusavyje.
4. Užsienio šalyse nemažai organizacinio klimato tyrimų atlikta vertinant organizacinio klimato sąryšį su įvairiomis organizacijos veiklos (ekonominėmis, socialinėmis, technologinėmis, komercinėmis) charakteristikomis – tirtas organizacinio klimato ir produktyvumo, organizacijos prisitaikymo (pereinamieji veiksmai ir rizikos priėmimas) ryšys, įtaka darbo pasitenkinimui ir kt., tačiau Lietuvoje pasigendama originalių instrumentų, kuriais būtų galima profesionaliai tirti žmogiškuosius išteklius tačiau.
5. Mokslo literatūroje „organizacijos klimatas“ apibūdinamas kaip esminės svarbios organizacijos dimensijos, tiksliau kaip tos dimensijos suvokiamos šios organizacijos narių. Kol kas nėra vieningos organizacijos klimato struktūros sampratos. Teoriškai galima kalbėti apie tam tikrą struktūrinį dimensijų branduolį, kurį apibrėžia įvairūs testai. Vieni autoriai nurodo vienokią klimato dimensijų struktūrą, kiti kitokią, tai rodo, kad tyrimai, kuriais
6. Matuojama organizacijos klimato struktūra yra aktuali žmogiškųjų išteklių vadybos bei organizacijų psichologijos mokslui ir praktikai. Sistemingas šalies ir užsienio autorių interesas komandiniu darbu ir organizacijos klimatu rodo, kad minėti reiškiniai bei gilesnis jų pažinimas yra reikšmingas tiek žmogiškųjų išteklių valdymo mokslui, tiek praktikai. Dauguma autorių yra linkę sutapatinti „organizacijos kultūros“ ir „organizacijos klimato“ apibrėžtis.
7. Organizacijos klimata galima įvardinti kaip visuma psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią grupinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Sveikas organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinų – darbuotojų konfliktų, lojalumo nebuvimo, išėjimo iš darbo.
8. Darbinis stresas yra mokslinė ir socialinė problema. Moksliniu požiūriu nėra priėtos vieningos nuomonės dėl darbinio streso teorijos. Daugelis autorių stresą sieja su žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, kuri kyla dėl įvairių apribojimų, mažos galimybės

kontroliuoti situacijas, aplinka darbe ar buityje; stresas yra bendras procesas kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus grėsmę ir iššūkį keliančius įvykius.

9. Psichologinį klimatą veikiamas daugelio organizacijos charakteristikų. Reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės.
10. Darbinio streso mažinimas ar panaikinimas yra aktualus klausimas socialiniu požiūriu. Ganėtinais sunku pritaikyti teorines žinias su praktinio supratimu ir jo pritaikymu realybėje. Mokslininkų pateikti metodai leidžia suprasti, kad pirmiausia reiktu atkreipti dėmesį stresorius ir tik išsiaiškinus juos imtis reikiamų prevencinių priemonių eliminuoti streso sukėlėjus.
11. Kadangi organizacinis klimatas yra glaudžiai susijęs su darbinio stresu daugybe aspektų, taigi jis daro įtaką ir organizacijos funkcionavimui kaip vientisam ir produktyviam organizmui. Kuo palankesnis klimatas organizacijoje, tuo darbuotojai labiau motyvuoti ir tuo geresnių rezultatų galima tikėtis. Pasak A. Vasiliausko (2004), personalo vertinimas ir skatinimas daro įtaką žmonių motyvacijai.

Metodologinės išvados:

1. Organizacinio klimato testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis tiek bendroje tiek dalinėje normavimo imtyje. Tiek didžiosios testo normavimo Lietuvoje imties pagrindu paskaičiuotais rodikliais, tiek laisvės atėmimo įstaigų padalinių imtyje organizacinio klimato testas atskleidė gerąsias savo darbinės savybes, kai kuriais atvejais netgi viršijo rodiklius, gautus didžiojoje normavimo imtyje.
2. Naujai sukurtas ir adaptuotas darbinio streso psichometrinės kokybės rodikliai yra patikimi, taigi testas yra validus.

Empirinės išvados:

1. Gauti tyrimų rezultatai parodė, kad Pataisos namų X visuose padaliniuose, o ypač vadovų tarpe, organizacinis klimatas reiškiasi itin palankiai. Visgi yra neišvengiamas neformalių grupių „klikų“ susidarymas, pasigendama atvirumo, tolerancijos, tradicijų, švenčių.
2. Tuo tarpu Tardymo izoliatoriaus padaliniuose organizacinis klimatas yra nepalankus ir reikalauja vadybinės intervencijos. Čia taip pat neišvengiamas neformalių grupių „klikų“ susidarymas, trūksta atvirumo, tolerantiškumo, tradicijų, švenčių, būdingi gandai, apkalbos, veidmainiavimas. Visų Lietuvoje iki šiol tirtų organizacijų atžvilgiu laisvės atėmimo įstaigos atsiduria priešingose kraštutinėse pozicijose.
3. Diagnostinių skaičiavimų rezultatų analizė parodė, kad X pataisos namų visuose skyriuose darbinė įtampa nėra aukšta. Daugiau reiškiasi tokios dimensijos, kaip „Rūpinimasis savimi“,

„Fizinis nuovargis“, „Isipareigojimai ir atsakingumas darbe“, „Laisvalaikis ir atsipalaidavimas“, „Darbo krūvis“.

4. Pusė Tardymo izoliatoriaus padalinių yra paveikti darbinio streso. Reiškiasi tokie darbinio streso požymiai, kaip „Rūpinimasis savimi“, „Darbo sąlygos“.
5. Beveik visi koreliacijos koeficientai atspindi statistinius sąryšius tarp 19 organizacijos klimato dimensijų ir 13 darbinio streso dimensijų, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojanti) ir statistiškai labai patikimą ryšį. Paaiškėjo, jog darbinis stresas tikrai gali būti traktuojama kaip geros (arba blogos) organizacinio klimato būklės priežastis. Iš determinacijos koeficiento r^2 reikšmių tapo aišku, kad darbinis stresas organizacinio klimato raišką ir būklę apsprendžia (paveikia) vidutiniškai maždaug trisdešimčia procentų.
6. Demografinių rodiklių požiūriu, laisvės atėmimo įstaigų padalinių vadovai yra linkę tiek darbinį stresą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau, nei eiliniai darbuotojai.
7. Dalinėje Tardymo izoliatoriaus Y darbuotojų imtyje atsikartojė sąryšis tarp organizacinio klimato vertinimo ir bendro darbo stažo. Trumpiau organizacijoje dirbantys yra linkę organizacinį klimatą vertinti šiek tiek palankiau nei kolektyvo senbuviai, o tuo tarpu Pataisos namų X darbuotojų imtyje nustatyta, kad bendras darbo stažas nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi.

REKOMENDACIJOS:

Esant tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas ir pan. sistemingam ir stipriam poveikumui matuojamai dimensijai, verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, kadangi daugelis klimatą įtakančių faktorių galima kisti, siekiant užtikrinti ar pageriant darbuotojų pasitenkinimo lygį.

Norint atskleisti, kodėl organizacijos padaliniuose susiklostė gana nepalankus organizacijos klimatas, reikalingi platesni kokybiniai tyrimai. Tai galėtų būti kokybiniai interviu, diskusijos atskirose grupėse. Šių metodų organizavimas galėtų būti inicijuojamas įstaigos ar atskirų jos padalinių vadovų, tyrėjų. Tikslinga būtų vadovus ar net eilinius darbuotojus supažindinti su tyrimo rezultatais. Tai paskatintų jų aptarimą, o to pasekoje galima kelti hipotezę, turėtų sudaryti prielaidas organizacijos klimatui pagerinti bei išsaugoti.

Norint atskleisti aspektus, kodėl viename ar kitame laisvės atėmimo įstaigų padalinyje padalinyje susiklostė palankus arba mažiau palankus organizacijos klimatas, padaliniai yra labiau paveikti streso, reikalingi kokybiniai tyrimai.

DISKUSIJOS

Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijų vadovai geriau vertina ir organizacijos klimato ir darbinio streso dimensijas. Galima tikėtis, kad vadovai galbūt, apskritai yra linkę įvairius organizacijos parametrus. Vadovų polinkis matyti organizacijos būklę kiek pagražintai gali būti susijęs: su psichologiniais vadovų savimonės procesais bei su informacijos ir komunikacijos procesais. Iš praktikos yra žinoma, kad neigiamus reiškinius, įvykius, rezultatus pavaldiniai yra linkę nuslėpti, pateikti pagražintai ir pan. Tai reiškia, kad kiek pagerintas organizacijos arba padalinio suvokimas būdingas vadovams, gali būti paaiškintas sutrikusia komunikacija ir iš dalies iškreipta komunikacija.

Ateityje tikslinga būtų atlikti minėtų testų kokybės patikrinimo tyrimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija, nes iki šiol žmogiškųjų išteklių psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto metodais). Statutinėse organizacijose kriterijumi galėtų būti apibrėžiami ekspertiniai vertinimai, tokie kaip organizacijos vadovų, socialinių partnerių, organizacijos veiklą atspindintys statistiniai rodikliai, jų palyginimas su analogiškos šakos rodikliais.

LITERATŪRA

1. Aleksandravičienė I. (2004). Stresas darbe. Kaip jį valdyti // *Vadovo pasaulis* 6, p.21-23
2. Alexander, D. (1983). *Occupational stress, strain, and coping among family physicians training and teaching in military and civilian settings*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University, Columbus.
3. Ališauskas R., Malakauskas A., Pacevičienė R., Ušėčiekė L. (2004). Kursinių, bakalauro ir magistrinio darbų rengimo vadovas, Šiauliai
4. Ališauskas, K., Balvočiūtė, R. (2004). Diagnostikos proceso įtaka organizacijos mokymuisi.
5. Andriuščenka, J. (2001). Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, , Nr. 20 – p. 25-39.*
6. Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C, Burnes B. *Work psychology, Understanding human behaviour in the workplace*, Prentice Hall, Financial time.
7. Bačiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
8. Baranauskienė, I. (1996). *Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, Nr. 3 – p. 7-24.*
9. Barling, J., Kelloway E. K., Froce M., R., *Hanbook of working stress*, Sage
10. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas
11. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas: Technologija.
12. Bernard H. J, (2003). *Human resource management*, McGraw-Hill, international edition
13. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. - Vilnius: Jošara.
14. Budraitis, R., Šaparnis, G. (2002). *Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje*. Šiauliai.
15. Bulanova D. (1997). *Streso kontrolė darbe//Vadovo pasaulis* 4.p. 22-24
16. Butkus F.S (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
17. Cartwright S., Cooper L., C. (2005). *Managing workplace stress*.
18. Casimir, C., Barczyk. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: [monografija]*. – Vilnius.
19. Chmiel, N. (red.). (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Chmieliauskas, A., Būda, V., Buivydas, M. ir kt. (2003). *Projektų valdymas*. – Vilnius: Verslo žinios. F

21. Collins, J., Porras, I., J. (2003). Taip kuriama amžiams. Vilnius: Goldratt Baltic Network.
22. Daft, R., L., Steers, R., M. (1986). *Organizations: A micro / Macro Approach Glenview, III*:
23. Daft, R., L., Steers, R., M. (1986). *Organizations: A micro / Macro Approach Glenview, III*: Scott, Foresman.
24. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
25. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą *Team Pulls*, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose // *Viešojoji politika ir administravimas*, nr. 8, p. 89-98.
26. Dubinas, V., Šavareikienė, D. (2002). Motyvacijos vadybos išlaidos. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, p. 38-42.
27. Fisher, K. (2000). Leading self – directed teams: a guide to developing new team leadership skills. New York: McGraw – Hill, Inc.
28. Fisher, K., Fisher, M. (1997). The Distributed Mind: Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams. New York: McGraw – Hill, Inc.
29. Friedlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction // *Personnel Psychology*, 22, p. 171 – 183.
30. Furhnam A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization. United Kingdom: Biddles Ltd.
31. Furhnam, A. (1999). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization.
32. Furst M. (1998). Psichologija .
33. Gražulevičienė R. (2002). Žmogaus ekologija, Kaunas”, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
34. Gubicaitė-Šilingienė V. (1998). Kolektyvinis valdymas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas
35. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedinė, L. (2003). Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
36. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
37. Jankauskas, R., Pajarskienė B. (1997). Psichinį stresą darbe sukeltantys veiksniai ir jų įvertinimas. Vilnius. Higienos institutas.
38. Jankauskas, R., Pajarskienė B. (1998). Streso darbe įvertinimas pagal psichosocialinius darbo veiksnius ir stresines dirbančiojo reakcijas. Vilnius. Higienos institutas.
39. Jarumbauskas, A. (1998). *Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje // Ekonomika ir vadyba – 98*. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 1998m. balandžio 23-24 d., p. 150.

40. Jazdauskaitė, V. (2003). Vadovo vaidmuo formuojant komandą // *Vadovo pasaulis*, 12, p 20-22.
41. Jones A., James L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception. *Journal of organization behavior and human performance*, 23.
42. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
43. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1, p. 47-60.
44. Julian Barling, E. Kevin Kelloway, R. Michal Brone. Hanbook of work stress.
45. Juozaitienė, L., Staponkienė J. (2004). Verslo ir vadybos pagrindai. Šiauliai: ŠUL
46. Kalėjimų departamento, jam pavaldžių įstaigų bei valstybės įmonių pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas Valstybės žinios, 1994 Nr.99-1958
47. Kalinauskas R. (1999). Struktūra – vadybos objektas ir kibernetikos dalykas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 10. p. 73-83.
48. Kangos P., Gordon W. (2000). Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management decision* 38.
49. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
50. Kasiulis J., Barvydienė V. (2004). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas
51. Koys D., De Cotiis T. (1991). Inductive measure of psychological climate. *Human relations*, 3.
52. Kolb D. A. et al.(1986.) *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas
53. Konzepte – Methoden – Praxis – Gabler.
54. Kreitner R., Kiniški A., Buelens. Organizational behaviour , second European edition
55. Kučinskas, V. Kučinskienė R. (2002). Vadybos įvadas. Klaipėda: KUL.
56. Kučinskienė, R. (2002). Stresas darbe. Kaip sumažinti jo poveikį. *Vadovo pasaulis*, 11.p. 24-26.
57. Kumpikaitė, V. (2000). Darbuotojų svarba organizacijai. // *Ekonomika ir vadyba – 2000, Aktualijos ir metodologija*, p. 219-220.
58. Kurmilavičiūtė D. (2003). Nemėgiamas darbas- nuolatinio streso šaltinis. Tad ką gi daryti dirbantiems//*Personalo vadyba* 57.
59. Layne Ch. M. (2001). *The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
60. Lazarus, R. S. (1984). On the primacy of cognition// *American Psychologist*.

61. Lazarus, R. S., Rice V. H. (2000). Evolution of model of stress, coping and discrete emotions//handbook of stress, coping and health.
62. Legkauskas V. (2001). Psichologijos įvadas , Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
63. Leka S., Griffiths A., Cox T. (2003). Work organisation & stress// *Protecting workers' health series 3*
64. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas
65. Lietuvos Respublikos tarnybos kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos statuto patvirtinimo įstatymas 2000m. balandžio 18 d.Nr. VII-1631 Vilnius.
66. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas,1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Valstybės žinios 1999, Nr. 66-2130
67. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999m. birželio 17d.Nr. VIII-1234. Valstybės žinios 1999, Nr. 60-1945
68. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
69. Litwin G. H. Stringer, R. A. (1968). Motivation and organization climate. Cambridge , Harvard University press.
70. Lobanova, L. (2001). Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2001.20.* Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla, p. 135-141.
71. Lubys, A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. // *Ekonomika ir vadyba – 98.* Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 1998 m. balandžio 23-24 d., p.199-202.
72. Lukaševičius K., Martinkus B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas: Technologija.
73. Macharzina, K. (1992). Unternehmensführung. *Das internationale Managementwissen.*
74. Marcinkevičiūtė, L. (2002). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, nr. 4, p. 136-143.
75. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A.(2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. p. 10-13
76. Martinkus B. (2003). Darbo procesų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
77. Matuzevičiūtė, K., Palumickaitė, J. (2004). Moterys Lietuvos darbo rinkoje: situacijos ir problemos. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2004.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 174-177.

78. Matuzienė I., Šavareikienė D. (2004). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvacija lemiantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*. Šiauliai. p. 143-148.
79. Medicinos enciklopedija. Tomas II. (1994). Ats. Red. V. Grabauskas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
80. Merksys G. (1997). Transkulturelle Validität und Kulturspezifität: Neue Perspektiven empirischer Referenz. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996. Schwerpunktthema : Wisen und Handeln. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 310-316.
81. Merksys G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. *An International Journal for Psychology and Education*. Nr. 6. P. 22-35.
82. Merksys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai.
83. Merksys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija. Sociologija*. nr. 3, p. 53-64.
84. Merksys, G. (1999). Socialinių tyrimų metodologinės problemos // *Socialiniai mokslai*, 4 (21).
85. Merksys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija. Nr. 2 (19). p. 7-22.
86. Misevičius V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija
87. Myers D. (1998). *Socialnaja psichologija*. Sankt Peterburg: Piter.
88. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001). Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerija ir Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija.
89. Neverauskas B., Rastenis J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
90. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2001). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
91. Newton T., Handy J., Fineman S. *Managing stress. Emotion and power at work*.
92. O'Hanlon B. (1999). *Stresas. Racionalus požiūris, Gaivata*
93. Osipow, S. H., & Spokane, A. R. (1987). *Occupational Stress Inventory* manual (research version). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
94. Pacevičius J. (2002). Psichinė savireguliacija ir jos efektyvumo būdai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*. Šiauliai.
95. Pajarskienė B. (1995). *Stresas darbe ir sveikata*. Vilnius: Higienos institutas.
96. Palidaskaitė J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas.
97. Palijanskienė (2003). *Darbo ir karjeros psichologija*. Vilnius
98. Palujanskienė A. (1999), *Vadovavimo psichologija*. Lietuvos žemės ūkio universitetas

99. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2005). Stresas. Atpažinimas ir įveikimas. Pasaulio lietuvių centras
100. Pruskus V. (2003). Verslo etika. Laiko iššūkiai ir atsako galimybės. Vilnius
101. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2003). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas Nr. 37
102. Richard, G. V., & Krieshok, T. S. (1989). *Occupational stress, strain, and coping in university faculty*. Journal of Vocational Behavior, 34, 117-132.
103. Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", Administrative Sciences Quarterly, Vol. 15 pp.150-63.
104. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
105. Rudzevičius M. (1987). *Emocinės būsenos*. Vilnius.
106. Sakalas A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
107. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius.
108. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas B., Prokopčiukas B., Venskus R., Virvilaitė R., Ivaškienė A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas
109. Sakalas, A. (1994). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
110. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
111. Sbragia R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39,
112. Schein, E., H. (1987). *Process consultation*. Reading, Mass, Addison – Wesley. Vol.
113. Seilius A. (1998). Vadovo darbo stilius įtaka pavaldinių veiklai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 6. p. 212-221.
114. Seilius A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12.
115. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 12, p. 189 – 224.
116. Simanaitis, E. (1988). *Kolektyvo bendravimo kultūra*. Vilnius: Mintis.
117. Simon., A. Herbert. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygai.
118. 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.
119. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas.
120. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

121. Stoškus S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: ŠUL.
122. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas - techninis personalas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 17, p.215-225.
123. Šarkiūnaitė, I., Česnienė, R. (2002). Human Relations in Organization // *Inžinerinė ekonomika*, nr. 1, p. 27.
124. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. Šiauliai.
125. Šimanskienė L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, p. 113-124.
126. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimui. Klaipėda.
127. Tarnybos kalėjimo departamentas prie Lietuvos respublikos teisingumo ministerijos, Statutas. Valstybės žinio, 2000, NR. 39-1088
128. Tarnybos kalėjimo departamento prie respublikos teisingumo ministerijos statutas, (žin., 2003, Nr.49-2158)
129. *Vadybos pagrindai*. Mokymo priemonė (1994). Kaunas: Technologija.
130. Valackienė A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.
131. Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimas, Valstybės žinios., 2002, Nr. 45-1708 0
132. Valstybinė darbo inspekcija „Stresas darbe: praktiniai patarimai (2004). *Darbuotojų sauga ir sveikata*, 6,
133. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
134. Vijeikis, J., Pamedytis, R., Liutkus, N. (2004). Grupės, komandos ir jų vaidmenys// *Personalo vadyba*, Nr. 4 (62), p. 12-18.
135. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
136. Vollmer H. (1998). *Jaučiuosi visiškai išsekusi. „Sudegimo“ sindromas*. Vilnius: Alma Litera.
137. Žydzūnaitė, V. (2003). Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija. Kauno technologinis universitetas.
138. Анастази А., Урбина С. Психологическое тестирование. - Санкт-Петербург: Питер, 2001.- 686 с.
139. Джуелл, Л. (2001). Индустириално-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер.

Kiti šaltiniai:

1. Healthy work, managing stress and fatigue in the work place, book online [žiūrėta 2006–11-17]. Prieiga per internetą: www.workstress.net
2. A short guide, Work- Related, Stress. [žiūrėta: 2006- 11- 17].Prieiga per internetą: www.hse.gov.uk
3. Kalėjimų departamento prie Lietuvos respublikos teisingumo ministerijos, nuostatai, 2000 m. rugsėjo 1 d. įsakymu Nr. 184 [žiūrėta 2007- 03-12] Prieiga per internetą: <http://www.kalejimudepartamentas.lt/Default.aspx?item=home&lang=1>
4. Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos [žiūrėta 2007 - 02- 17] Prieiga per internetą: www.kalejimudepartamentas.lt
5. Karjeros centras (2004). Stresas darbe. Kaip jį valdyti? [žiūrėta 2006-03-18] Prieiga per internetą:http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/domu/straipsniai/stresas_darbe_kaip_j_valdyti/5802
6. Trečiasis Europos šalių darbo sąlygų tyrimas - 2000. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas. Liuksemburgas, 2001. (Third European survey on working conditions 2000. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). [žiūrėta 2006-04-18]. Prieiga per internetą: Luxemburg, 2001). <http://www.eurofound.ie/publications/EF0121.htm>
7. Sauga ir sveikata mažose ir vidutinėse įmonėse. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. [žiūrėta: 2006-03018]. Prieiga per internetą: http://sme.osha.eu.int/products/stress_at_work/index_lt.htm
8. Lietuvos pramonės konkurencingumas. Vilnius: Ūkio ministerija [žiūrėta 2006-04-04]. Prieiga per internetą : <http://www.ukmin.lt/index.php/lt/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas.html>
9. Europos Komisijos komunikatas – Prisitaikymas prie pokyčių darbe ir visuomenėje. Naujoji Bendrijos sveikatos ir saugos darbe strategija 2002 – 2006. Europos Komisija. 2002 (Communication from the Commission – Adapting to change in work and society; A new Community strategy on health and safety at work 2002 – 2006. European Commission. 2002). [Žiūrėta: 2006-01-23]. Prieiga per internetą: <http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270>

10. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. *Psichosocialinės problemos – stresas darbe*. Informacinis lapelis Nr. 22. [žiūrėta 2006-01-23]. Prieiga per internetą: <http://osha.vdi.lt/PDF/Topics/stress/stresas.htm>
11. Guidance on work-related stress – spice of life or kiss of death, European Commission. Luxembourg, 2002 [žiūrėta:2007-01-20] Prieiga per internetą. <http://hesa.etui-rehs.org/uk/newsletter/files/2002-19p12-17.pdf>
12. Aleksandravičienė, I. (1999). Stresas darbe. Kaip jį valdyti? Karjeros centras. [žiūrėta 2005-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.karjeros.centras.lt>
13. Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars. [žiūrėta 2006-10-13]. Prieiga per internetą: www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf
14. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos nuostatai. 2000.09.01. įsakymo Nr. 184 [žiūrėta: 2007-04-12] per internetą: http://www.kalejimudepartamentas.lt/?item=vkl_nuost&lang=1
15. The Cognitive Appraisal of Stress: The influence of Organizational Climate, Perceptions of Control, and Feelings Associated with Stressful Work Events [žiūrėta:2006-11-15] Prieiga per internetą: <http://rphrm.curtin.edu.au/1996/issue1/cognitive.html>
16. Moyle, P., „How to...reduce stress in the workplace „, People Management, 8/10/2006., Vol. 12, Issue 16 [žiūrėta: 2007 m. sausis 29]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=14&hid=7&sid=9f8a199b-9522-4414-8481-fa77403965e6%40sessionmgr3>
17. Baudžiamasis kodeksas [žiūrėta: 2007-04-21]. Prieiga per internetą: http://www.tm.lt/?item=taktai_list&aktoid=42972
18. Baudžiamojo kodekso procesas [žiūrėta: 2007-04-21]. per internetą: http://www.tm.lt/?item=taktai_list&aktoid=53756
19. Lietuvos Respublikos Bausmių vykdymo kodeksas (2002 m. birželio 27 d. Nr. IX-994) [žiūrėta: 2007-04-21]. per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=171368&p_query=&p_tr2=