

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

**Brigita LUKAUSKAITĖ**

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINĖS**  
**ĮTAMPOS RAIŠKOS YPATUMAI LENGVOSIOS PRAMONĖS**  
**ĮMONĖJE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

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

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINĖS**  
**ĮTAMPOS RAIŠKOS YPATUMAI LENGVOSIOS PRAMONĖS**  
**ĮMONĖJE**

**Magistro darbas**

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

**Magistro darbo autorė** Brigita Lukauskaitė.....

**Vadovas** prof. habil. dr. Gediminas Merkys .....

**Recenzentas** doc. dr. Jonas Pacevičius .....

## **SANTRAUKA**

**Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos raiškos ypatumai lengvosios pramonės įmonėje.**

Magistro darbas

Šis magistro darbas – tai savarankiška kolegialaus tyrimo dalis. Juo siekiama nustatyti organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos raišką bei sąsajas pasirinktoje lengvosios pramonės įmonėje.

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos raiškos ypatumai buvo tiriami pagal „Organizacinio klimato“ bei „Tarpgeneracinės įtampos“ testą. Tyrime dalyvavo 61 respondentas, 8 komandos. Duomenys apdoroti SPSS programa. Rezultatai atskleidė, kad AB „Linų audiniai“ vyrauja nepalankus organizacinis klimatas bei kai kuriose komandose reiškiasi tarpgeneracinė įtampa. Taip pat nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos.

## **SUMMARY**

**Peculiarities of Organizational Climate and Intergenerational Tension Expression in a Light Industry Company.**

Master thesis

This master thesis is an independent part of a collegial research. Its purpose is to determine the expression and links of organizational climate and intergenerational tension in a chosen light industry company.

The peculiarities of organizational climate and intergenerational tension were studied using “Organizational Climate” and “Intergenerational Tension” tests. 61 respondent and 8 teams participated in the research. The data was processed using SPSS program. The results show that unfavourable organizational climate dominates in AB “Linų audiniai“, and intergenerational tension is present in some teams.

Additionally, statistically significant links between organizational climate and intergenerational tension were determined.

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINĖ ĮTAMPA KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS.....	10
1.1. Organizacinio klimato sampratos teorijos ir jo įtaka įmonės veiklos rezultatams.....	10
1.2. Organizacinio klimato tyrimo procesas.....	13
1.3. Organizacijos kultūros įtaka organizaciniam klimatui.....	14
1.4. Vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos įtaka organizaciniam klimatui.....	21
1.5. Kartų fenomenas ir jo vaidmuo darbo organizacijai bei darbo rinkai.....	24
1.6. Tarpgeneracinės įtampos ryšys su organizaciniu klimatu.....	27
2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINĖS ĮTAMPOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	30
2.1. AB „Linų audiniai“ apibūdinimas.....	30
2.2. Tyrimo imties ir eigos analizė.....	32
2.3. Tyrimo instrumentų apibūdinimas.....	35
3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINĖS ĮTAMPOS TYRIMO AB „LINŲ AUDINIAI“ REZULTATAI.....	38
3.1. Diagnostinių instrumentų charakteristikos.....	38
3.2. Organizacinio klimato raiška tekstilės įmonėje.....	44
3.3. Tarpgeneracinės įtampos raiška tekstilės įmonėje.....	51
3.4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos sąryšis tekstilės įmonėje.....	55
3.5. Sociodemografinių kintamųjų, tarpgeneracinės įtampos, organizacinio klimato statistiniai sąryšiai.....	61
IŠVADOS.....	65
LITERATŪRA.....	69

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Stiprios įmonės kultūros poveikiai.....	16
2 lentelė	Adaptyviosios ir neadaptyviosios korporacinių kultūrų sugretinimas.....	17
3 lentelė	Deal ir Kennedy pasiūlyta organizacijos kultūros tipų klasifikacija.....	20
4 lentelė	„Kartos“ sąvokos apibrėžimai.....	24
5 lentelė	Darbuotojų skaičius AB „Linų audiniai“.....	30
6 lentelė	AB „Linų audiniai“ komandos.....	32
7 lentelė	Tarpgeneracinės įtampos klausimyno subskalių sandara.....	36
8 lentelė	Lietuvoje tirtų organizacijų, kurios sudaro testo normavimo bazę, tipai.....	38
9 lentelė	Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos (N = 634)....	40
10 lentelė	Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos AB „Linų audiniai“ (N = 61).....	41
11 lentelė	Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos (N jauni = 199/ N vyresni = 420).....	43
12 lentelė	Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos AB „Linų audiniai“ (N jauni = 22/ N vyresni = 39).....	44
13 lentelė	Organizacinis klimatas tirtose komandose pagal 19 subskalių (N = 61).....	50
14 lentelė	Tarpgeneracinė įtampa tirtose komandose (11 subskalių) N = 61.....	54
15 lentelė	Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų (N min = 586; N max = 612).....	56
16 lentelė	Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos ( $r^2$ ) (N min = 586; N max = 612).....	57
17 lentelė	Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų (N min = 60; N max = 61).....	59
18 lentelė	Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos ( $r^2$ ) (N min = 60; N max = 61).....	60

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinio klimato tyrimo procesas.....	14
2 pav. Schein organizacijos kultūros lygiai.....	16
3 pav. Vidinės organizacijos aplinkos sudedamosios dalys.....	22
4 pav. AB „Linų audiniai“ organizacinė schema.....	31
5 pav. Respondentų lytis (N = 61).....	33
6 pav. Respondentų skaičius padaliniuose (N = 61).....	33
7 pav. Respondentų amžius (N = 61).....	34
8 pav. Respondentų išsimokslinimas (N = 61).....	34
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą procentais (N = 61).....	35
10 pav. Organizacinio klimato raiškos AB „Linų audiniai“ ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 3750).....	45
11 pav. Organizacinio klimato raiška įvairiose organizacijose (N = 3750).....	46
12 pav. Organizacinio klimato raiškos AB „Linų audiniai“ ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 3750).....	47
13 pav. Organizacinis klimatas tirtose komandose (N = 61).....	48
14 pav. Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 61).....	49
15 pav. Tarpgeneracinė įtampa įvairiose organizacijose (N = 619).....	52
16 pav. Tarpgeneracinė įtampa tirtose komandose (N = 61).....	52
17 pav. Pritarimas tarpgeneracinės įtampos požymiams, proc. (N = 61).....	53
18 pav. Organizacinio klimato raiška bei darbuotojų lytis.....	61
19 pav. Tarpgeneracinė įtampa bei darbuotojų lytis.....	62
20 pav. Organizacinis klimatas bei darbuotojų amžius.....	62
21 pav. Tarpgeneracinė įtampa bei darbuotojų amžius.....	63

## ĮVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Daugelyje šiuolaikinių organizacijų daug dėmesio skiriama ne tik atliekamam darbui, jo kokybei, tačiau ir darbuotojų tarpusavio santykiams, savijautai darbe, pasitenkinimui darbu bei darbdaviu, nepaisant atliekamų darbuotojo funkcijų. Daugelis įmonių yra numačiusios savo tikslus, plėtros perspektyvas, į ką visi darbuotojai turi atsižvelgti. Svarbu įmonėje sukurti tokią atmosferą, kuri padėtų pasiekti gerus įmonės ir atskirų darbuotojų bendrus tikslus. Būti organizacijos dalimi, reiškia būti ir jos kultūros dalimi. Organizacijos kultūros dalį sudaro dirbančiųjų tarpusavio santykiai, nuostatos. Šių dienų organizacijos susiduria su iššūkiu pritaikyti organizacijos kultūrą, kad ji būtų ne tik lanksti, bet ir jautri daugeliui kultūrinių skirtumų, su kuriais organizacijos nariai susiduria tiek savojoje, tiek kitose visuomenėse. Įmonės kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą ir apsaugotų nuo susvetimėjimo, t.y. palaikytų gerą mikroklimatą organizacijoje. Daugelio mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos klimatas ir jos veiklos rezultatai yra susiję. Organizacijos klimato matavimas gali būti atspirties taškas, siekiant didesnio efektyvumo, planuojant veiklos tobulinimą.

Paskutiniu metu keičiai statuso, valdžios bei amžiaus santykis. Taip pat būdingi vaidmenų tarp skirtingų amžiaus grupių, pokyčiai – vyresnius moko jauni. Organizacijose, kur vadovaujantį vaidmenį užima jauni asmenys, o dauguma darbuotojų – mišraus ar pagyvenusio amžiaus, tampa konfliktų, įtampos šaltiniu (Kalinauskaitė, 2007). Amžius – viena pirminių kultūrinių ir socialinių kategorijų, kuri vis labiau patraukia tyrėjų dėmesį ir kaip nepriklausomas (sociodemografinis) kintamasis, ir kaip socialinis fenomenas (kohortos, gyvenimo raidos etapai, tarpgeneraciniai santykiai ir kt.) (Settersten, Mayer, 1997). Pasak Kalinauskaitės, tokį mokslinį susidomėjimą lemia tai, kad atotrūkis tarp kartų, tarpgeneracinė įtampa auga. Tai lemia ne tik ilgėjantis darbinis amžius, demografiniai pokyčiai, bet ir trumpėjantys generaciniai periodai. Anot autorės, naujų kartų formavimasis spartesnis dėl naujų technologijų bei informacijos srautų įtakos. Konfliktai ir įtampa tarp kartų kyla ne vien dėl vertybinių skirtumų, tačiau ir dėl skirtingų galimybių, turimų išteklių, interesų. Turner (1998) teigimu, konfliktai dėl simbolinių ir materialinių išteklių, pasikartoja ir platesniame skirtingų amžiaus grupių kontekste: pajamose, darbo rinkoje, profesiniame prestiže.

Pastaruju metu apie tarpgeneracinius skirtumus ir galimą jų poveikį darbo jėgos valdymo strategijoms, buvo diskutuota nemažai. Tačiau dauguma amžiaus efektų tyrimų, atlikta Jungtinėse Amerikos Valstijose (Kalinauskaitė, 2007). Vėlesni tyrimai patvirtino, jog tuose darbuose nėra atsižvelgta į skirtingų kultūrų ypatumus (Robbins, 2003). Jorgensen (2003) teigimu, didelė dalis diskusijų apie skirtingo amžiaus darbuotojų tarpusavio santykius, remiasi pastebėjimas, bet ne

empirinėmis išvadomis. Tai paskatino tarpgeneracinės įtampos bei organizacinio klimato ir jų sąryšių tyrimui vienoje Lietuvos lengvosios pramonės įmonėje.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos lygį tekstilės įmonėje AB „Linų audiniai“ ir įvertinti jų sąryšį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išanalizuoti organizacinio klimato sampratą bei jį įtakojančius veiksnius, tarpgeneracinės įtampos sampratą ir organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos sąryšio teorinius aspektus;
2. pateikti organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos tyrimo diagnostiką konkrečios tekstilės įmonės atveju;
3. nustatyti AB „Linų audiniai“ organizacinį klimatą, tarpgeneracinę įtampą bei jų sąryšį.

**Hipotezė.** Tyrimu siekiama patikrinti hipotezę:

- Įmonėje reiškiasi tarpgeneracinė įtampa, o organizacinis klimatas yra nepalankus ir reikalauja vadybinės intervencijos.

**Tyrimo objektas** – organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos raiška bei tarpusavio sąryšis lengvosios pramonės įmonėje.

**Tyrimo dalykas** – AB „Linų audiniai“ organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos raiškos bei sąryšio ypatumai.

**Problema.** Nuo industrinės revoliucijos pradžios tyrėjams buvo svarbu, kokią įtaką vadovavimo bei darbo būdo, veiklos procesų pakitimai turi bendriems organizacijos rezultatams. Praeito amžiaus pradžioje atlikti socialinės psichologijos tyrimai parodė, jog žmonių elgesys priklauso nuo to, kaip jie suvokia situaciją, o ne nuo to, kokia ji objektyviai yra. Po šių tyrimų atsiradusi organizacijos klimato sąvoka buvo plačiai vartojama daugelyje tyrimų. Juose buvo nagrinėjamas pats fenomenas ir jo ryšys su kitais organizacijos veiklos ypatumais. Dažniausias tyrėjų keliamas klausimas buvo: ar organizacijos klimatas yra susijęs su jos pasiekiamais rezultatais, ar skiriasi savo klimatu sėkmingos ir nesėkmingos organizacijos.

Magistro darbo tyrimo problema apibūdinama klausimais, kurie reikalauja specialaus mokslinio tyrimo:

1. Kaip reiškiasi (palankiai/ nepalankiai) organizacinis klimatas ir tarpgeneracinė įtampa bei kokios dimensijos tai nusako?
2. Ar tarpgeneracinės įtampos raiška įtakoja organizacinį klimatą?



### **Tyrimo empirinė bazė:**

Šis magistro darbas – tyrimo projekto, kuriam vadovauja prof. habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Organizacinio klimato testas sukurtas pirmųjų šio projekto dalyvių. Tarpgeneracinės įtampos klausimyną sukūrė Tech (2001, 2002). Šiame darbe naudojama Kalinauskaitės (2007) adaptuota jo versija.

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos testais apklaustas 61 lengvosios pramonės įmonės darbuotojas iš 8 komandų. Parenkant tiriamuosius, buvo siekiama statuso, lyties, amžiaus įvairovės. Respondentų skaičius vienoje komandoje svyravo nuo 5 iki 20. Gauti rezultatai lyginami su rezultatais bendroje imtyje. Ją sudaro iki 3750 (organizacinio klimato tyrimo) bei 619 (tarpgeneracinės įtampos tyrimo) ištirtų darbuotojų. Normavimo bazė paimta iš Merkio mokslinės grpės bei Kalinauskaitės (2007) tyrimų, jiems sutikus.

### **Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Anoniminė respondentų apklausa raštu.
3. Statistinė gautų duomenų analizė.
4. Grafinis rezultatų pateikimas.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas:** šiuo magistro darbu prisidedama prie tam tikrų mokslinių sampratų išplėtimo bei sukonkretinimo. Nustatyti sąryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos.

**Tyrimo praktinė ir taikomoji reikšmė:** organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos tyrimo normavimo bazės papildymas duomenimis iš AB „Linų audiniai“. Didesnis skirtingų ištirtų organizacijų skaičius sąlygoja didesnę testų tinkamumą, rezultatų patikimumą.

### **Darbą sudaro:**

1. Įvadas.
2. Diagnostinio tyrimo lengvosios pramonės įmonėje teorinis pagrindimas.
3. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos tyrimo metodika.
4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos tyrimo rezultatai.
5. Išvados ir apibendrinimai.
6. Literatūra.

# 1. ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINĖ ĮTAMPA KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

Organizacijos klimatas yra priklausomas nuo įmonės darbuotojų vertybių sistemos ir elgsenos. Tik įmonėje esant aiškiai išreikšti daugumos nuostatai, galima kalbėti apie gerą organizacinį klimatą. Klestinčioms kompanijoms, geriausioms pasaulio įmonėms, yra būdingas geras organizacinis klimatas, suvienijantis ir nukreipiantis darbuotojus organizacijos tikslų siekimui. Organizacinis klimatas laikomas organizacijos produktyvumo rezervu, kadangi jis akumuluoja individų žinias, patirtį, gabumus, energiją, reikalingą išspręsti įmonėje susidariusioms problemoms. Todėl, nustatyti organizacijos klimatą, kuris dažnai (ypač didelėse gamybinėse įmonėse) skiriasi, priklausomai nuo padalinių - kiekvienos įmonės uždavinys. Taip pat įmonė privalo nukreipti vadovų pastangas gerinti situaciją padaliniuose, kuriuose organizacinis klimatas yra „blogas“ bei plėsti veiklą ir atsakomybę tų padalinių, kuriuose organizacinis klimatas yra „geras“. Organizacijos klimato tyrimas atskleidžia atmosferos lygį visoje įmonėje, taip pat ir atskiruose padaliniuose. Organizacijos klimatas sąlygoja darbuotojų savijautą, gerus darbo rezultatus bei įmonės pelną.

Šiame skyriuje bus nagrinėjamas organizacinis klimatas teoriniais aspektais, nustatoma tarpgeneracinės įtampos darbe teorinė reikšmė bei nagrinėjamas sąryšis tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos.

## 1.1. Organizacinio klimato sampratos teorijos ir jo įtaka įmonės veiklos rezultatams

Daugelis autorių (Schneider, 2000; Landy, 1985; Jackovsky, Slocum, 1988; Lin, Madu, Glick, 1985; Kuei, 1999; Moran, Volkwein, 1992; Yoon, Beatty, Suh, 2001; Schein, 2000) analizavo organizacijos klimato fenomeną bei jo sandarą. Sąvoka „organizacijos klimatas“ organizacinės psichologijos literatūroje yra vartojama labai plačiai bei skirtingai apibrėžiama.

*Psichologinis organizacijos klimatas* – psichologinių sąlygų, įtakančių efektyvią grupinę veiklą, asmenybės raidą, produktyvumą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt., visuma. Sveikas organizacijos klimatas veikia teigiamai, padeda apsisaugoti nuo nepageidaujamų reiškinių – išėjimo iš darbo, darbuotojų konfliktų, nelojalumo (Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas, 2005).

*Organizacijos klimatas* - palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas. Jį patiria organizacijos nariai. Organizacijos klimatas įtakoja jų elgesį. Jį gali veikti tam tikros, iš organizacijos charakteristikų, kylančios vertybės (Rekašiūtė-Balsienė, 2005, p. 14).

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje organizacijos klimata, galima išskirti tris teorijų grupes, atskiriančias psichologinį klimatą, kaip organizacijos narių patiriamos organizacijos aplinkos suvokimą, nuo socialinių psichologinių sąlygų, vadinamų organizacijos klimatu, ir nuo objektyvaus bei struktūrinio socialiai nulemtų sąlygų rinkinio, taip pat vadinamao organizacijos klimatu (Denison, 1996; Glick, 1985). Šios grupės išsiskiria analizuojant organizacijos klimato tyrimus, kurie yra orientuoti į (Denison D., 1996):

- a) individo savybių matavimą per suvokimą;
- b) organizacijos savybių matavimą per suvokimą;
- c) sudedamąjį organizacijos savybių matavimą, apimantį ir suvokimo, ir „objektyvesnius“ matavimus.

Glick (1985, p. 602) teigia, kad „trijų dalių klimato sąvoka atsiranda iš skirtingos tyrėjų interesų srities: individo, padalinio (grupės) ir organizacijos“. Tyrėjai, kurie domisi individualiu darbo aplinkos suvokimu (Jones, James, 1979; James, James, Ash, 1990), vartoja terminą „psichologinis klimatas“, nurodydami, jog organizacijos klimatas - tai psichologinio klimato rezultatų suma. Pasak autorių, organizacijos klimatas yra „asmeninių vertybių produktas ir išlieka individų ypatybė, neatsižvelgiant į empirinį analizės lygmenį“ (James, James, Ash, 1990, p. 41). Anot jų, atskaitos taškas organizaciniam klimatui, yra individas, kadangi jis suvokia bei interpretuoja savo aplinką. Kadangi situacijos suvokimas bei interpretavimas - psichologiniai procesai, tai organizacijos klimatas, šių autorių nuomone, parodo tik tai, kad organizacijos nariai sutaria dėl psichologinio klimato kintamųjų ir jų įvertinimo. Bendri psichologinio klimato rodikliai, tai kartu išgyvenamas fenomenologinis patyrimas, kuris įgyja prasmę, suteiktą suvokiančiųjų (Muijen, 1998). Tokį požiūrį nemažai kritikavo (Glick, 1985).

Antrosios teorijų grupės organizacijos klimatas apibūdintas kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo atmosfera darbo vietoje. „Individų interakcija reaguojant į tuos pačius stimulus sukuria bendrą sutarimą, kuris tampa organizacijos klimato pagrindu“ (Allen, 2003, p. 65). Individų tarpusavio dinamikos derinys darbo aplinkoje sukuria klimatą, kuriame jie veikia (Schneider, 2000; Isaksen, Lauer, 1998). Kai kurie tyrėjai tai vadina „darbo grupės atmosfera“ (Hui, Yee, 1999) ar „subsistemos“ klimatu (Hellriegel, Slocum, 1974), parodančiais tarpasmeninių grupės narių santykių kokybę bei prigimtį. Remiantis šiuo požiūriu, duomenų analizės lygmuo yra grupė. Burke (1992) teigimu, padalinio klimato lygmuo - svarbus bendrai organizacijos veiklos analizei.

Organizacijos klimatą, kaip organizacijos ypatybę, pristato trečioji teorijų grupė. Šiuo atveju klimatas - tai sąlygų, egzistuojančių organizacijoje ir darančių įtaką individo elgesiui, visuma (Denison, 1996). Tos sąlygos yra „objektyvios“ organizacijos ypatybės bei gali būti skirtingai suvokiamos ir organizacijos narių, ir kitų asmenų (pavyzdžiui, klientų). Nors organizacijos klimatas

gali būti įvertintas naudojant suvokimo informaciją, jis gali egzistuoti nepriklausomai nuo tokio suvokimo (Muijen, 1998). Minėtos organizacijos klimato traktavimo teorijos plačiausiai apibrėžia organizacijos klimato fenomeną ir jo sandarą, panašiai kaip dimensijos, rekomenduojamos nagrinėti atliekant organizacijos diagnostiką. Toks teorijų atskyrimas nereiškia, jog psichologinis klimatas nėra susijęs su grupės ar organizacijos klimatu ar kad organizacijos klimatas yra visiškai nepriklausomas nuo individų charakteristikų (Glick, 1985).

Organizacijos klimatas, bet kuriuo atveju, yra svarbus organizacijos fenomenas, kuris turi aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais. Norint paveikti organizaciją kaip sistemą bei padidinti jos efektyvumą, atspirties tašku „geriausia naudoti organizacijos klimato tyrimus, nustatant specifines jos problemas ir planuojant pokyčių programas“ (Harvey, Brown, 1982, p. 60). Thompson (1996), Kangis, Williams ir Gordon (2000) tyrimai atskleidė, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių įmonių klimatas skiriasi. O kuo jos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacijos klimato ir jos veiklos - stipresnis. Įvairių įmonės klimato skalių ryšius su organizacijos rezultatais parodė tyrimai: kokybiško klientų aptarnavimo įgūdžių mokymas, informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius paieška bei pasidalijimas. Puikaus aptarnavimo atvejų pripažinimas bei apdovanojimas - labiausiai susiję su bendru klientų pasitenkinimu aptarnavimo kokybe (Johnson, 1996). Schmit ir Allscheid (1995), Morrison (1997) bei Davidson (2000) atrado teigiamą, statistiškai reikšmingą ryšį tarp to, kiek palankiai organizacijos darbuotojai vertina savo darbinę aplinką bei kiek patenkinti produktais ar paslaugomis yra klientai. Thompson (1996) tyrimai atskleidė tvirtą ryšį ir tarp to, kiek palankiai darbuotojai vertina savo aplinką bei įvairių rezultatų rodiklių – mažiau pravaikštų, skundų ir darbo saugos pažeidimų, didesnė pelno marža.

Ilgalaikiai veiklos efektyvumo ir organizacijos klimato tyrimai įgalino aiškiau įvertinti ryšio kryptingumą ir priešastingumą. Schneider, Ashworth, Higgs ir Carr (1996, p. 702), nustatydami organizacijos klimato bei klientų suvokimo ir intencijų sąveikos kryptingumą, teigė, jog „priežastinė rodyklė eina nuo darbuotojo duomenų į kliento duomenis“. Tyrime, kurį atliko Ryan, Schmit ir Jonhson (1996), analizuojamas darbuotojų nuostatų bei kaitos, taip pat padalinio veiklos, klientų pasitenkinimo rezultatų ryšys. Tyrėjai nustatė reikšmingus nuostatų veiksnių bei darbuotojų kaitos, klientų pasitenkinimo ir veiklos rezultatų ryšius, bet vertindami priešastinį ryšį, buvo atsargūs. Schneider, White, Paul (1998) patvirtino prielaidą, jog organizacijos klimatas lemia tai, kaip klientų yra suvokiama aptarnavimo kokybė. Buvo rastas patvirtinimas vieno iš labiausiai diskutuotinių veiklos rezultatų ir organizacijos klimato ryšio klausimų – tam tikros organizacijos klimato skalės (tarpdepartamentinis aptarnavimas ir kliento grįžtamasis ryšys). Kaip visuminis organizacijos klimato rodiklis, taip pat buvo pozityviai bei reikšmingai susijusios su kliento

aptarnavimo kokybės suvokimu. Tai - svarbi išvada kitiems tyrimams, kadangi dažniausiai tyrėjai rasdavo ryšį tik su bendruoju organizacijos klimato rodikliu. O atskiros organizacijos klimato dimensijos, tuose tyrimuose, su verslo rezultatais nekoreliavo. Be to, Schneider ir kiti rado abipusį priežastinį ryšį tarp organizacijos klimato bei to, kaip klientai suvokia aptarnavimo kokybę. Schuster (1999) savo tyrime nurodė, kad „(...) neįmanoma tiksliai įrodyti, kas yra priežastis ir kas padarinys, duomenys stipriai remia išvadą, kad motyvacijos, moralės ir lojalumo pagerėjimas lemia ryškų organizacijos efektyvumo pagerėjimą, o ne atvirkščiai“ (Schuster, 1999, p. 17).

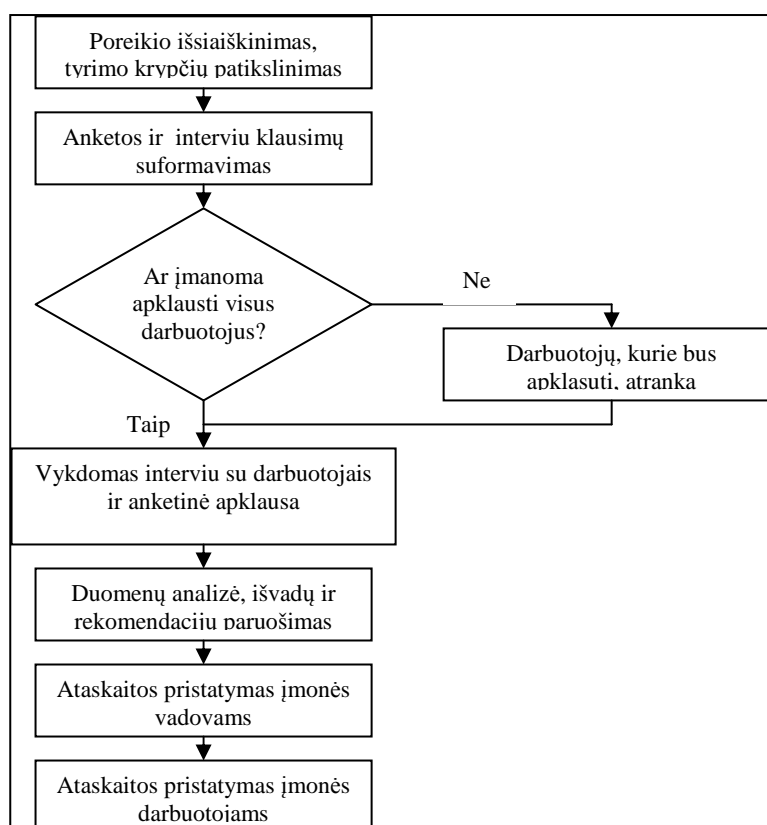
*Apibendrinant pažymėtina, jog organizacijos klimatas – tai tam tikra atmosfera darbe, bendradarbiavimo ypatumai, pasitenkinimas darbu, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas, asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas, įmonės tikslų bei plėtros perspektyvų aiškumas visų lygių įmonės darbuotojams.*

## **1.2. Organizacinio klimato tyrimo procesas**

Organizacijos vadovas turi žinoti esamą organizacinio klimato lygį bei nepasitenkinimo šaltinius. Daugelį faktorių, įtakančių klimatą, galima keisti. Taip gerinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Klimatą reikia tirti ir dėl to, kad šis tyrimas atskleidžia „pavojaus zonas“ – sritis, kuriose yra kylančių problemų rizika. Organizacijose dažniausiai yra tiriamos šios klimato charakteristikos:

- vaidmenų aiškumas;
- požiūris į atlyginimo ir motyvavimo sistemą;
- požiūris į komunikaciją ir bendradarbiavimą;
- požiūris į darbo organizavimą;
- organizacijos tikslų ir uždavinių žinojimas;
- požiūris į darbo krūvį;
- įsipareigojimai organizacijai;
- santykiai su vadovybe;
- požiūris į paslaugų kokybę;
- požiūris į pokyčius;
- požiūris į konfliktų valdymą bei kt.

Žinant, kad organizacinį klimatą veikia daug veiksnių, organizacijoms rekomenduojami periodiški tyrimai. Juos atlikti taip pat naudinga po svarbesnių permainų įmonėje, norint išvengti neigiamų pasekmių. Organizacinio klimato tyrimo proceso teorinis modelis pateiktas 1 paveiksle.



**1 pav.** Organizacinio klimato tyrimo procesas

Šaltinis: Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas. (2005). [žiūrėta 2008-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=16>> .

Organizacinio klimato tyrimas pradedamas išsiaiškinant poreikį, tyrimo kryptis. Tuomet sudaromos anketos (klausimynas) ar atliekamas interviu su kiekvienu darbuotoju. Prieš tai nustatoma, kiek darbuotojų bus apklausiami: visi ar tik dalis (tai priklauso nuo įmonės dydžio, finansinių galimybių anketavimui atlikti). Po anketinės apklausos ar interviu, gauti rezultatai analizuojami, pateikiamos išvados, rekomendacijos įmonės vadovybei, taip pat darbuotojams. Tokiu būdu nustatomas organizacinis klimatas ir pateikiami sprendimai jo gerinimui.

Kadangi organizacijos klimatas - sudedamoji organizacijos kultūros, organizacijos vidinės aplinkos dalis, tai tolimesniuose poskyriuose bus analizuojama organizacijos kultūros, taip pat vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos įtaka organizaciniam klimatui.

### **1.3. Organizacijos kultūros įtaka organizaciniam klimatui**

Pabrėžtina, kad koncepcijos „organizacinis klimatas“ turinys bei mastas turi būti apgalvotas. Anksčiau, teoriniu požiūriu, „organizacinės kultūros“ ir „organizacinio klimato“ sąvokos buvo tapatinamos (Denison, 1996; Zablackienė, 2005). Vėliau, mokslinėje literatūroje, išryškėjo, kad su

tokiu sąvokų tapatinimu sutikti galima tik iš dalies. Sąvoka „organizacinė kultūra“ - abstraktesnė teorinė sąvoka. „Organizacinio klimato“ sąvoka - labiau empirinio pobūdžio, kuri pasižymi specifiškesniu turiniu. Kaip pavyzdys, galimas sąvokų „protas“ ir „intelektualumas“ tapatinimas. Neatmetama, kad, tam tikri organizacinės kultūros indikatoriai, sutampa su organizacinio klimato indikatoriais. Tai leidžia teigti, kad organizacinis klimatas - sudėtinė organizacinės kultūros dalis. O organizacinės kultūros kitimas, daro įtaką organizacinio mikroklimato pokyčiams (Kalinauskaitė, Merkys, 2005, p. 40).

Taigi, galima teigti, kad organizacinio klimato sąvoka - labiau socialinė - psichologinė, ji yra artima grupių vadybos procesams. Tuo tarpu organizacinės kultūros fenomenas gali būti patalpintas į mikro ar makro lygmenis, kadangi jis parodo organizacijos elgesio būdus, tradicijas, vertybes, reakcijas į pokyčius bei išreiškia kultūrinį tautos arba civilizacijos aspektą (Jucevičius, 2004). Organizacinio klimato sąvoka yra „indukcinės kilmės“.

Didelėse (ypač gamybinėse) organizacijose yra nemažai padalinių, darbo grupių ar komandų, turinčių skirtingas reakcijas į pokyčius, elgesio normas, socialinius santykius. Galima teigti hipotetinę išvadą, kad skirtingų grupių ar padalinių statistinė visumos analizė gali ir neparodyti bendro organizacijos klimato arba kultūros vaizdo, kadangi tokioje korporacijoje vyrauja daug įvairių kultūrų ir klimatų. Taigi, didelėse korporacijose, pirmiausiai reikia tirti atskirų individų elgseną, ir tik tada daryti išvadas apie organizaciją kaip apie visumą. Matavimo bei vertinimo požiūriu, organizacinis klimatas - įvertinamas psichometriškai ir statiškai agreguojant pavienių individų subjektyvius vertinimus. Galiausiai, organizacinis klimatas - vienas iš organizacijos kultūros raiškos dimensijų (Jucevičius, 2004).

Pagal grupių teoriją, organizacija yra laikoma formalia, pastovia, antrine žmonių grupe. **Kultūra** nusako bendrą, esmę atskleidžiančių taisyklių modelį, kurį įsisavino grupė, sprendama prisitaikymo prie vidinės ir išorinės aplinkos integracijos problemas. Modelis pasiteisina tiek, kad būtų jo mokami nauji nariai. Jis mokytų teisingo būdo suvokti bei jausti minėtas problemas (Schein, 2000).

Zakarevičius (2003); Stoner, Freeman, Gilbert (2000) teigia, kad **organizacijos kultūra** - tai tik jos nariams būdingų įsitikinimų, nuostatų, lūkesčių, požiūrių, normų, įpročių visuma. Be to, Zakarevičius (2003) pažymi, kad šita visuma traktuojama kaip grupinė žmonių sąmonė, kuri lemia jų reakciją į organizacijos išorėje bei viduje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Sakalas (2003) teigia, kad **organizacijos kultūra** - įmonės personalo sugebėjimas, išugdytas per patyrimą bei emocinis požiūris į įmonės valdymą, kolegas, gaminius, uždavinius bei jų reakcija į vykstančius reiškinius bei plėtrą.

Apie organizacijos kultūros stiprumą sprendžiama iš (Sakalas, 2003, p. 63):

- to, ar sąmoningai suvokiamos priimtinos vertybės ir normos (žinojimo, ko siekiame ir ko nenorime);
- paplitimo lygio (skirtingų lygių grupių, darbuotojų skaičiaus, kurie vadovaujasi šiomis normomis);
- panaudojimo gilumo (kiek ja vadovaujamosi kasdieninėje veikloje – ar tai nėra tik populistiniai teiginiai).

Sakalas (2003) nurodo, kad *stipri* organizacijos kultūra pasireiškia tada, kai organizacijos nariai veikia dėl to, kad jų vertybės būtų linkusios atitikti organizacijos vertybes. *Silpna* kultūra – kada šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių. Dėl to, kontrolė gali būti pasiekama tik daugelio biurokratinių procedūrų dėka. Stipriai organizacijos kultūrai būdingi privalumai ir trūkumai, kurie nurodyti 1 lentelėje.

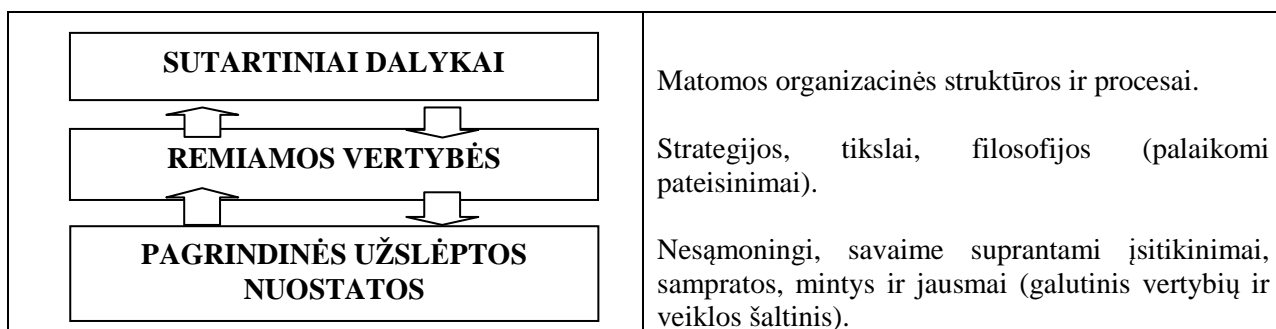
1 lentelė

### Stiprios įmonės kultūros poveikiai

Privalumai	Trūkumai
Nedidelis formalaus reguliavimo poreikis	Priešingos nuomonės užgniaužimo tendencijos
Greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas	Nepakankamas lankstumas reaguojant į aplinkos pokyčius
Nedidelis kontrolės poreikis	Emociniai barjerai
Stiprus motyvavimas ir bendradarbiavimo dvasia (atsakomybė už pagrindines vertybes ir viziją)	Priešiška kolektyvo nuostata į „svetimus“

Šaltinis: Sakalas A. Personalo vadyba, 2003.

Pagal Schein (2000), organizacijos kultūros egzistavimas pasireiškia trimis lygiais: sutartiniais dalykais, remiamomis vertybėmis bei užslėptomis nuostatomis (2 paveikslas).



2 pav. Schein organizacijos kultūros lygiai

Šaltinis: Schein E. H. Sense and nonsense about culture and climate. Handbook of Organizational Culture and Climate., 1992.



Priklausomai nuo to, kaip organizacinė kultūra gerai prisitaiko prie permainų bei išsaugo organizacijos veiklos stilių, organizacinės kultūros lygiai skiriami į adaptyvųjį, neadaptyvųjį. Jie apibrėžia pagrindines vertybes, bendrąjį elgesį. 2 lentelėje yra apibendrinti šie skirtumai.

2 lentelė

### Adaptyviosios ir neadaptyviosios korporacinių kultūrų sugretinimas

	<b>ADAPTYVIOJI KORPORACINĖ KULTŪRA</b>	<b>NEADAPTYVIOJI KORPORACINĖ KULTŪRA</b>
<b>ESMINĖS VERTYBĖS</b>	Daugelis vadovų labai rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie taip pat nepaprastai vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių (pvz., vadovavimas „aukštyn“ ir „žemyn“ valdymo hierarchijoje)	Daugelis vadovų rūpinasi tik savimi ar juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu (ar technologija), susijusiu su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas.
<b>ĮPRASTAS ELGESYS</b>	Vadovai daug dėmesio skiria visoms savo grupėms, ypač vartotojams ir skatina pasikeitimus, kai jų reikia patenkinti teisėtus vartotojų interesus, net jeigu tai susiję su tam tikra rizika.	Vadovai linkę elgtis ribotai, politiškai ir biurokatiškai. Todėl jie nepakeičia savo strategijos greitai, kad prisitaikytų ar pasinaudotų savo verslo aplinkos teikiamais pranašumais.

Šaltinis: Deal T., Kennedy A. Corporate culture and performance, 1992.

Organizacijos kultūros lygiai parodo organizacijos savybes, sudarančias organizacijos įvaizdį. Jis, daugeliu atveju, priklauso nuo įmonės kultūros tipo – jie yra grupuojami pagal tam tikrus kriterijus (Zakarevičius, 2003, p. 59):

- 1) psichologinio mikroklimato;
- 2) personalo tarpusavio santykių;
- 3) veiklos organizavimo ir vadovavimo;
- 4) galimybių darbuotojams pasireikšti.

Vadovaujantis personalo tarpusavio santykių kriterijais, yra skiriami keturi organizacijų kultūros tipai (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995, p. 213):

- *akademija* (darbas yra aiškiai reglamentuotas, specializuotas; užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis, garantuotas nuolatinis tobulėjimas).

- *tvirtovė* (garantuotas veiklos pastovumas bei pusiausvyra; gerbiama nuomonių įvairovė, vyrauja saugumo atmosfera);
- *klubas* (pagarba vyresniojo amžiaus darbuotojams; korektiški ir draugiški santykiai; vertinamas lojalumas bei patirtis; karjera vyksta principu „žingsnis po žingsnio“);
- *beisbolo komanda* (darbuotojų talentas įvertinamas bei ugdomas; pripažįstami kiekvieno darbuotojo individualūs rezultatai; plati veikimo laisvė; solidus atlyginimas; skatinamos inovacijos).

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai, panaudojami grupuojant organizacijų kultūras (Harrison, 1970, p. 178):

- *asmens kultūra* (didžiausias dėmesys skiriamas asmenybei; organizacija funkcionuoja tam, kad sudarytų sąlygas asmenims siekti savo tikslų; beveik neegzistuoja kontrolės bei koordinavimo mechanizmai, bet individai be organizacijos veikti negali, tad visokeriopai stengiasi ją stiprinti bei vystyti);
- *užduoties kultūra* (veikla yra organizuojama, sudarant darbuotojų grupes parinktų užduočių vykdymui; grupė – tai pagrindinė organizacijos ląstelė; santykiai grupėje pasižymi geranoriškumu, korektiškumu, tačiau bendradarbiai vieni kitus kontroliuoja; taip pat yra ryškūs komandinio darbo privalumai);
- *vaidmens kultūra* (visų narių pareigos arba vaidmenys yra griežtai reglamentuojami ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose; egzistuoja griežta hierarchinė struktūra; veikla būna koordinuojama per žemesnio lygio vadovus; vidinė tvarka bei procesai stabilūs);
- *valdžios kultūra* (vadovas – tai centrinė organizacijos figūra; įmonėje mažai aprašų, reglamentų, taisyklių; veiklos rezultatai dažniausiai priklauso nuo vadovo darbo bei jo galimybių kontroliuoti pavaldinius).

Vadovaujantis psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijos kultūra skirstoma (Seilius, 1998, p. 54):

- *depresinė kultūra* (būdingos pesimistinės nuotaikos; veikla rutininė; tikima lemtimi, likimu; vidinė aplinka sustabarėjusi; iš kitų organizacijų ar valstybės nuolat sulaukiama paramos; darbuotojai vadovaujasi principu „aš nieko pakeisti negaliu, nes esu „mažas““);
- *paranojinė kultūra* (bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų; darbuotojų santykiuose atsispindi nepasitikėjimas, baimė; bet koks veiklos sutrikimas sąlygoja audringą reakciją; veiksmuose išvelgiamas noras pakenkti);

- *prievartinė kultūra* (pagrindiniai bruožai – drausmė, paklusnumas, tvarka; veikla yra organizuojama, remiantis administracinėmis priemonėmis; būdingas stiprus bei gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas; pagrindinis vadovavimo principas – hierarchija; emocijos nepripažįstamos);
- *opurtinistinė kultūra* (didelis dėmesys skiriamas procedūroms, bet ne reikalo esmei; bendradarbių santykius nulemia tradicijos, įpročiai; pokyčiai nėra pageidaujami; neigiama individualybė bei išskirtinumas);
- *šizoidinė kultūra* (dominuoja karjerizmas; aukščiausio lygio vadovai yra atitolę nuo pavaldinių; darbuotojų tarpusavio santykiai yapč formalūs, „šalti“; pavaldiniais nėra pasitikima; žemesniuose lygiuose būdinga kova dėl aukštesnio posto; favoritai ir neformalios grupuotės turi didelę įtaką).

Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, organizacijų kultūros yra grupuojamos (Deal, Kennedy, 1982, p. 98):

- *duonos ir žaidimų kultūra* (kiekvienas turi galimybių pasireikšti, t.y. „duonos užteks kiekvienam“, tik tas galimybes reikia atskleisti; kadangi galimybės geriausiai atsiskleidžia grupės veikloje, todėl jai yra skiriamas pagrindinis dėmesys; organizacijoje yra dažnos šventės, taip pat ritualinės apeigos, ceremonialai, kurie suteikia impulsų produktyviai veiklai);
- *viskas arba nieko kultūra* (yra vertinama intensyvi veikla bei jaunatviškas maksimalizmas; kiekvienas darbuotojas intensyviai siekia maksimalių rezultatų, veikia „va bank“; naujokas, kuris nori būti pripažintu, privalo nugalėti „senius“; garbinamos bei pripažįstamos „žvaigždės“);
- *proceso kultūra* (svarbu: gerai atlikti procedūras bei nedaryti klaidų; galimybės pasireikšti būna tik veiklos proceso eigoje, organizacijos bendras tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys; hierarchinė vieta lemia elgseną; veikti trukdo emocijos; statusas, užimama pozicija – ypač svarbus išraiškos elementas);
- *analitinė projektinė kultūra* (veikla yra vykdoma analitinio bei loginio mąstymo pagrindais; sprendimai - optimalūs; viskas gerai suplanuota, numatyta; emocijos nepageidautinos, būdingas pragmatiškumas; didelis dėmesys skiriamas derinimams, pasitarimams).

Organizacijos kultūros skirstymas pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, yra vienas populiariausių, todėl apibendrinta šio tipavimo schema yra pateikta 3 lentelėje.

## Deal S. ir Kennedy A. pasiūlyta organizacijos kultūros tipų klasifikacija

Vertinimo grupės	Viskas arba nieko kultūra	Duonos ir žaidimų kultūra	Analitinė projektinė kultūra	Proceso kultūra
MOTO	Individualistų kultūra – yra žvaigždės, turinčios didelių idėjų. Vyrai ir moterys lygūs: žvaigždė yra žvaigždė.	Pasaulis pilnas galimybių, tik reikia jomis pasinaudoti.	Klaidingi sprendimai negalimi, ir viskas orientuota į teisingo sprendimo priėmimą.	Viskas orientuota į procesą, bendras tikslas nevaizduoja vaidmens. Statusas vertinamas labiau nei pinigai.
POŽIŪRIS Į APLINKĄ	Parodyk man kalną ir aš jį įveiksiu.	Sklando istorijos apie sunkius klientus.	Aplinka yra trikdžiai, kuriuos reikia nugalėti gerai planuojant, prognozuojant, projektuojant.	Aplinka nedomina, svarbu gerai atlikti pavestą darbą.
RIZIKOS LAIPSNIS	Labai vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas įvaizdis. Naujai atėjęs turi nugalėti „senius“, jei nori būti jų pripažintas. Galima greitai įkopti į kalną ir greitai nuo jo nusiristi.	Darbui grupėje skiriamas lemiamas vaidmuo. Jei žmogus ramus, abejojama, ar jis susitvarkys. Jei sugebi parduoti eskimui šaldytuvą, esi didvyris.	Pagrindinė organizacinė forma – pasitarimas, kuriame dalyvauja įvairaus rango darbuotojai, tačiau nėra hierarchijos. Orientuojamasi į ilgalaikę perspektyvą ir viskas tiksliai numatoma.	Tikslus darbas – svarbiausia. Viskas registruojama ir fiksuojama. Nepasitikėjimas ir apsidraudimas yra pagrindinis bruožas. Didvyris tas, kuris nedaro klaidų.
ELGSENOS BRUOŽAI	Draugiška elgsena nebūdinga. Pasisekimas nulemia viską: požiūrį, pajamas, valdžią, jis entuziastingai švenčiamas. Nepasisekimas stumia į nevirtį, tačiau skausmo nevalia rodyti. Tikėjimas lemtimi, horoskopais padeda nugalėti baimę.	Dažnos šventės ir jubiliejai. Kalba trumpa. Mėgstami paveikslai iš sporto pasaulio.	Idealas – brandi asmenybė. Karjera daroma palengva. Didvyriai tie, kurie įdiegia geras idėjas. Apsirengimas korektiškas, elgesys dėmesingas, emocijos nepageidautinos.	Gyvenimas orientuotas į hierarchiją, kurį lemia pažįstamų būrį, elgseną, drabužius. Kalba korektiška ir detali, emocijos – trikdys.

Šaltinis: Sakalas A. Personalo vadyba, 2003

*Kiekviena organizacija, vertindama savo kultūrą bei formuodama savo mikroklimatą, turi išsiaiškinti, kokiam tipui priskiriama įmonės kultūra arba kurio tipo savybių ji turi daugiau, o tik po to atlikti tam tikrus pakeitimus savo struktūroje, valdymo stiliuje bei kultūros formavime (keisti organizacinį klimatą). Tam tikslui organizacija turi įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos įtaką organizacijos klimatui bei kultūrai.*

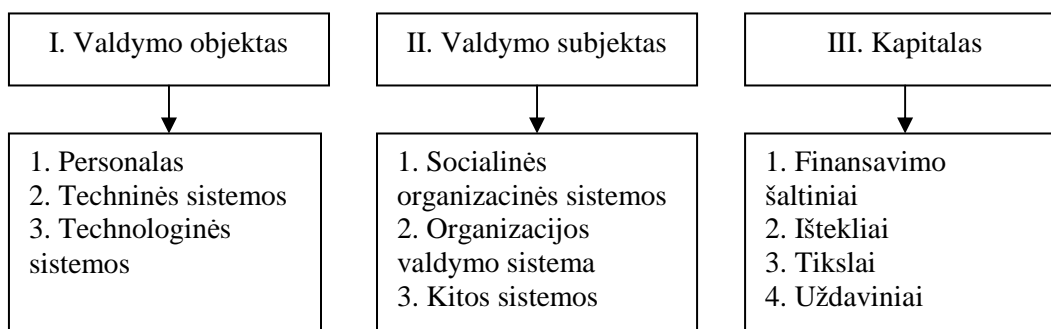
#### 1.4. Vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos įtaka organizaciniam klimatui

Nepriklausomai nuo to, kokia yra organizacijos veiklos sfera, ją veikia ir išorinė, ir vidinė aplinka bei jos pokyčiai. Organizacijos aplinka - tai aktyvių subjektų bei vidinių ir išorinių jėgų visuma, kuri veikia pačioje organizacijoje bei už jos ribų. Ji įtakoja rinkos vidinius ir išorinius bendravimo ryšius. Organizacijos aplinkos sandara – daugelis tarpusavyje susijusių posisteminių (organizacijų, finansinių, klientų, tarpininkų, visuomenės ir t.t.) (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p. 222).

**Išorinė organizacijos aplinka** – už organizacijos ribų susidarę veiksniai ir tendencijos, kas veikia jos galimybes atitikti vartotojų poreikius (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p. 223). Išorinės aplinkos veiksniai skiriami į tiesioginio ir šalutinio poveikio. Pagrindiniai tiesioginio poveikio veiksniai - darbo išteklių, vartotojai, konkurentai, tiekėjai, įstatymai bei kitos valstybės reguliavimo normos (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 18). Kitame literatūros šaltinyje išskiriama daugiau šio poveikio elementų: kapitalo sudarytojai, finansinės institucijos, investuotojai, verslo ir rinkos infrastruktūra, specialiųjų interesų grupės, konkurencinės sąlygos ir kt. (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p. 223). Tuo tarpu šalutinio poveikio veiksniai skiriami į ekologinius, ekonominius, socialinius, technologinius, politinius bei tarptautinę aplinką. Ekonominiai šalutinio poveikio veiksniai, tai nacionalinis produktas, kainų ir pajamų lygiai, užimtumas, taip pat darbo našumas, vidaus bei užsienio prekyba, rinkos potencialas ir talpumas. Socialiniai šalutinio poveikio veiksniai yra demografiniai, gyvenimo būdas ir socialinės vertybės, užimtumo ir socialinė kultūra. Politiniai šalutinio poveikio veiksniai yra stabilumas, politiniai procesai, politinis klimatas, visuomeninių organizacijų veikla, teisiniai norminiai aktai. Technologiniai šalutinio poveikio veiksniai yra energetinių išteklių naudojimas ir valdymas, mokslui imlių šakų plėtra, informatikos įranga, informacinių sistemų diegimas bei kaita. Ekologiniai šalutinio poveikio veiksniai yra gamtos išteklių, reljefas, kraštovaizdis, natūralūs gamtos bei sezono klimatiniai reiškiniai, aplinkos taršos mąstai ir lygis. Tarptautinė aplinka skirstoma į šalių susitarimus, įvykius, tarptautinį bendradarbiavimą bei bendras programas, dalis natūralios aplinkos, nesusijusios su įmonės išteklių (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p. 223-224; Bagdonas, Rapalienė, 1996, p.18). Dauguma išvardintų veiksnių tiesiogiai įtakoja darbuotojus. Darbo našumas, taip pat noras dirbti, o tuo pačiu ir bendras organizacinis klimatas kinta, priklausomai nuo to, ar veiksniai daro teigiamą ar neigiamą įtaką.

Organizacijos veiklos sėkmę lemia tai, kokie yra suformuluoti jos tikslai, taip pat, kaip racionaliai koordinuojama jos veikla bei vykdomos užduotys, kokie žmonės dirba, ar jie yra skatinami dirbti, ar yra optimaliai parinkta organizacijos struktūra, kokia yra technologija, t.y. nuo to, kokia yra **organizacijos vidinė aplinka**. Organizacijos vidinę aplinką nusako tokie veiksniai:

struktūra ir žmonės, technologija, tikslai, užduotys (Bagdonas E., Rapalienė L., 1996, p. 23). Kitame šaltinyje autoriai vidinę organizacijos aplinką suskirsto į tokias dalis: valdymo subjektas, valdymo objektas ir kapitalas (žr. 3 paveikslą, Ginevičius, Sūdžius, 2005, p. 225).



**3 pav.** Vidinės organizacijos aplinkos sudedamosios dalys

Šaltinis: Ginevičius, R., Sūdžius, V. Organizacijų teorija: mokomoji knyga, 2005.

**I. Valdymo objektas.** Personalą sudaro vadovai, darbuotojai (pavaldiniai). Žmogaus veiklą labiausiai įtakoja jo sugebėjimai, lūkesčiai, talentas, poreikiai, vertybės ir požiūris į darbą. Vadovas turi gerai pažinti savo darbuotojus bei juos motyvuoti. Mokslinėje vadybos literatūroje analizuojami trys žmogaus elgesio organizacijoje aspektai: darbo grupės elgesys, darbuotojo elgesys, vadovo elgesys bei jo įtaka darbuotojams. Kadangi darbas skirstomas į lygius, yra skirtingų rūšių pareigos, nusakomos skirtingu hierarchiniu lygiu bei funkciniu pasiskirstymu. Siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, kiekvienas vadovas save turi suvokti kaip jo vadovaujamos komandos ryšių su organizacija ašį (Jucevičienė, 1996, p. 221-227). Norint vykdyti užduotis, dažnai iškyla klausimas, kokią konkrečią technologiją pasirinkti. Technologija - tai yra priemonė, ištekliams paversti į produktus ar paslaugas. Šiuolaikinės rinkos sąlygomis, technologijos nuolat tobulėja bei keičiasi, tad organizacijos, siekdamos išlikti konkurencingos rinkoje, visada turi diegti naujas technologijas, inovacijas savo veikloje. Be to, technologijos daugeliu atvejų, yra specializuotos bei integruotos, t.y. sudėtingėjant technologijai auga specializacija, o integracija būtina, sudarant bendrą produktą, visą visuomenę, visą organizaciją. Technologines sistemas sudaro technologija, žmonės bei ryšiai tarp jų. Technologiniai pokyčiai negrasina iš darbuotojo atimti darbo, tačiau kurdami neįprastus reikalavimus naujoms darbo vietoms, reikalauja naujos darbuotojo kvalifikacijos. Tai yra susiję su darbuotojų perkvalifikavimu, kurio strategiją turi parengti įmonė (Jucevičienė, 1996, p. 221-229).

**II. Valdymo subjektas.** Organizacijos struktūra – tai ryšiai tarp valdymo lygių, padalinių, funkcinų sričių. Tikslai bei struktūra - glaudžiai susiję. Jie veikia vienas kitą. Kokią struktūrą kurti,

nulemia geografinė padėtis, organizacijos veiklos ypatumai, darbuotojų patyrimas, profesionalumas ir kiti veiksniai. Organizacijose egzistuoja vertikalūs bei horizontalūs darbo pasidalijimai. Esant horizontaliam pasidalijimui, yra sukuriami padaliniai specializuotoms užduotims atlikti, pavyzdžiui, marketingo, apskaitos, personalo. Pagrindinė šios struktūros idėja – kiek galima maksimaliai panaudoti specializacijos privalumus bei sumažinti vadovų apkrovimą. Vertikalaus darbo pasidalijimo esmė – tai atskirti koordinavimo veiklą nuo tiesioginio funkcijų vykdymo (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 25). Darbo organizavimas vyksta dviem būdais: 1) įgaliojimų seka, kurią atspindi organizacinė struktūra; 2) operacijų seka, kuri atspindi nuoseklų darbo atlikimą. Pastarajame žmogiškasis faktorius yra nuasmeninamas bei suvokiamas tik inžinerinio darbo indėlis (Jucevičienė, 1996, p. 230).

**III. Kapitalas.** Organizacija - tai priemonė, pasiekti tikslams, kurių vienas individas įgyvendinti negalėtų. Tikslus nustato organizacijos vadovybė planavimo proceso metu bei išdėsto jų esmę darbuotojams. Kai tikslai jau aiškiai apibrėžti, žmonių grupė gali racionaliai sukcentruoti savo fizines bei intelektualines jėgas. Organizacijos turi skirtingus tikslus. Kiekvienoje jų kuriasi sava filosofija bei vertybių sistema. Tikslai numatomi ne tik organizacijai, tačiau ir jos atskiroms tarnyboms. Kiekvienas padalinys turi specifinius, tik jam būdingus tikslus, todėl organizacijos vadovybė turi koordinuoti padalinių veiklą, kad jų tikslų įgyvendinimas būtų konkretus indėlis įgyvendinant visos organizacijos tikslus (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 24). Tikslus sukonkretina užduotys – darbai, kuriuos būtina atlikti numatytu laiku bei nustatytu būdu. Dažniausiai užduotys yra skirstomos į tris kategorijas:

- 1) darbo su informacija;
- 2) darbo su objektais (žaliavomis, mašinomis);
- 3) darbo su žmonėmis.

Užduotys yra skiriamos pareigybėms, bet ne darbuotojams. Užduotys yra glaudžiai susijusios su specializacija. Specializuodama užduotis, įmonė patiria daug mažiau išlaidų, tačiau vadovas turi būti labiau kompetetingas, kad galėtų racionaliai paskirstyti bei koordinuoti užduotis, suskaidomas į operacijas (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 24).

*Apibendrinant galima teigti, kad tiek organizacijos išorinės, tiek vidinės aplinkos pokyčiai turi įtakos organizacijos mikroklimatui – todėl organizacinio klimato tyrimus įmonės vadovybė turi atlikti nuolat, siekiant jį tobulinti ir gerinti.*

### 1.5. Kartų fenomenas ir jo vaidmuo darbo organizacijai bei darbo rinkai

Santykiai tarp kartų (generacijų), tai plačiai nagrinėjamas fenomenas daugelyje socialinių mokslo sričių. Žmonių suskirstymas į grupes nėra nauja moksle. O kartos (generacijos) kaip grupės, suskirstytos pagal amžių, charakteristika yra daugelio ekonominių, sociologinių, antropologinių, politinių, psichologinių ir kitų mokslų tyrimų objektas, pavyzdžiui, mokslo visą gyvenimą koncepcija. Nors skirtingų kartų interesai skiriasi, šis fenomenas yra išmatuojamas. Tyrėjai dažniausiai panaudoja kelis metodus, siekiant parodyti kartų (generacijų) skirtumus, tačiau dažniausiai analizuojamos skirtingų amžiaus grupių nuostatos bei vertybės. Taip pat, kai yra kalbama apie generacijas (kartas) organizacijų kontekste, naudojami tokie kintamieji kaip žmogiškieji išteklių, motyvacija, pasitenkinimas darbu, ir pan.

Mokslinėje literatūroje *kartos* sąvoka interpretuojama skirtingai – tai ir karta, ir amžiaus grupė, ir kohorta (Kalinauskaitė, Merkys, 2007, p. 83). Koncepcijos, turinčios ryšį su amžiaus struktūra, mokslinėje literatūroje nėra išgrynintos. Dažniausiai *karta* yra apibūdinama kaip nominali grupė, amžiaus kategorija (Leonavičius, 1993) arba kaip amžiaus periodas, kol tėvai pasikeičia vietomis su savo vaikais (Vincent, 2005). Taipogi skirtingos mokslo sritys (sociologija, biologija, antropologija, psichologija) skirtingai interpretuoja kartos sąvoką.

Kertzer (1983) išanalizavo visas esamas kartos sąvokas bei įvedė keturias naujas definicijas (4 lentelė).

4 lentelė

#### „Kartos“ sąvokos apibrėžimai

Pavadinimas	Apibrėžimas
<i>Karta kaip gyvenimo tarpsnis</i>	Daugiausiai naudojamas antropologistų. Čia karta apibrėžiama kaip identinė grupė, kuriai būdingos tos pačios charakteristikos: gimimo metai ir gimimo vieta, svarbus įvykis gyvenime ir pan.
<i>Karta kaip kohorta</i>	Daugiausiai naudoja sociologai. Kohorta yra grupė žmonių, besidalijančių ta pačia patirti ir gyvenančių vienodą socialinį gyvenimą tame pačiame istoriniame laikotarpyje. Šita definicija daugiau yra naudojama ekonomikoje, demografinėje statistikoje, ir aiškina grupių pokyčių procesus.
<i>Karta kaip gyvenimo ciklas</i>	Šis apibrėžimas yra jaunosios ir senosios kartos santykių analogija, kai skirtingo amžiaus žmonės skirtingai reaguoja šį tuos pačius dalykus.
<i>Karta kaip istorinis periodas</i>	Daugiausiai naudoja istorikai. Dažniausiai apibūdina žmonių grupę, gyvenančių tam tikro svarbaus istorinio įvykio metu, pavyzdžiui Antrojo pasaulinio karo karta, pokarinė karta ir t.t. Tokių kartų žmonės savo jaunystėje pergyveno tuos pačius istorinius įvykius, kurie smarkiai įtakojo jų gyvenimą.

Šaltinis: Kertzer I., D. (1983). Generation as a Sociological Problem // Annual Review of Sociology, 9, 125-149



Tarpgeneracinės įtampos darbe teorija vystėsi socialinio identiteto teorijos, konfliktų teorijos, teisės ir kapitalo teorijos, darbo grupių, bendravimo bei socialinių tinklų teorijos pagrindu. Teoriniame lygmenyje ši teorija analizuoja vertybes, nuostatas, grupinį darbą, vidinius grupių santykius, kartų (generacijų) skirtumus, stereotipus, bei komunikavimą, diskriminaciją dėl amžiaus, tarpgeneracinius ir lyčių skirtumus.

Sumažėjęs gimstamumas, didėjanti gyvenimo trukmė, emigracija lemia populiacijos senėjimą. Scott (2004) teigimu, dėl populiacijos senėjimas visuomenėje lemia socialinės gerovės perstruktūravimą, kas sukelia kartų konfliktus. Visuomenei senstant, didėjant pagyvenusių žmonių skaičiui, visuomenė bei valdžios struktūros nėra persiorientavusios spręsti specifines pagyvenusių žmonių problemas, padėti vyresnei kartai adaptuotis kintančioje visuomenėje bei jaustis pilnaverčiais jos nariais (Rupšienė, 2002). Kalinauskaitė (2007) cituoja Jamil – Luker, kuris teigia, kad populiacijos tendencija senėti bei nelygumai, esantys tarp amžiaus grupių, dėl viešųjų išteklių (pavyzdžiui, sveikatos apsaugos, socialinių paslaugų, pajamų) pasiskirstymo, sukelia įtampą. Jungtinės tautos prognozuoja, kad 2025 metais bus 16% vyresnių nei 60 metų gyventojų; 2050 metais JAV – vyresnių nei 65 metai bus apie penktadalis žmonių. Tuo tarpu jau dabar Vakarų europoje 17% populiacijos – vyresni nei 65 metų (Kalinauskaitė). Ir Lietuvoje, didėjantis demografinis senėjimas tampa viena svarbiausių ekonominių ir socialinių problemų (Mikulionienė, 2004). Sensanti darbo jėga, besikeičianti konkuruojanti aplinka, reikalauja kūrybiškumo, naujovių diegimo, greito prisitaikymo organizacijose. Vadovai turėtų atsikratyti neigiamų stereotipų apie vyresnius darbuotojus ir panaudoti kiek įmanoma daugiau vyresnių darbuotojų galimybių (Kalinauskaitė).

Generaciniai skirtumai yra vis dažniau nagrinėjami organizacinio klimato, organizacinės elgsenos, organizacinės kultūros tyrinėtojų tyrimuose. Praktikai ir mokslininkai domisi, kaip generacijų skirtumus panaudoti darbo vietose (Down, Revely, 2004; Powell, Butterfield, 1978; Johnstone, Johnston, 2005). Organizacijose generacinių skirtumų tyrimai yra analizuojami per žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos, visuotinės vadybos prizmę. Socialiniai faktoriai siejami su darbuotojų santykiais bei vadovavimu jiems, t.y., kai organizacijose vyrauja geri darbuotojų bei vadovų santykiai, darbuotojai yra mažiau linkę palikti organizaciją (Elliott, 1966). Iš kitos pusės, įmonėje galimi esminiai nuolatinių stresų šaltiniai, tarpasmeniniai konfliktai (Vartia, 1996). Tarpgeneracinė įtampa panaši į etninę ar lyčių diskriminaciją. Ji neigiamai įtakoja organizacinį veiksmingumą (Teh, 2002). Grigas (1998) įtampą apibūdina kaip „faktų egzistavimą tam tikrų socialinių santykių ir laiko terpėje, taip pat jų konfigūracijas ir procesus, kurie išreiškia skirtingus polius, tendencijas bei socialinius judėjimus“. Pavyzdžiui, Lietuvoje yra atvira „sfera“ kilti tarpgeneraciniams socialiniams konfliktams dėl didelių pokyčių socialinėje ir politinėje

visuomenėje per pastaruosius 25 - rius metus. Todėl gali būti keliami hipotezė, kad jei visuomenėje egzistuoja tarpgeneracinė įtampa, ji bet kuriuo atveju gali persikelti ir į įmones bei organizacijas. Taigi, *tarpgeneracinė įtampa darbe* turi užslėptą grupių vidinių konfliktų formą, pasireiškiančią dėl skirtingų kartų nuostatų ir vertybių (Teh, 2002).

Pasak Tajfel ir Turner (1986), žmonės save bei kitus siekia suklasifikuoti į skirtingas socialines kategorijas. Tai įgalina nustatyti savo padėtį, apibrėžti save socialinėje aplinkoje. Tai, kad vienas individas suvokia kitą, kuris priklauso kitai grupei nei jis, sukelia pakankamą grėsmę tarpgrupinei diskriminacijai bei įtampai – teigia Tech (2002). Kai grupė, kuriai priklauso asmuo, organizacijos vertinama teigiamai, tai ir jo savęs vertinimas palankesnis lyginant su kolegomis. Organizacijos pozicija vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų amžiaus atžvilgiu. Tarp darbuotojų įtampa bus mažesnė, jei ši pozicija nėra ryški. O jei ryški, gali sąlygoti įtampas bei konfliktus.

Tsui, Egan, O'Reilly (1992) teigia, jog amžiaus skirtumų efektas nėra toks stiprus kaip lyčių ar rasės skirtumai. Anot jų, individai kategorizuoja save į psichologines grupes. Individai teikia pirmenybę panašioms individams. Būti išskirtiniu – mažiau pageidaujama.

Bova, Korth (2001) teigimu, skirtingų amžių grupių darbuotojai darbinę aplinką suvokia skirtingai. Taip pat jie turi skirtingus požiūrius bei prioritetus. Darbinės aplinkos suvokimas gali būti pavadintas organizaciniu klimatu ar psichologine atmosfera darbe, kuriai turi įtakos daugelis veiksnių. Pasak Hamill (2005), kartų skirtumai darbe gali veikti darbuotojų priėmimą, taip pat grupių sudarymą, motyvaciją, sprendimus dėl pasikeitimų, produktyvumo didėjimą, vadovavimą. Tyrėjai dažnai nenagrinėja santykių tarp įvairių amžiaus grupių kaip atskiros disciplinos dalykų, tad gali būti tik keliami hipotezė, jog tarpgeneracinė įtampa turi įtakos gerovei darbo vietoje. Pasak autorių, kartų skirtingumų supratimas yra svarbus, kadangi tai lemia lygų verslo plėtojimą. Skirtingos kartos darbe turi skirtingas vertybes, pirmenybę teikia skirtingiems dalykams, todėl konflikto tikimybė – didesnė.

Arsenault (2004) nurodo, kad santykis tarp kartų galimas ir neigiamas, ir teigiamas. Pasidalindamos skirtinga patirtimi, kartos skatina kūrybiškumą, inovacijas. Negatyvi sąveika pasireiškia dėl klaidingo vieni kitų interpretavimo. Tai sukelia asmeninį, organizacinį konfliktą. „Nepakankamas skirtingumų tarp kartų supratimas neleido organizacijoms išnaudoti skirtumų tarp kartų stipriųjų pusių“ – pažymi Arsenault (2004).

*Apibendrinant galima teigti, kad tarpgeneracinė įtampa, t.y. įtampa tarp skirtingų amžiaus grupių, įtakoja ir kitus santykiais grindžiamus procesus organizacijose, dažniausiai dėl to, kad skirtingo amžiaus organizacijos nariai suformuoja „skirtingas“ percepcijas į tą pačią darbo aplinką ir procesus vykstančius organizacijoje. Organizacinis klimatas dažniausiai matuoja organizacijos narių agreguotas percepcijas į darbo aplinką, komandinis darbas tuo tarpu –*

*tiesiogiai nusako ryšius ir veiklos efektyvumą tarp grupės narių. Kadangi individų nuostatos, vertybės, požiūriai varijuoja pagal amžių, tikima, kad ir darbo aplinkoje galioja ši sąlyga. Be to, yra sąsajų tarp organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos.*

### **1.6. Tarpgeneracinės įtampos ryšys su organizaciniu klimatu**

Tyrimai rodo, kad organizacinis klimatas gali būti sąlygojamas ir fizinės aplinkos (organizacijos vystymosi stadijos, technologijų, struktūros), ir psichologinių socialinių veiksnių: vadovavimo stiliaus, nuostatų, tarpusavio santykių (Novikov, Zabrodin, 1992).

Kalinauskaitė (2007), išanalizavusi daugelio autorių darbus, teigia, kad lyderio savybės, vadovavimo stiliai, organizacijos struktūra organizacinio klimato tyrimuose tapo centriniais elementais. Dalis organizacinio klimato tyrėjų demografinių kintamųjų (išsimokslinimo, amžiaus, lyties) įtaką klimatui įtraukė į savo tyrimus, bet makro procesų poveikio klimato konstruktui tyrimai nebuvo išplėtoti. Daugelio autorių pripažįstama, kad tokie faktoriai kaip santykiai tarp generacijų, kultūrinis šalies modelis irgi įtakoja darbuotojų elgseną organizacijoje, santykius tarp organizacijos narių bei gali veikti organizacinio klimato kūrimą, suvokimą (Kalinauskaitė).

Paskutiniaisiais dešimtmečiais tyrėjai pripažino, kad amžius yra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką žmogaus suvoktoms darbo savybėms. Tačiau amžiaus poveikis darbo aplinkai tyrinėtas mažai. (Forte, Hansvick, 1999). Sveiby ir Simons (2002) tyrimas parodė, kad bendradarbiavimo klimatas geriau vertinamas, didėjant amžiui, išsimokslinimo lygiui, vadovavimo vaidmenims. Pasak autorių, klimatą geriau vertina vyresni darbuotojai nei kitų amžiaus grupių tiriamieji.

Kirkcaldy ir Athanasou (1999) tyrė, kaip amžius veikia klimato dimensijų (spaudimo darbe, motyvacijos, santykių tarp bendradarbių, nepasitenkinimo) suvokimą. Pozicija, jog individo amžius veikia percepcijas, paimta iš požiūrio, kad įprastinė reakcija į darbą, sąlygojama jo amžiaus. Amžius laikomas natūraliu koreliatu, turinčiu įtakos suvokimui į darbo klimatą, pasitenkinimui, streso lygiui. Asmens amžius – vienas pirminių indikatorių, akumuliuotoms jo patirtims bei tam tikriems individo vystymosi aspektams. Taigi, Kirkcaldy ir Athanasou teigimu, darbo vertinimas su individo amžiumi, neišvengiamai susijęs. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad amžius koreliuoja nuo -0,14 su įtampa darbe iki +0,22 su motyvacija.

Johnstone, Johnston (2005) tyrimas atskleidė statistiškai reikšingą neigiamą ryšį tarp amžiaus ir vienos iš darboholizmo dimensijų (vidinio impulso dirbti). Autoriai daro prielaidą, kad su amžiumi, ši dimensija mažėja. Darbo vertybių literatūroje taip pat teigiama, kad išoriniai faktoriai (pvz, statusas), su amžiumi, tampa mažiau sarbūs. Johnstone, Johnston teigimu, ši išvada gali atspindėti ir kartos efektus. Respondentai, esantys vyresnio amžiaus, gali būti generacijos, kur

saugumas dėl darbo nėra svarbus, o paskatinimas skiriamas ne pagal sunkų darbą, o pagal darbuotojo amžių ar išdirbtus metus. Teigiama, kad vidinį impulsą dirbti jaunoji karta labiau jausti gali todėl, kad ji gyvena visuomenėje, kur svarbu daug laiko skirti darbui, sunkiai dirbti, norint kažko pasiekti (Johnstone, Johnston).

Amžiaus įtaka pastebėta ir vertinant kitas organizacinio klimato subskales, pavyzdžiui, organizacinę teisingumą. Ji matuoja, kaip yra elgiamasi su darbuotojais (teisingai ar neteisingai), taip pat individų savęs ir kitų vertinimą, pagal atlygio, apdovanojimų ir nuobaudų skyrimą (Hicks – Clarke, Iles, 2000).

Kalinauskaitė (2007) cituoja Karen, Clint, Sherry, kurie analizavo, koks yra matomų bei darbo charakteristikų poveikis konfliktui tarp grupių. Rezultatai atskleidė, kad individualūs matomi demografiniai skirtumai (pavyzdžiui, lytis, amžius) tarpusavio konfliktą didina, o konfliktus, susijusius su užduotimis, didina informaciniai demografiniai kintamieji (pavyzdžiui, išsimokslinimas). Taip pat buvo nustatyta, kad ir užduočių, ir santykių konfliktus mažina vertybinis narių panašumas. Amžiaus atžvilgiu imtis nebuvo heterogeniška, daugelis dalyvių – panašaus amžiaus, todėl grupių tarpusavio konfliktui tyrinėti amžiaus skirtingumai neigiamo poveikio nerodė.

Kalinauskaitė (2007), išanalizavusi daugelio autorių (Wright, Hamilton; Smola, Sutton; Strauss, Connerley, Ammermann) darbus, nurodo, kad nemažai tyrimų, siejamų su amžiumi, rodo, jog vyresni individai turi geresnes nuostatas negu jaunesni asmenys. Pateikiamas pavyzdys, jog savo darbu labiau patenkinti vyresni darbuotojai nei jaunesni. Taip pat, vieno tyrimo metu buvo atskleista, kad pasitenkinimą darbu labiau nusako amžiaus bei gyvenimo raidos etapai, negu dirbamų valandų per savaitę skaičius, lytis, išsimokslinimas ar rasė. Skirtingų kartų darbo vertybių tyrimas parodė, kad kartų patyrimas darbo vertybes sąlygoja labiau nei amžius arba brendimas. Kitu tyrimu buvo nustatyta, kad teigiamas nuostatas į skirtumus labiau linkę turėti vyresni individai, negu jų jaunesni kolegos.

Kalinauskaitės (2007) organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos tyrimas atskleidė, kad egzistuoja sistemingas bei statistiškai reikšmingas ryšys tarp atskirų tarpgeneracinės įtampos ir klimato dimensijų. Tai parodo, kad tarpgeneracinė įtampa veikia organizacinį klimatą. Pasak Kalinauskaitės, „formaliai statistiškai vertinant, tarpgeneracinė įtampa gali būti apibrėžta ir kaip klimato veiksnys, ir kaip klimato raiškos dimensija“. Autorė pateikia tokias išvadas: „amžius, kaip psychosocialinis konstruktas, yra reikšmingas percepciškai vertinant procesus, vykstančius darbo aplinkoje – jauno amžiaus darbuotojai organizacinį klimatą vertina sąlygiškai kritiškiau“. Tyrimų rezultatų analizė parodė, kad amžiaus efektai klimato dimensijose pasireiškia. Autorė nurodo, jog iš 20 klimato dimensijų, su amžiumi statistiškai reikšmingą sąryšį turi 12 dimensijų (subskalių). Autorės nuomone, iš jų, paminėtinos yra šios: „vyrų ir moterų santykiai“, „humoras“, „santykiai su

vadovais“, „kūrybiškumo skatinimas, bausmės“, „informacija, komunikacija“, „gandai, apkalbos, vaidmainiavimas“, „tarpusavio santykiai“, „kelių, neformalių grupių susidarymas“, „valdymo, vadovavimo stilius“, „darbingumą trikdanči aplinka“, „kontrolė“.

*Nors amžiaus poveikis darbo aplinkai tyrinėtai, palyginus, mažai, daugumos tyrėjų pripažįstama, kad amžius - pakankamai reikšmingas veiksnys, darantis įtaką žmogaus suvoktoms darbo savybėms. Teigiama, jog santykiai tarp generacijų, įtakoja darbuotojų elgseną organizacijoje, santykius tarp organizacijos narių bei gali veikti organizacinio klimato kūrimą, suvokimą. Nustatyta, kad jauni ir vyresni asmenys skirtingai vertina darbo aplinką. Vyresni individai turi palankesnes nuostatas negu jaunesni asmenys. Visa tai rodo, kad amžius turi sąsają su organizaciniu klimatu.*

## 2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINĖS ĮTAMPOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

### 2.1. AB „Linų audiniai“ apibūdinimas

Įmonė pradėjo savo veiklą 1913 metais. Joje tuo metu dirbo 16 darbininkų, kurie apdirbdavo aplinkinių ūkininkų atvežtus linus ir juos iškeisdavo į verpalus. Įmonė buvo nuolat plečiama iš užsienio atvežtais įrengimais. Taip pat plėtėsi gaminių asortimentas. Šiuo metu įmonės veikla apima:

- lininių audinių apdirbimą (audiniai dažomi, balininami);
- lininių audinių susiuvimą (buitinių gaminių): suvama patalynė, rankšluosčiai, servietėlės, staltiesės, padėkliukai, takeliai, puodkėliai, pirštinės ir pan.;
- Neaustinio gamyba (pastatų šiltinimui, kt.).

AB „Linų audiniai“ produktai gerai žinomi Lietuvoje ir už jos ribų. Apie 80% gaminių yra eksportuojama į daugelį Europos šalių. Pagrindinės šalys, į kurias eksportuojama produkcija, yra Švedija, Prancūzija, Suomija, Vokietija, Estija, Olandija.

Įmonė turi 1990 akcininkų. Iš jų – trys stambūs akcininkai, turintys daugiausiai akcijų. Tyrimo metu įmonėje dirbo 146 darbuotojai (5 lentelė). Dirbančiųjų amžius svyruoja nuo 25 iki 60 metų, tačiau daugiausia dirba vyresni, turintys daugiau nei 40 metų. Įmonėje dirba ir vyrų, ir moterų, tačiau daugiau – moterų. Daugumos dirbančiųjų išsilavinimas – vidurinis.

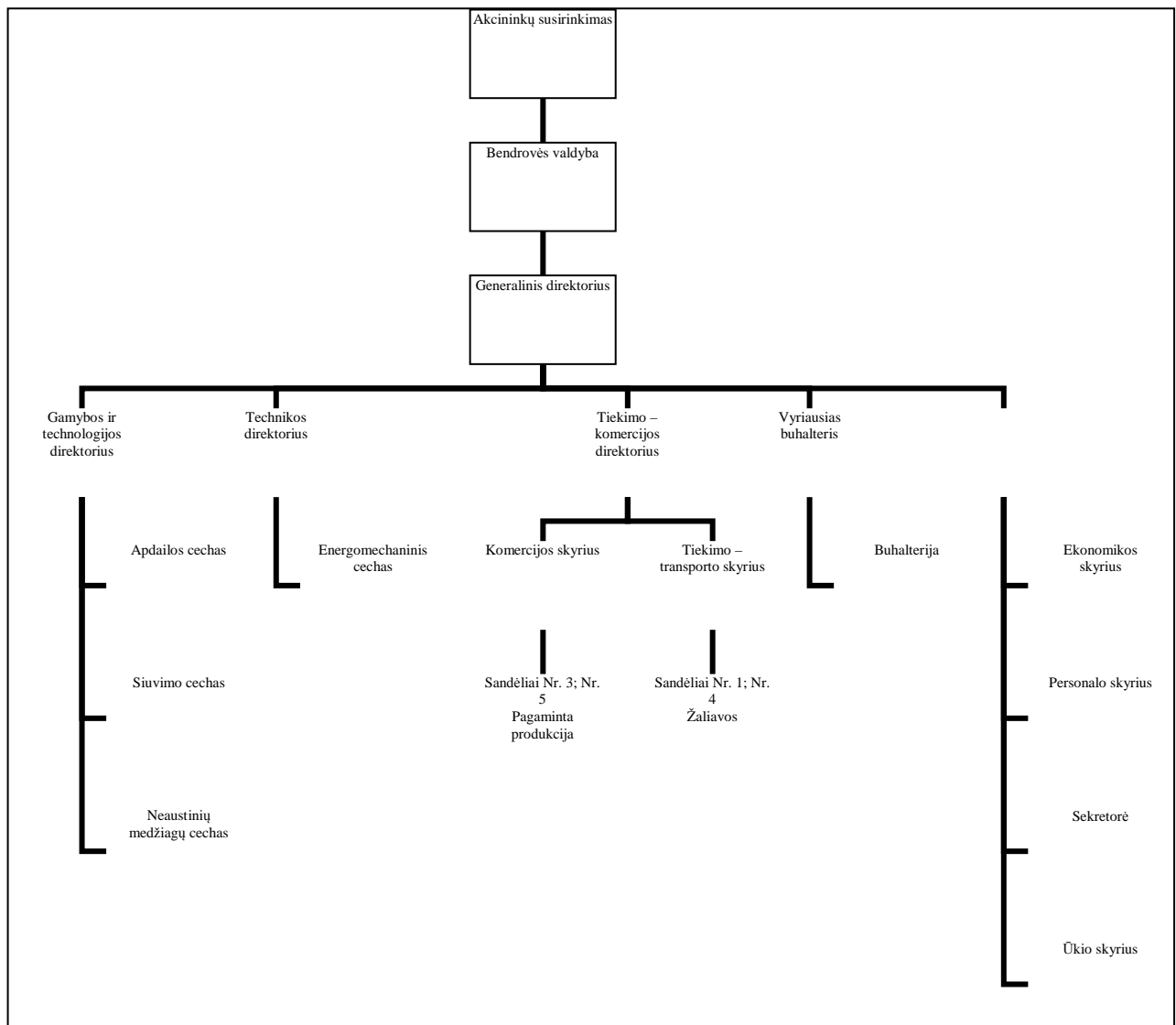
5 lentelė

**Darbuotojų skaičius AB „Linų audiniai“**

Skyriaus/ cecho pavadinimas	Darbuotojų skaičius (iš viso)	Pamainų skaičius
Apdailos cechas	46	Trys
Siuvimo cechas	38	Viena
Neaustinių medžiagų cechas	19	Viena
Energomechaninis cechas	13	Viena
Tiekimo – transporto skyrius	6	-
Ūkio skyrius	3	-
Komercijos skyrius	6	-
Administracija	15	-
<b>IŠ VISO</b>	<b>146</b>	-

Įmonės darbuotojai pagal amžių, lytį, išsilavinimą – pakankamai heterogeniški. Vadinasi, galimi respondentai pasirinktam tyrimui yra tinkami.

Įmonėje vadovaujantį vaidmenį užima akcininkų susirinkimas, bendrovės valdyba, generalinis direktorius. Šiuo metu veikia keturi cechai: neaustinių medžiagų, siuvimo, apdailos, energomechaninis; penki skyriai: komercijos, tiekimo – transporto; ekonomikos, personalo, ūkio (4 pav.).



4 pav. AB „Linų audiniai“ organizacinė schema

## 2.2. Tyrimo imties ir eigos analizė

Tyrimui pasirinkta organizacija yra AB „Linų audiniai“. Joje dirba 146 darbuotojai. Tyrimui atlikti, buvo sudarytos aštuonios komandos. Apklausti šių skyrių/ cechų darbuotojai: apdailos cecho 1 pamainos, apdailos cecho 2 pamainos, apdailos cecho 3 pamainos, energomechaninio cecho, neaustinių medžiagų cecho, komercijos skyriaus, siuvimo cecho, administracijos. Iš viso tyrime dalyvavo 61 AB „Linų audiniai“ darbuotojas. Parenkant tiriamuosius, buvo siekiama statuso, lyties, amžiaus įvairovės. Respondentų skaičius vienoje komandoje svyravo nuo 5 iki 20 (6 lentelė).

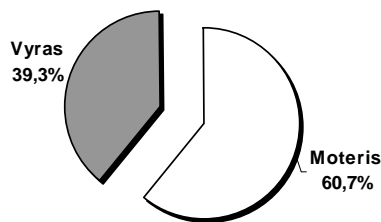
6 lentelė

### AB „Linų audiniai“ komandos

<b>Komanda</b>	<b>Komandos pavadinimas</b>	<b>Respondentų skaičius</b>
1 komanda	Energomechaninis cechas	5
2 komanda	Neaustinių medžiagų cechas	6
3 komanda	Komercijos skyrius	5
4 komanda	Apdailos cecho 1 pamaina	5
5 komanda	Apdailos cecho 2 pamaina	6
6 komanda	Apdailos cecho 3 pamaina	6
7 komanda	Siuvimo cechas	20
8 komanda	Administracija	8
IŠ VISO: 61		

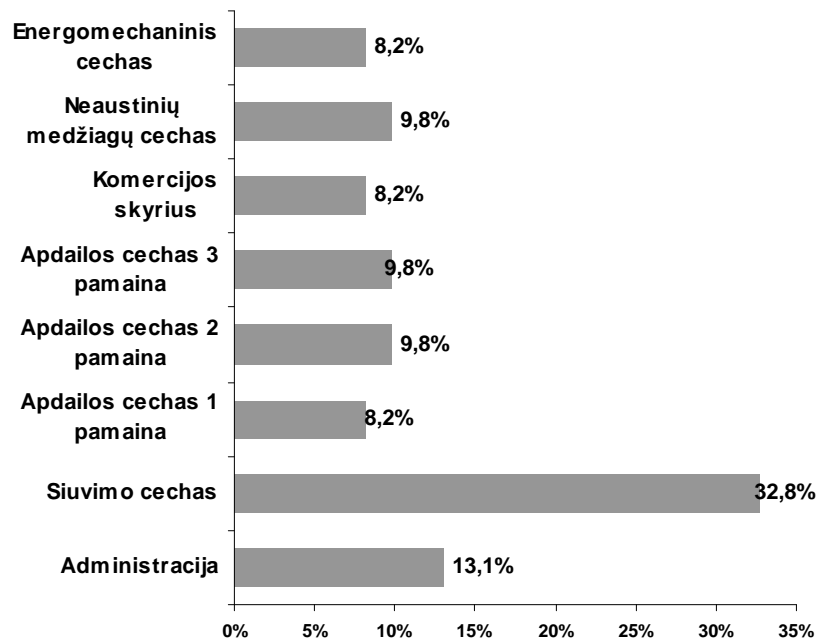
Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos raiškos ypatumų tyrimas AB „Linų audiniai“ buvo atliktas 2009 metų vasario mėnesį. Penktame paveiksle pavaizduotas įmonės darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį. Iš jo matyti, kad moterų tyrime dalyvavo daugiau nei vyrų. Moterys sudarė 60,7% respondentų, o vyrai – 39,3%.





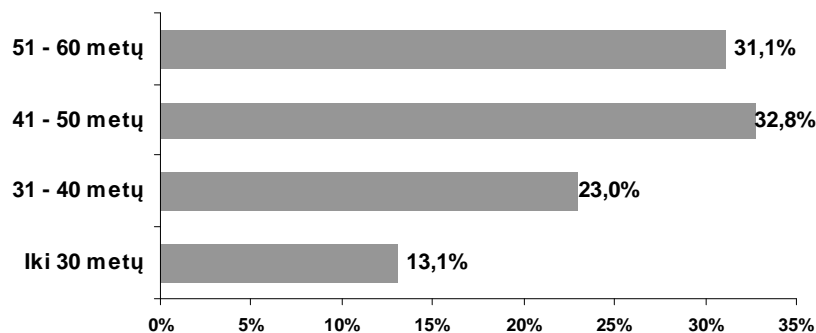
**5 pav.** Respondentų lytis (N = 61)

Didžiausią tiriamųjų dalį sudarė siuvimo cecho darbuotojai (32,8% respondentų skaičiaus). Kiek mažiau – administracijos darbuotojai (13,1%). Apdailos cecho antros, trečios pamainos, taip pat neaustinių medžiagų cecho darbuotojai sudarė po 9,8%. Mažiausiai apklausta apdailos cecho pirmos pamainos, komercijos skyriaus bei energomechaninio skyriaus darbuotojų, po 8,2 % (6 pav.).



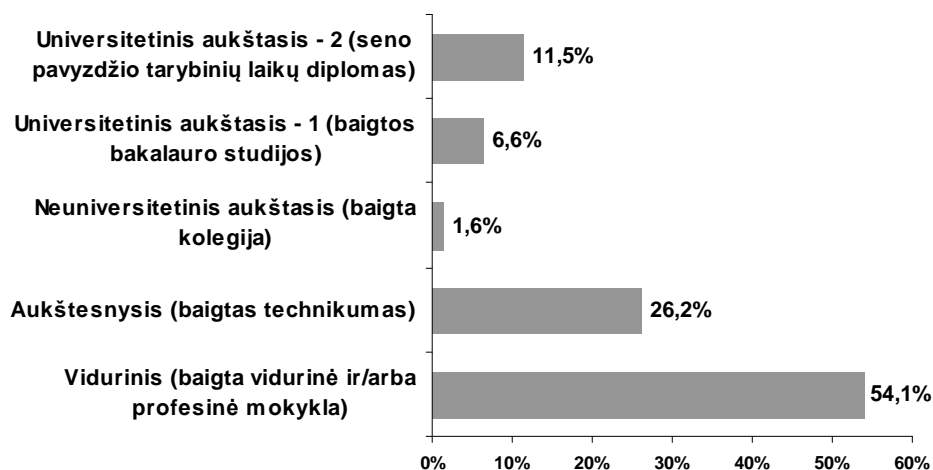
**6 pav.** Respondentų skaičius padaliniuose (N = 61)

Tyrimė dalyvavo daugiau vyresnio amžiaus darbuotojai. Tai iliustruoja 7 paveikslas. Iš jo matyti jog 41 – 50 metų turėjo 32,8% tiriamųjų; 51 – 60 metų – 31,3%. O jaunesnių respondentų buvo mažiau: 31 – 40 metų – 23,0%, iki 30 metų – 13,1%.



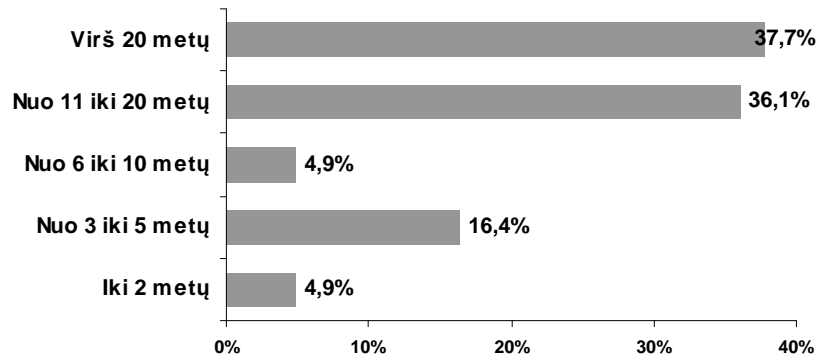
**7 pav.** Respondentų amžius (N = 61)

Tyrimo metu buvo klausiama apie respondentų išsilavinimą. Tai atsispindi 8 paveiksle. Iš jo matyti, kad daugiausia tiriamųjų yra baigę vidurinę ir/arba profesinę mokyklą (54,1%). Taip pat nemažai buvo įgijusių ir aukštesnįjį išsilavinimą (26,2%). Seno pavyzdžio tarybinių laikų diplomą turėjo 11,5% tiriamųjų. Bakalauro studijas baigė 6,6%. O mažiausiai tiriamųjų buvo įgiję neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą – 1,6%.



**8 pav.** Respondentų išsimokslinimas (N = 61)

Atlikus tyrimą, tapo aišku, jog daugelis darbuotojų turi virš 20 metų darbo stažą (37,7%) bei nuo 11 iki 20 metų darbo patirties (36,1%). Nuo 3 iki 5 metų dirbančių buvo 16,4%. O mažiausiai – nuo 6 iki 10 metų bei iki 2 metų (po 4,9%) (9 pav.). Taigi, dauguma respondentų įmonėje dirba jau pakankamai ilgai.



**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą procentais (N = 61)

*Apibendrinant galima teigti, jog tyrime dominavo vyresnio amžiaus darbuotojai, turintys didesnę darbo patirtį (daugiau nei 20 metų). Daugiau nei pusės respondentų išsilavinimas - vidurinis (baigta vidurinė ir /arba profesinė mokykla).*

### **2.3. Tyrimo instrumentų apibūdinimas**

Organizacinio klimato klausimyną sudarė prof. G. Merkio vadovaujama mokslinė grupė. Remiantis teorine medžiaga apie organizacinį klimatą, mokslinė grupė suformulavo devyniolika organizacinio klimato dimensijų:

1. saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas;
2. verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija;
3. konfliktai;
4. vyrų ir moterų santykiai;
5. humoras;
6. santykiai su vadovais;
7. kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės;
8. informacija/ komunikacija;
9. atvirumas, tolerantiškumas;
10. gandai, apkalbos, veidmainiavimas;
11. kartų santykiai;
12. tarpusavio santykiai;
13. neformalios grupės, „klikų“ susidarymas;
14. valdymo /vadovavimo stilius;
15. santykius ir darbingumą trikdanti aplinka;
16. kontrolė;
17. atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos;

18. vertybės ir kultūra;

19. tradicijos, šventės.

Anoniminis klausimynas susideda iš 137 testo žingsnių, atspindinčių 19 apibendrintų dimensijų. Kiekvieną subskalę sudaro 2 – 5 klausimai. Atsakymo formatui buvo pasirinkta 5 pakopų Likert skalė. Ji vertinimą apima nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ (Merkys ir kt., 2005). Klausimynas buvo sukurtas ir standartizuotas respondentams nuo 18 metų, kadangi tokio amžiaus darbuotojas gali tinkamai užpildyti testą savarankiškai.

Tarpgeneracinės įtampos klausimyno autorė - Tech (2001, 2002). Šiame darbe naudojama adaptuota jo versija. Lietuvoje jis jau buvo panaudotas Kalinauskaitės (2007) disertaciniame darbe. O šiuo darbu, siekama tęsti bei papildyti tarpgeneracinės įtampos tyrimą AB „Linų audiniai“ gautais rezultatais. Lietuvoje sukaupta testo normavimo bazė sudaro 619 respondentų. Tai įgalina tiriamos įmonės rezultatus palyginti su anksčiau ištirtomis įmonėmis.

Tarpgeneracinės įtampos testas sudarytas iš dviejų dalių. Viena dalis skirta jauniems darbuotojams (iki 40 metų), o kita – vyresniems (40 ir daugiau metų). Testo žingsniai projektuoja nuostatas kitos kartos atžvilgiu. Testą sudaro 11 subkalių. O jas – 3 – 6 klausimai. Išskirtos tokios dimensijos: pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai; vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais; vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais; perdėtas savosios kartos pabrėžimas; neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus; latentinė diskriminacija; faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas; asimetriška amžiaus struktūra; abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka; nepasitikėjimas ir mokymasis; asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu (7 lentelė). Iš pirminės 63 testo žingsnių versijos buvo atrinktas 46 testo žingsnių skaičius, skirtas tyrimus atlikti Lietuvoje (Kalinauskaitė, 2007). Atsakymo formatui pasirinkta 5 pakopų Likert skalė. Ji vertinimą apima nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

7 lentelė

### Tarpgeneracinės įtampos klausimyno subkalių sandara

<b>Dimensijos (subskalės)</b>	<b>Klausimų pavyzdžiai</b>	<b>Klausimų skaičius</b>
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyresni/ jaunesni darbuotojai priešiška nusiteikę permainų atžvilgiu, sunkiai keičiasi.</li><li>• Mano amžiaus darbuotojai labiau pritaria pokyčiams, greičiau į juos įsitraukia.</li></ul>	4

Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartais būna sunku susikalbėti su vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojais.</li> <li>• Paprastai aš vengiu bendrauti su vyresnio amžiaus darbuotojais.</li> </ul>	4
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jei galėčiau, vengčiau dirbti su vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojais.</li> <li>• Jei būtų galimybė, dirbčiau su savo kartos darbuotojais.</li> </ul>	5
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyresni/ jaunesni darbuotojai reikalauja padidinto dėmesio, pagarbos.</li> <li>• Vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai nuolat pabrėžia savo autoritetą.</li> </ul>	4
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai neigiamai žiūri į jaunesnius/ vyresnius.</li> <li>• Vyresni/ jaunesni darbuotojai ignoruoja jaunesniosios/ vyresniosios kartos pažiūras ir idėjas.</li> </ul>	5
Latentinė diskriminacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijoje vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai vertinami labiau nei mano kartos darbuotojai.</li> </ul>	4
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai organizacijoje turi daugiau galimybių nei mano kartos žmonės.</li> </ul>	6
Asimetriška amžiaus struktūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyresnio amžiaus darbuotojai turėtų išeiti į pensiją ir užleisti vietą jaunesniems/ jaučiu spaudimą išeiti į pensiją ir užleisti vietą jaunesniems.</li> </ul>	3
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyresnio amžiaus darbuotojai linkę pripažinti mano bendraamžių žinias bei patirtį.</li> </ul>	3
Nepasitikėjimas ir mokymasis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iš vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojų galiu išmokti daugiau nei iš savo kartos.</li> </ul>	4
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aš vertinu vyresnių/ jaunesnių darbuotojų žinias ir patirtį.</li> </ul>	3

### 3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINĖS ĮTAMPOS TYRIMO AB „LINŲ AUDINIAI“ REZULTATAI

#### 3.1. Diagnostinių instrumentų charakteristikos

Organizacinio klimato testas sukurtas 2004 metais profesoriaus G. Merkio mokslinės grupės, kurią sudarė įvairių Lietuvos universitetų magistrantai ir doktorantai. Daktaro disertacijose, magistro darbuose atspindėti kai kurie testo kūrimo ir patikros rezultatai.

Šalia testo patikimumo bei tinkamumo labai svarbios charakteristikos - testo reprezentatyvumas (Jovaiša, 1975; Lienert, Raatz, 1994; Merkys 1999). Testo metodologinės kokybės charakteristiką lemia imtis. Ja remiantis, testas buvo sukurtas bei sunormintas. Organizacinio klimato tyrėjai pateikė duomenis, kurie atskleidžia, jog šis testas tenkina plataus spektro ekologinio validumo bei reprezentatyvumo reikalavimus. Lietuvoje sukauptą testo normavimo bazę šiandien atspindi šios charakteristikos:

- ištirtų darbuotojų skaičius - 3750;
- ištirtų darbo komandų skaičius - 258;
- ištirtų organizacijų skaičius - 82.

Normavimo bazėje atspindėti įvairūs organizacijų tipai – viešojo sektoriaus, verslo, statutinės organizacijos (8 lentelė).

8 lentelė

#### Lietuvoje tirtų organizacijų, kurios sudaro testo normavimo bazę, tipai

Organizacijos tipas	Organizacijos apibūdinimas
Viešojo sektoriaus	Universitetas Bendrojo lavinimo mokyklos Pirminės sveikatos priežiūros centrai Ligoninės Savivaldybės, jų skyriai Seniūnijos Apskritis viršininko administracija
Verslo	Reklamos agentūra Draudimo kompanijos

	<p style="text-align: center;">VMI skyriai</p> <p style="text-align: center;">Privačios žiniasklaidos institucijos</p> <p style="text-align: center;">Privatūs bankai bei jų regioniniai skyriai</p> <p style="text-align: center;">Stambios energetinio sektoriaus įmonės</p> <p style="text-align: center;">Prekybos ir gamybos organizacijos</p> <p style="text-align: center;">Smulkaus bei vidutinio verslo organizacijos</p>
Statutinės arba joms artimos	<p style="text-align: center;">Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos</p> <p style="text-align: center;">Kalėjimų departamentai</p> <p style="text-align: center;">Policijos nuovados</p> <p style="text-align: center;">Policijos komisariatai</p> <p style="text-align: center;">Teritorinių muitinių skyriai</p>

Statutinės organizacijos - viešojo sektoriaus organizacijos, bet tai savita organizacijų atmaina, todėl ją tikslinga yra nagrinėti atskirai. Daugelis organizacijų sutiko būti tiriamos tik tada, jei nebus skelbiami jų duomenys. Todėl toliau apie organizacijas tyrimo etikos sumetimais yra skelbiami tiktai apibendrinti bei iš dalies anonimiški duomenys.

Formuojant organizacinio testo duomenų normavimo bazę Lietuvoje, prisidėjo ir šio magistrinio darbo autorė. Ji buvo papildyta žmogiškųjų išteklių tyrimo rezultatais, atliktais AB „Linų audiniai“.

Sukaupta nemaža testo duomenų bazė, leidžia AB „Linų audiniai“ palyginti su kitomis ištirtomis organizacijomis. Atsiranda galimybė testo normas sudaryti net pagal konkretų organizacijos tipą.

Duomenys normuojami, naudojant standartizuoto normaliojo skirstinio  $Z$  skalę.  $Z$  - įvertis plačiai taikomas, nes jis yra lakoniškas bei informatyvus rodiklis. Prisimintina, jog  $Z$ -įverčio vidurkis visuomet lygus 0, o standartinis nuokrypis lygus 1 (Anastasi, Urbina, 1997). Todėl  $Z$ -skalėje neigiamas įvertis rodo nuokrypį nuo vidurkio “į apačią”, o artimas nuliui įvertis parodo jog matuojamas objektas atitinka norminės imties vidurkį. Teigiami įverčiai parodo tai, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Kadangi testo atskiros dimensijos koduotos neigiamai, tai ir teigiami  $Z$ -įverčiai turi „neigiamą atspalvį“. Tuo tarpu neigiami atvirkščiai – reiškia nuokrypį į teigiamų įverčių sritį. Pavyzdžiui, jei skirtumas tarp dviejų lyginamų vidurkių yra lygus 1, tai parodo, kad matuojamas požymis atitinkamose grupėse skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Toks skirtumas - labai ryškus.

Prof. G. Merkio mokslinė grupė organizacinio klimato testo psichometrinės kokybės charakteristikas yra nustatę jau anksčiau. Jie paskelbti magistrantų bei doktorantų, tyrusių organizacinį klimatą, darbuose. Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad Lietuvoje sukurtas organizacinio klimato testas yra validus bei patikimas. Jį galima taikyti tyrinėjant žmoniškuosius išteklius Lietuvos darbo organizacijose.

Organizacinio klimato testą sudarė 19 subskalių. O kiekvieną jų – nuo 2 iki 5 klausimų. Tai optimalus skaičius. Toliau tyrinėjama organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos – testo vidinė konsistencija, skiriamoji geba bei kt. 9 lentelėje matyti, kad šios testo charakteristikos yra pakankamai palankios. Subskalių vidinė konsistencija – pakankamai aukšta. Bendroje imtyje ji svyruoja: 0,55 – 0,86. Daugelis testo žingsnių faktoriniai svoriai taip pat aukšti. Jie negali būti žemesni kaip 0,6. Daugumoje subskalių, tai patenkinta, o kai kur – net viršyta. Faktoriaus paaiškinta sklaida turi siekti ne mažiau kaip 10 % (Bitinas, 1998). Bendroje imtyje ji siekia nuo 37,84% iki 86,11%. Testuose, grįstuose respondentų nuomonėmis, reikalaujama, kad vidutinis skiriamosios gebos koeficientas būtų ne mažesnis kaip 0,20. Dauguma testo dimensijų šį koeficientą bendroje imtyje atitinka arba viršija.

9 lentelė

#### Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos (N = 634)

Organizacinio klimato dimensijos (subskalės)	N items	KMO	Cronbach $\alpha$	Paaiškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	0,712	0,76	58,15	0,76	0,70	0,81	0,44	0,34	0,59
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	0,583	0,57	44,32	0,66	0,58	0,72	0,26	0,14	0,44
Konfliktai	4	0,555	0,55	37,84	0,61	0,58	0,68	0,17	0,07	0,31
Vyrų ir moterų santykiai	3	0,702	0,79	71,44	0,84	0,81	0,86	0,57	0,54	0,63
Humoras	3	0,502	0,55	53,24	0,70	0,32	0,89	0,22	0,03	0,59
Santykiai su vadovais	4	0,784	0,81	63,14	0,79	0,69	0,86	0,50	0,39	0,62
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės	3	0,609	0,63	58,71	0,76	0,64	0,82	0,38	0,30	0,53
Informacija/ komunikacija	4	0,752	0,77	59,75	0,77	0,64	0,86	0,46	0,30	0,64
Atvirumas, tolerantiškumas	4	0,618	0,55	43,95	0,64	0,37	0,79	0,24	0,10	0,48
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	0,763	0,82	64,73	0,80	0,76	0,84	0,53	0,41	0,60
Kartų santykiai	5	0,792	0,80	56,38	0,75	0,69	0,81	0,45	0,34	0,58
Tarpusavio santykiai	5	0,793	0,77	53,14	0,71	0,44	0,85	0,40	0,15	0,61



Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2	0,500		76,65	0,88	0,88	0,88	0,53	0,53	0,53
Valdymo /vadovavimo stilius	5	0,848	0,86	64,21	0,80	0,72	0,87	0,55	0,44	0,71
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2	0,500		76,95	0,88	0,88	0,88	0,54	0,54	0,54
Kontrolė	2	0,500		86,11	0,93	0,93	0,93	0,72	0,72	0,72
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	0,552	0,53	51,84	0,72	0,66	0,82	0,27	0,13	0,35
Vertybės ir kultūra	4	0,711	0,73	56,66	0,73	0,43	0,86	0,40	0,20	0,66
Tradicijos, šventės	2	0,500		78,03	0,88	0,88	0,88	0,56	0,56	0,56

Tiriant AB „Linų audiniai“, metodologinės kokybės rodikliai, atsižvelgiant į imtį, yra pakankami. Tačiau, dėl daug mažesnės tyrimo imties, kai kuriose subskalėse metodologinės kokybės rodikliai yra mažesni už bendros imties rodiklius. Tiroje įmonėje subskalių vidinė konsistencija yra 0,55 – 0,83. Daugumoje subskalių, faktorinis svoris patenkintas. Faktoriaus paaiškinta sklaida siekia nuo 42,11% iki 93,39%. Vidutinis skiriamosios gebos koeficientas daugelyje subskalių yra pakankamas. Šie duomenys iliustruoti 10 lentelėje.

10 lentelė

**Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos AB „Linų audiniai“ (N = 61)**

Organizacinio klimato dimensijos (subskalės)	N items	KMO	Cronbach $\alpha$	Paaiškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	0,672	0,73	56,35	0,74	0,58	0,84	0,41	0,16	0,60
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	0,622	0,56	44,06	0,66	0,59	0,77	0,25	0,13	0,36
Konfliktai	4	0,530	0,55	42,11	0,64	0,38	0,79	0,21	0,07	0,42
Vyrų ir moterų santykiai	3	0,638	0,73	70,80	0,84	0,77	0,91	0,56	0,42	0,69
Humoras	3	0,490	0,55	50,15	0,68	0,40	0,86	0,22	0,02	0,44
Santykiai su vadovais	4	0,714	0,82	65,51	0,81	0,71	0,89	0,54	0,30	0,73
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	3	0,579	0,55	47,80	0,69	0,60	0,74	0,22	0,18	0,29
Informacija/ komunikacija	4	0,752	0,83	68,81	0,81	0,49	0,93	0,55	0,29	0,88
Atvirumas, tolerantiškumas	4	0,626	0,55	45,66	0,68	0,38	0,84	0,22	0,01	0,46
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	0,695	0,76	59,07	0,77	0,65	0,82	0,45	0,30	0,64
Kartų santykiai	5	0,671	0,80	56,62	0,75	0,71	0,82	0,46	0,26	0,66
Tarpusavio santykiai	5	0,667	0,67	44,78	0,65	0,42	0,81	0,28	0,14	0,48

Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2	0,500		82,25	0,91	0,91	0,91	0,65	0,65	0,65
Valdymo /vadovavimo stilius	5	0,815	0,85	62,36	0,79	0,69	0,86	0,53	0,41	0,70
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2	0,500		75,85	0,87	0,87	0,87	0,52	0,52	0,52
Kontrolė	2	0,500		93,39	0,97	0,97	0,97	0,87	0,87	0,87
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	0,616	0,53	51,55	0,72	0,69	0,74	0,27	0,25	0,30
Vertybės ir kultūra	4	0,601	0,68	54,20	0,72	0,37	0,92	0,34	0,12	0,73
Tradicijos, šventės	2	0,500		61,23	0,78	0,78	0,78	0,23	0,23	0,23

Vadinasi, organizacinio klimato testas pasižymi pakankamomis metodologinės kokybės charakteristikomis, kas patvirtina, jog darbo organizacijose galima naudotis šiuo testu. Pateikti rezultatai parodo, kad testas yra kokybiškas bei tinkamas tiriant organizacinį klimatą Lietuvoje.

Tarpgeneracinės įtampos klausimyną sukūrė Tech (2001, 2002). Šiame darbe naudojama adaptuota jo versija. Lietuvoje jis jau buvo panaudotas Kalinauskaitės (2007) disertaciniame darbe. O šiuo darbu, siekama tęsti bei papildyti tarpgeneracinės įtampos tyrimą AB „Linų audiniai“ gautais rezultatais. Lietuvoje sukaupta testo normavimo bazė sudaro 619 respondentų. Ištirta – keturios organizacijos. Tai įgalina tiriamos įmonės rezultatus palyginti su anksčiau ištirtomis įmonėmis.

Tarpgeneracinės įtampos testas sudarytas iš dviejų dalių. Viena dalis skirta jauniems darbuotojams (iki 40 metų), o kita – vyresniems (40 ir daugiau metų). Testą sudaro 11 subskalių. O jas – 3 – 6 klausimai.

Analizuojant tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikas (testo vidinę konsistenciją, skiriamąją gebą, kt.) bendroje imtyje, matyti, kad šios testo charakteristikos yra pakankamai palankios. Tai iliustruoja 11 lentelė. Subskalių vidinė konsistencija – pakankamai aukšta. Bendroje imtyje ji svyruoja: 0,55 – 0,83. Daugelio testo žingsnių faktoriniai svoriai taip pat aukšti (nėra žemiau 0,6). Daugumoje subskalių, tai patenkinta, o kai kur – net viršyta. Bendroje imtyje faktoriaus paaiškinta sklaida siekia nuo 35,72% iki 63,41%. O tai – gana aukšti rodikliai. Dauguma testo dimensijų vidutinį skiriamosios gebos koeficientą bendroje imtyje atitinka arba viršija.

**Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos (N jauni = 199/ N vyresni = 420)**

Tarpgeneracinės įtampos dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach $\alpha$	Spearman-Brown	Paašikinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	4	0,70		52,01	0,72	0,69	0,76	0,36	0,32	0,44
		<u>0,59</u>	-	<u>35,72</u>	<u>0,60</u>	<u>0,51</u>	<u>0,63</u>	<u>0,24</u>	<u>0,07</u>	<u>0,31</u>
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	4	0,62		41,57	0,64	0,56	0,71	0,22	0,14	0,29
		<u>0,57</u>	-	<u>44,07</u>	<u>0,66</u>	<u>0,56</u>	<u>0,74</u>	<u>0,25</u>	<u>0,13</u>	<u>0,36</u>
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	5	0,79	0,77	52,99	0,71	0,44	0,84	0,39	0,19	0,67
		<u>0,74</u>	<u>0,72</u>	<u>51,14</u>	<u>0,69</u>	<u>0,33</u>	<u>0,86</u>	<u>0,34</u>	<u>0,03</u>	<u>0,66</u>
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	4	0,77		59,97	0,77	0,69	0,87	0,46	0,29	0,58
		<u>0,66</u>	-	<u>49,81</u>	<u>0,70</u>	<u>0,66</u>	<u>0,76</u>	<u>0,33</u>	<u>0,28</u>	<u>0,44</u>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	5	0,74	0,74	49,32	0,70	0,55	0,75	0,36	0,23	0,52
		<u>0,74</u>	<u>0,7</u>	<u>46,47</u>	<u>0,67</u>	<u>0,51</u>	<u>0,77</u>	<u>0,32</u>	<u>0,20</u>	<u>0,49</u>
Latentinė diskriminacija	4	0,80		63,41	0,79	0,70	0,84	0,51	0,38	0,62
		<u>0,73</u>	-	<u>55,36</u>	<u>0,74</u>	<u>0,66</u>	<u>0,81</u>	<u>0,40</u>	<u>0,28</u>	<u>0,48</u>
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	6	0,83	0,79	53,78	0,73	0,66	0,81	0,44	0,27	0,57
		<u>0,74</u>	<u>0,68</u>	<u>44,04</u>	<u>0,66</u>	<u>0,62</u>	<u>0,70</u>	<u>0,33</u>	<u>0,21</u>	<u>0,54</u>
Asimetriška amžiaus struktūra	3	0,55		52,54	0,72	0,61	0,79	0,28	0,20	0,40
		<u>0,59</u>	-	<u>50,16</u>	<u>0,71</u>	<u>0,63</u>	<u>0,76</u>	<u>0,25</u>	<u>0,20</u>	<u>0,32</u>
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	3	0,55		52,81	0,72	0,63	0,78	0,29	0,23	0,40
		<u>0,56</u>	-	<u>53,45</u>	<u>0,73</u>	<u>0,67</u>	<u>0,76</u>	<u>0,30</u>	<u>0,26</u>	<u>0,37</u>
Nepasitikėjimas ir mokymasis	4	0,64		48,36	0,69	0,63	0,74	0,31	0,24	0,39
		<u>0,55</u>	-	<u>43,46</u>	<u>0,66</u>	<u>0,57</u>	<u>0,73</u>	<u>0,24</u>	<u>0,13</u>	<u>0,29</u>
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	3	0,60		47,32	0,65	0,35	0,86	0,21	0,03	0,38
		<u>0,60</u>	-	<u>51,45</u>	<u>0,71</u>	<u>0,66</u>	<u>0,80</u>	<u>0,27</u>	<u>0,16</u>	<u>0,33</u>

Tiriant AB „Linų audiniai“, metodologinės kokybės rodikliai, atsižvelgiant į imtį, yra pakankami. Tačiau, dėl daug mažesnės tyrimo imties, kai kuriose subskalėse metodologinės kokybės rodikliai yra mažesni už bendros imties rodiklius. Tirtoje įmonėje subskalių vidinė konsistencija yra 0,55 – 0,84. Daugumoje subskalių, faktorinis svoris atitinka keliamus reikalavimus (nėra žemiau 0,6). Faktoriaus paašikinta sklaida siekia nuo 39,17% iki 65,36%. Tai labai aukšti rodikliai. Vidutinis skiriamosios gebos koeficientas daugelyje subskalių yra pakankamas. Šie duomenys iliustruoti 12 lentelėje.

Rezultatai parodo, kad tarpgeneracinės įtampos testas pasižymi pakankamomis metodologinės kokybės charakteristikomis, kas patvirtina, jog darbo organizacijose galima naudotis šiuo testu. Pateikti rezultatai parodo, kad testas yra kokybiškas bei tinkamas tiriant organizacinį klimatą Lietuvoje.

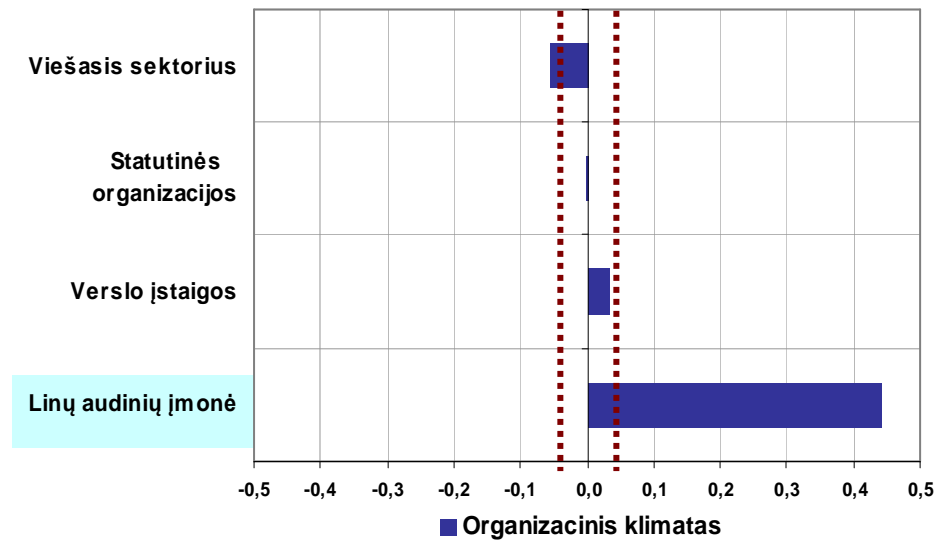
**Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos AB „Linų audiniai“  
(N jauni = 22/ N vyresni = 39)**

Tarpgeneracinės įtampos dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach $\alpha$	Spearman-Brown	Paiškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	4	0,62		46,94	0,68	0,60	0,78	0,29	0,13	0,41
		<u>0,56</u>	-	<u>39,17</u>	<u>0,61</u>	<u>0,33</u>	<u>0,79</u>	<u>0,17</u>	<u>0,07</u>	<u>0,38</u>
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	4	0,55		42,19	0,62	0,36	0,90	0,18	0,01	0,58
		<u>0,56</u>	-	<u>40,80</u>	<u>0,62</u>	<u>0,42</u>	<u>0,82</u>	<u>0,20</u>	<u>0,07</u>	<u>0,43</u>
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	5	0,74	0,74	55,84	0,71	0,30	0,93	0,30	0,03	0,87
		<u>0,77</u>	<u>0,71</u>	<u>55,88</u>	<u>0,74</u>	<u>0,39</u>	<u>0,93</u>	<u>0,37</u>	<u>0,10</u>	<u>0,78</u>
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	4	0,66		51,31	0,70	0,45	0,88	0,33	0,11	0,64
		<u>0,72</u>	-	<u>55,87</u>	<u>0,74</u>	<u>0,56</u>	<u>0,81</u>	<u>0,40</u>	<u>0,20</u>	<u>0,59</u>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	5	0,64	0,63	44,47	0,57	0,33	0,83	0,26	0,13	0,42
		<u>0,69</u>	<u>0,67</u>	<u>46,93</u>	<u>0,67</u>	<u>0,34</u>	<u>0,87</u>	<u>0,30</u>	<u>0,00</u>	<u>0,61</u>
Latentinė diskriminacija	4	0,68		51,03	0,71	0,65	0,78	0,34	0,17	0,48
		<u>0,78</u>	-	<u>62,51</u>	<u>0,78</u>	<u>0,58</u>	<u>0,89</u>	<u>0,49</u>	<u>0,29</u>	<u>0,71</u>
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	6	0,84	0,74	57,07	0,75	0,63	0,88	0,48	0,22	0,79
		<u>0,71</u>	<u>0,65</u>	<u>41,23</u>	<u>0,62</u>	<u>0,36</u>	<u>0,82</u>	<u>0,28</u>	<u>0,09</u>	<u>0,71</u>
Asimetriška amžiaus struktūra	3	0,66		60,36	0,78	0,72	0,83	0,40	0,32	0,49
		<u>0,56</u>	-	<u>43,87</u>	<u>0,66</u>	<u>0,54</u>	<u>0,73</u>	<u>0,19</u>	<u>0,10</u>	<u>0,33</u>
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	3	0,71		65,36	0,81	0,72	0,87	0,48	0,35	0,62
		<u>0,55</u>	-	<u>45,82</u>	<u>0,67</u>	<u>0,54</u>	<u>0,82</u>	<u>0,18</u>	<u>0,01</u>	<u>0,29</u>
Nepasitikėjimas ir mokymasis	4	0,58		42,37	0,64	0,52	0,79	0,22	0,03	0,45
		<u>0,57</u>	-	<u>45,73</u>	<u>0,67</u>	<u>0,56</u>	<u>0,75</u>	<u>0,27</u>	<u>0,19</u>	<u>0,45</u>
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	3	0,56		44,82	0,67	0,37	0,82	0,21	0,03	0,37
		<u>0,61</u>	-	<u>56,99</u>	<u>0,74</u>	<u>0,56</u>	<u>0,88</u>	<u>0,34</u>	<u>0,14</u>	<u>0,55</u>

### 3.2. Organizacinio klimato raiška tekstilės įmonėje

Analizuotų tyrimų duomenimis nustatyta, kad organizacinio klimato testas yra patikimas ir validus. Bet svarbu patikrinti, ar jis validus ir dalinėje imtyje – AB „Linų audinių“ organizacijoje. Kadangi dalinė imtis gerokai mažesnė už normavimo imtį, tai tam tikrais atvejais, ji gali atspindėti prastesnius rezultatus. Tai gali sąlygoti nenuoširdūs atsakymai, respondentų nuotaika, psichologinės savybės ir kita.

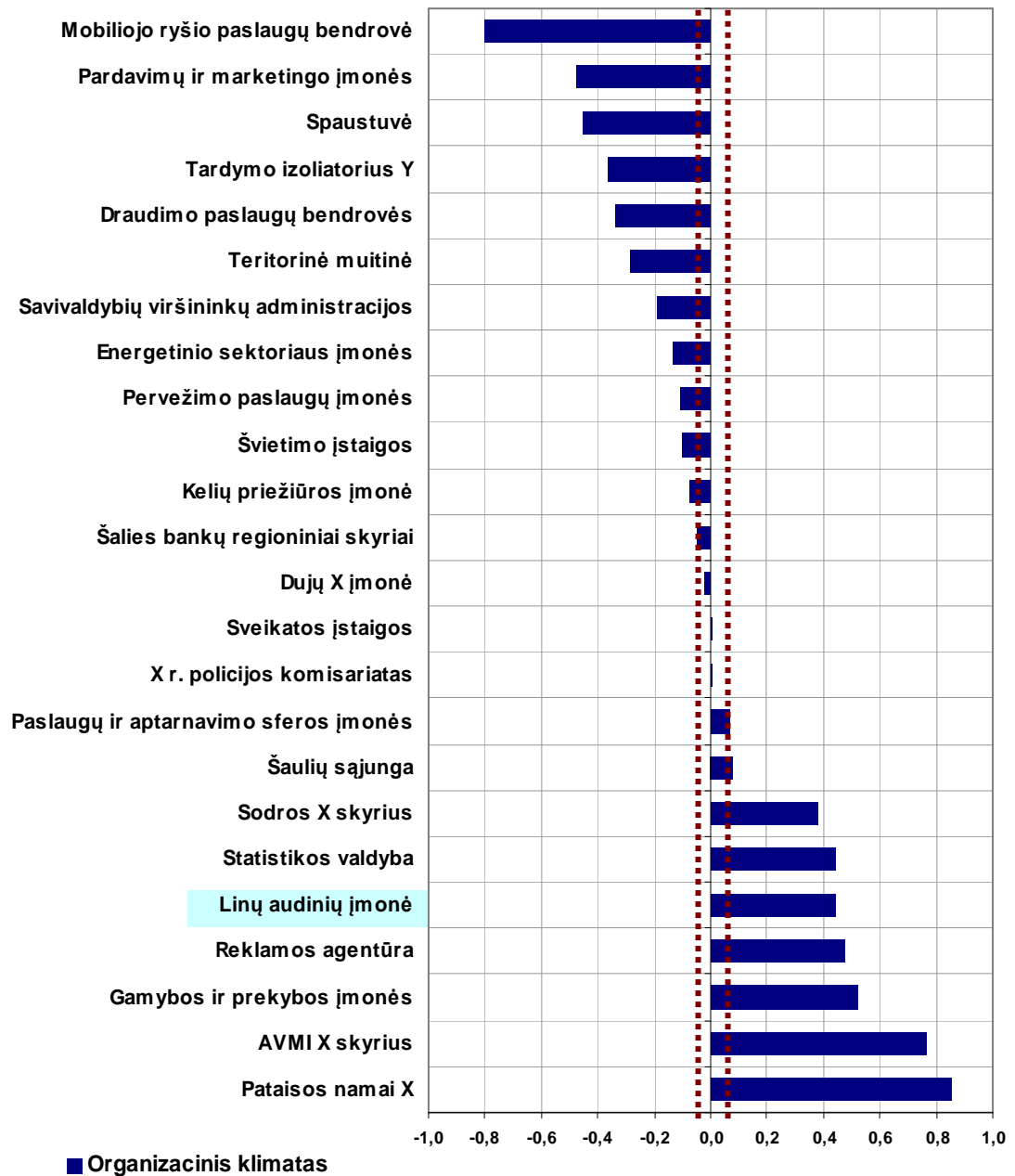
Lyginant skirtingų sektorių įmones, pastebima, kad viešojo sektoriaus įmonėse organizacinis klimatas yra palankiausias (nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki – 0,06), statutinės organizacijos, verslo įstaigų organizacinio klimato rodikliai yra vidurkio ribose. Lyginant organizacinį klimatą tirtoje lengvosios pramonės įmonėje ir skirtinguose sektoriuose, pastebimas ryškus skirtumas. AB „Linų audiniai“ pasižymi pakankamai nepalankiu organizaciniu klimatu (nuokrypis nuo vidurkio yra 0,44) (10 pav).



**10 pav.** Organizacinio klimato raiškos AB „Linų audiniai“ ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 3750)

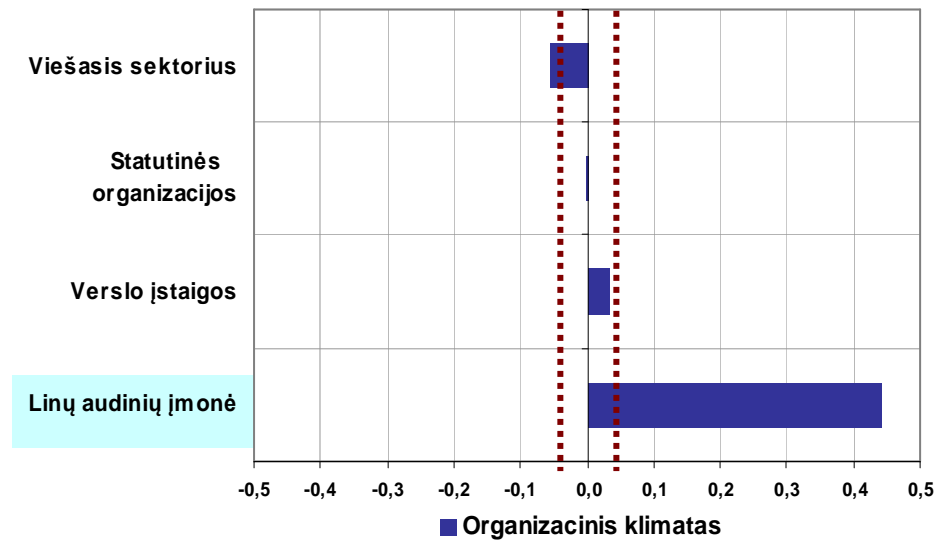
Naudingas tiriamos įmonės palyginimas normavimo imties kontekste. Tai parodo 11 paveikslo duomenys. Iš jo matyti, kad **teigiamas** klimatas (įverčiai žemiau pasikliaunamojo intervalo vidurkio ribos) būdingas šiose organizacijose: mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje, pardavimų ir marketingo įmonėse, spaustuvėje, tardymo izoliatoriuje Y, draudimo paslaugų bendrovėse, teritorinėje muitinėje, savivaldybių viršininkų administracijose, energetinio sektoriaus įmonėse, pervežimo paslaugų įmonėse, švietimo įstaigose. **Neutraliu** organizaciniu klimatu (atitinka pasikliaujamo intervalo vidurkį) pasižymi: kelių priežiūros įmonė, šalies bankų regioniniai skyriai, dujų X įmonė, sveikatos įstaigos, X r. policijos komisariatas, paslaugų ir aptarnavimo sferos įmonės, Šaulių sąjunga. **Kritinis** klimatas būdingas (įverčiai aukščiau vidurkio pasikliaujamo intervalo apatinės ribos) Sodros X skyriui, Statistikos valdybai, Linų audinių įmonei (0,44), reklamos agentūrai, gamybos ir prekybos įmonėms, AVMI X skyriui, pataisos namų X skyriui.

Taigi, tirtų įmonių kontekste, AB „Linų audiniai“ pasižymi pakankamai prastu organizaciniu klimatu. Tačiau už šios įmonės, dar prastesniais rodikliais pasižymi keturios organizacijos. Palankiausias organizacinis klimatas vyrauja mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje, o prasčiausias – Pataisos namuose X.



**11 pav.** Organizacinio klimato raiška įvairiose organizacijose (N = 3750)

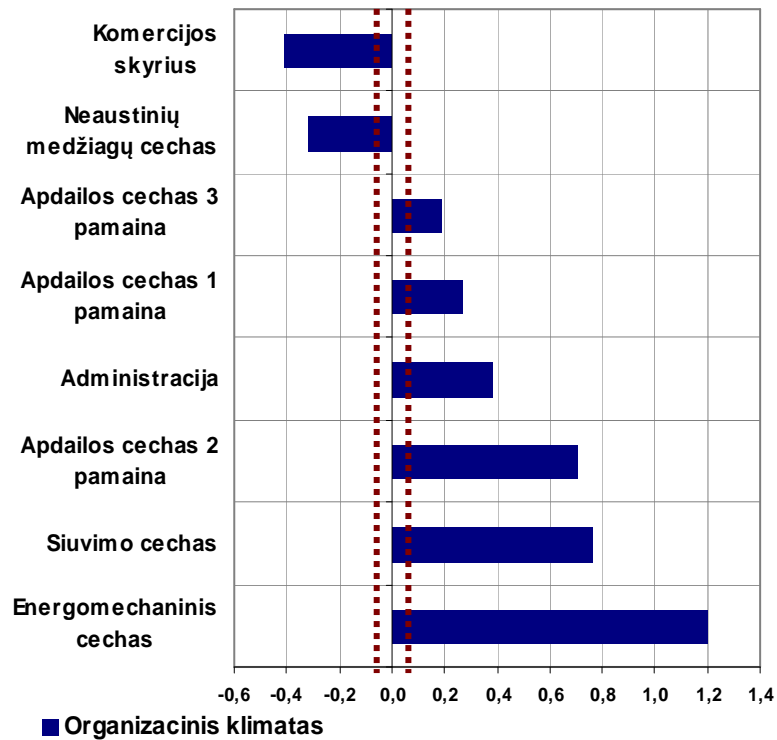
Lyginant skirtingų sektorių įmones, pastebima, kad viešojo sektoriaus įmonėse organizacinis klimatas yra palankiausias (nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki – 0,06), statutinės organizacijos, verslo įstaigų organizacinio klimato rodikliai yra vidurkio ribose. Lyginant organizacinį klimatą tirtoje lengvosios pramonės įmonėje ir skirtinguose sektoriuose, pastebimas ryškus skirtumas. AB „Linų audiniai“ pasižymi pakankamai nepalankiu organizaciniu klimatu (nuokrypis nuo vidurkio yra 0,44) (12 pav).



**12 pav.** Organizacinio klimato raiškos AB „Linų audiniai“ ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 3750)

Tirta tekstilės įmonė – ne vienalytė. Ją sudaro skirtingi skyriai, cechai, kur dirba skirtingi kolektyvai, o jiems vadovauja skirtingi vadovai. Todėl atskirose įmonės komandose, organizacinis klimatas gali skirtis. Tyrimo duomenys atskleidė, kad **teigiamas** klimatas yra komercijos skyriuje, neaustinių medžiagų ceche (įvertis žemiau normavimo imties vidurkio, siekia – 0,41, - 0,32 standartinio nuokrypio). **Neigiamu** klimatu pasižymi visos apdailos cecho pamainos, administracija, siuvimo cechas, energomechaninis cechas. Šių komandų įverčiai svyruoja nuo 0,19 iki 1,20 standartinio normavimo vidurkio. Palankiausias organizacinis klimatas – komercijos skyriuje, o prasčiausias – energomechaniniame ceche (13 pav.).

Krizinis klimatas būdingas šešioms iš aštuonių tirtų įmonės komandų. Tai rodo, kad jose egzistuoja tam tikrų problemų, kurias reikia kuo skubiau imti spręsti. Vadinasi, įmonėje reikalinga žmogiškųjų išteklių vadybos intervencija.

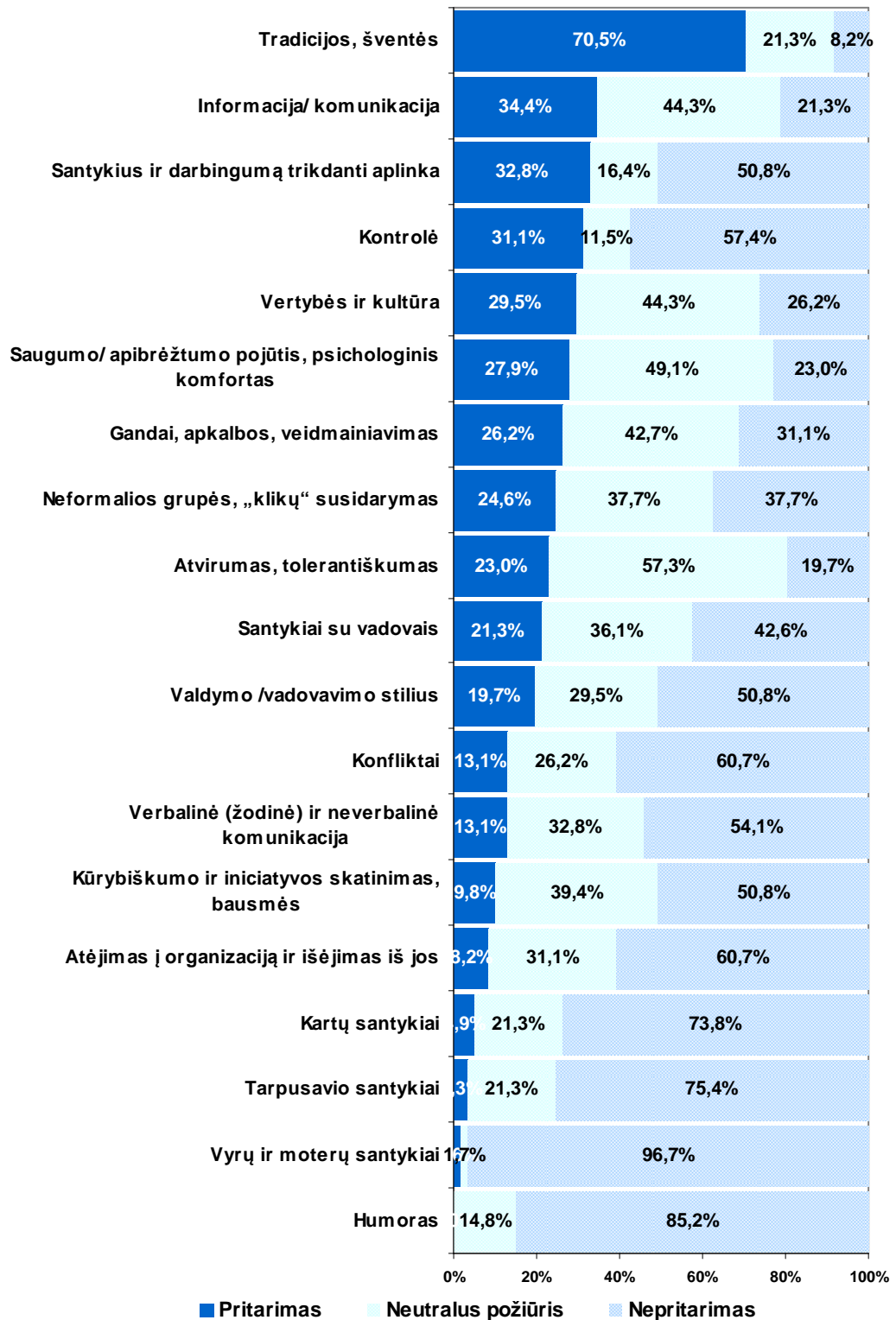


13 pav. Organizacinis klimatas tirtose komandose (N = 61)

Kokia organizacinio klimato raiška pagal 19 subskalių, iliustruoja 14 paveikslas. Buvo suskaičiuoti vidutiniai pritarimo procentai (šalia įverčių standartizuotoje Z skalėje) visoms testo dimensijoms. Rezultatai parodė jog pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas (nuo 1,6% iki 70,5%). Daugiausiai neigiamų vertinimų susilaukė šios dimensijos: tradicijos, šventės (70.5%), informacija/ komunikacija (34.4%), santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (32.8%).

Nepritaramui organizacinio klimato krizės požymiams tenka nuo 8,2% iki 96.7%. Didžiausias nepritaramas krizės požymiams pasireiškė per tokias dimensijas: humoras (85.2%), vyrų ir moterų santykiai (96.7%).





**14 pav.** Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 61)

Organizacinio klimato raiška AB „Linų audiniai“ komandose atsispindi 13 lentelėje. Joje spalvomis pažymėti nukrypstantys įverčiai. Šiuo atveju jais laikomos tokios reikšmės, nuo

normavimo imties vidurkio nukrypstančios į teigiamą ar neigiamą pusę per pusę standartinio nuokrypio ar daugiau.

Tirtų padalinių rodikliai rodo, kad organizacinis klimatas jose – pakankamai nepalankus. Prasčiausias organizacinis klimatas – energomechaniniame ceche. Iš 19 dimensijų, 10 traktuojamos prastai. Taip pat neigimas organizacinis klimatas – siuvimo ceche. Čia prastai traktuojamos 7 dimensijos. Palankiausias organizacinis klimatas – komercijos skyriuje, kur palankūs 4 dimensijų įverčiai, nepalankūs – 2. Labiausiai neigiamai vertinamos šios dimensijos: tradicijos ir šventės (7 nepalankiai vertinančios komandos); santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (4 nepalankiai vertinančios komandos); informacija/ komunikacija (4 nepalankiai vertinančios komandos) (13 lentelė). Šie duomenys parodo, kad pasikartoja jau anksčiau analizuotų rezultatų dėsningumai.

13 lentelė

**Organizacinis klimatas tirtose komandose pagal 19 subskalių (N = 61)**

x > 0,75

x < -0,75

Dimensijos (subskalės)	Administracija	Siuvimo cechas	Apdailos cechas 1 pamaina	Apdailos cechas 2 pamaina	Apdailos cechas 3 pamaina	Komercijos skyrius	Neaustinių medžiagų cechas	Energomechaninis cechas
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,95	0,98	0,59	1,40	0,30	-0,19	0,15	0,17
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	0,40	0,82	-0,30	0,67	-0,28	-0,43	-0,28	0,38
Konfliktai	-0,34	0,48	-0,18	0,23	-0,54	-1,17	-0,54	-0,80
Vyrų ir moterų santykiai	-0,21	0,30	-0,37	-0,48	-0,30	-0,05	-0,21	-0,48
Humoras	0,58	-0,29	-0,23	0,10	-0,73	0,02	0,10	0,02
Santykiai su vadovais	-0,17	0,74	0,12	0,12	-0,36	-0,24	-0,93	1,64
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baumės	0,08	0,39	0,47	-0,32	-0,13	-0,37	-0,70	1,08
Informacija/ komunikacija	0,64	1,17	0,43	0,19	1,24	-0,09	0,90	1,86
Atvirumas, tolerantiškumas	0,20	0,77	-0,16	0,43	0,06	-1,11	-0,31	1,28
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,51	0,93	0,20	0,72	0,47	-0,31	-0,43	1,17
Kartų santykiai	-0,72	0,64	0,22	-0,04	-0,08	-0,85	-0,63	-0,49
Tarpusavio santykiai	-0,29	-0,01	-0,15	0,36	-0,62	-1,09	-0,73	-0,33
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,19	0,87	0,44	0,81	0,25	-0,42	-0,31	1,01
Valdymo /vadovavimo stilius	0,18	0,46	0,36	0,77	0,48	-0,29	-0,31	1,40
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,17	0,26	1,24	1,63	1,63	-0,32	0,70	3,02
Kontrolė	-0,32	0,73	-0,59	0,13	-0,03	0,88	-1,01	1,76
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	1,12	0,04	0,40	0,43	0,02	0,24	-0,45	0,32
Vertybės ir kultūra	0,81	1,20	0,58	1,14	0,48	-0,38	0,20	0,58
Tradicijos, šventės	1,89	0,61	1,05	1,73	0,96	0,77	1,04	2,35

Organizacinio klimato testas tiksliai parodo požymio raišką, tačiau neatskleidžia to priežasčių. Čia būtų naudingi kokybiniai tyrimai, pavyzdžiui, kokybiniai interviu, diskusijos grupėse ar kita. Tuo turėtų būti suinteresuota įmonės vadovybė. Svarbiausia – kad šis tyrimas atskleidžia, kokios problemos egzistuoja tam tikruose padaliniuose. Todėl bus galima ieškoti to priežasčių bei jas bandyti spręsti.

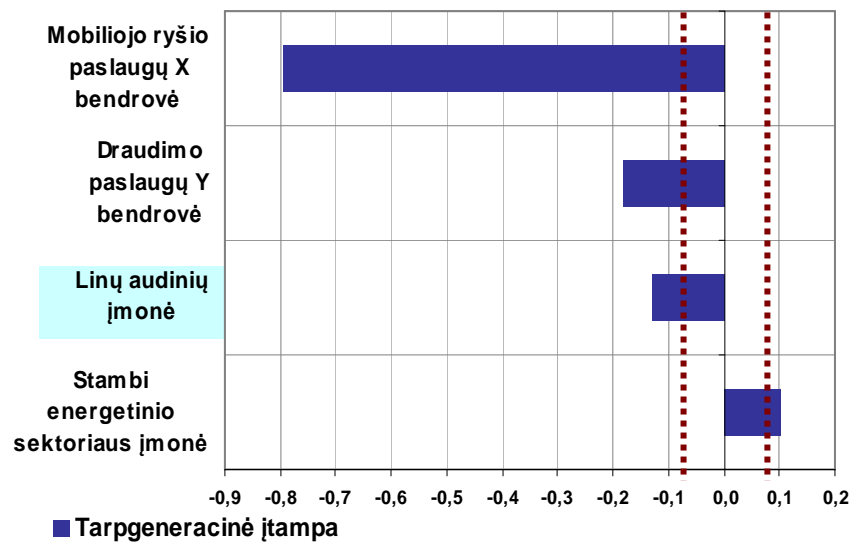
*Testo rezultatai parodė, kad tirtoje organizacijoje yra rimtų problemų. Daugelyje komandų (šešiose iš aštuonių) vyrauja nepalankus organizacinis klimatas. Jas reikia spręsti nedelsiant, kad būtų užkirstas kelias darbo trukdžiams. Tuo pačiu būtų gerinamas veiklos efektyvumas, vykdomas organizacijos stiprinimas.*

### **3.3. Tarpgeneracinės įtampos raiška tekstilės įmonėje**

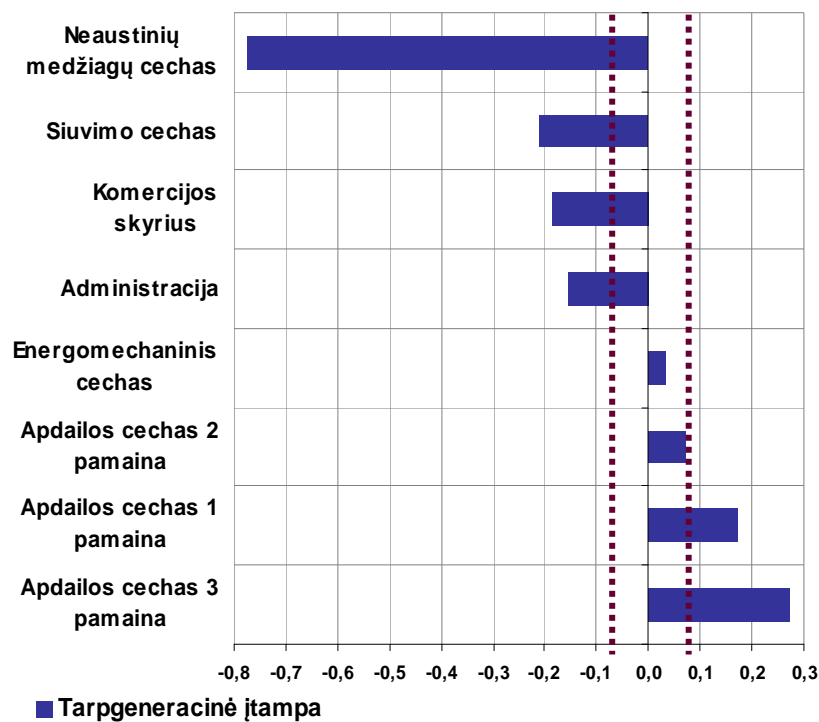
Analizuotų tyrimų duomenimis nustatyta, kad tarpgeneracinės įtampos testas yra patikimas ir validus. Bet svarbu patikrinti, ar jis validus ir dalinėje imtyje – AB „Linų audinių“ organizacijoje. Kadangi dalinė imtis gerokai mažesnė už normavimo imtį, tai tam tikrais atvejais, kaip ir organizacinio klimato testo atveju, gali atspindėti prastesnius rezultatus. Tai gali lemti nenuoširdūs atsakymai, respondentų nuotaika, psichologinės savybės ir kita.

Naudingas tiriamos įmonės palyginimas normavimo imties kontekste. Tai parodo 15 paveikslo duomenys. Iš jo matyti, kad mažiausiai tarpgeneracinė įtampa pasireiškia Mobiliojo ryšio paslaugų X bendrovėje, Draudimo paslaugų Y bendrovėje. Tarpgeneracinė įtampa didesnė – stambioje energetinio sektoriaus įmonėje (įvertiai žemiau vidurkio ribos). Tarpgeneracinės įtampos didėjimo tendencijos pastebimos stambioje energetinio sektoriaus įmonėje. Tirtoji lengvosios pramonės įmonė šiame kontekste užima vidutinę poziciją (įvertis siekia – 0,13 standartizuoto normaliojo skirstinio Z – skalės punktų).

Kadangi tarpgeneracinė įtampa skirtingose komandose gali skirtis, tikslinga patikrinti jos raišką AB „Linų audiniai“ skyriuose, cechuose. 16 paveikslo duomenys parodo, kad didžiausia tarpgeneracinė įtampa pasireiškia apdailos cecho 3 pamainoje. Taip pat ji būdinga apdailos cecho 1 pamainai. Įvertiai aukščiau normuojamo vidurkio (0,17 – 0,27). O tai parodo krizę. Galima daryti išvadą, kad šiose komandose labiausiai pasireiškia kartų konfliktai ir jose reikalinga vadybinė intervencija. Neutraliai tarpgeneracinė įtampa reiškiasi apdailos cecho 2 pamainoje, energomechaniniame ceche (atitinka normavimo vidurkį). Mažiausiai tarpgeneracinė įtampa reiškiasi neaustinių medžiagų ceche. Taip pat nedaug – siuvimo ceche, komercijos skyriuje, administracijoje. Jų tarpgeneracinės įtampos įvertis nukrenta žemiau normavimo imties vidurkio nuo – 0,16 iki – 0,77 standartinio nuokrypio.



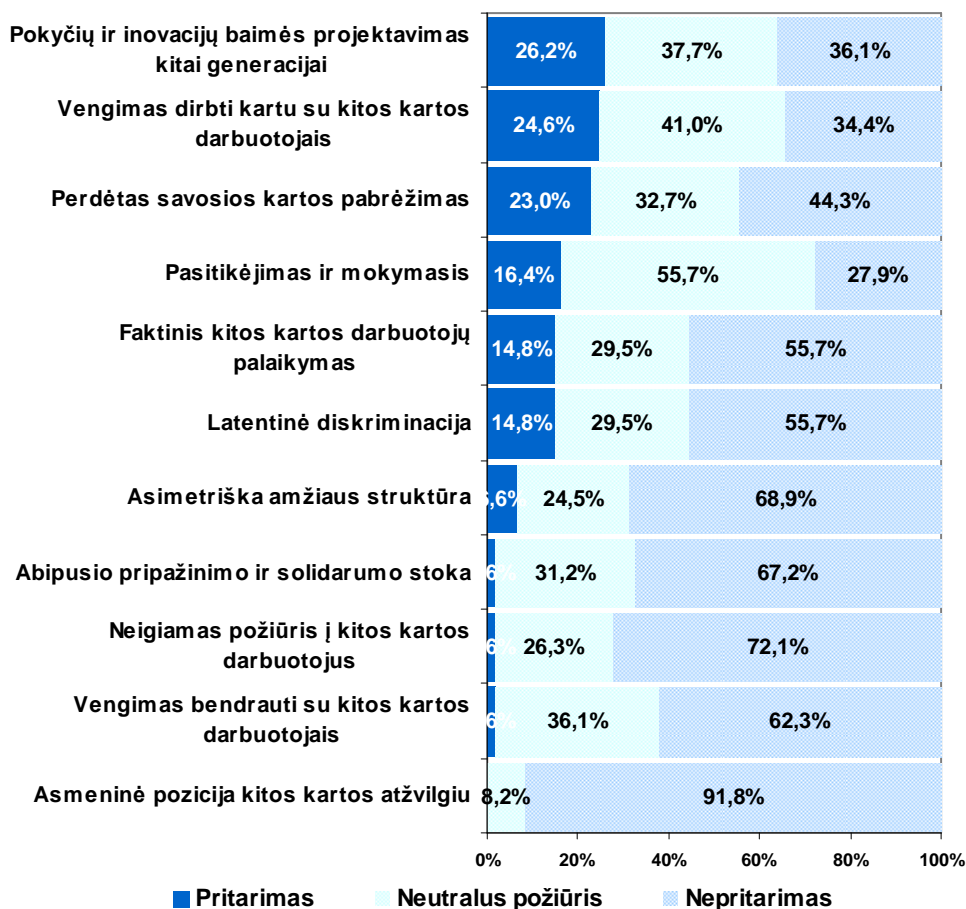
15 pav. Tarpgeneracinė įtampa įvairiose organizacijose (N = 619)



16 pav. Tarpgeneracinė įtampa tirtose komandose (N = 61)

Norint tiksliau įvertinti tarpgeneracinės įtampos raišką, buvo apskaičiuotas pritarimas tarpgeneracinės įtampos požymiams, išreikštas procentais. Įvertinta visos 11 dimensijų. 17

paveiksle matyti, kad tarpgeneracinė įtampa įmonėje nėra ryški. Pritarimo jos raiškai įverčiai siekia 0% – 26,2%. Nepritarimui tenka 27,9% - 91,8% dažnių.



**17 pav.** Pritarimas tarpgeneracinės įtampos požymiams, proc. (N = 61)

Kaip tarpgeneracinė įtampa reiškiasi tirtose komandose, iliustruoja 14 lentelė. Joje – ne tik testo įverčiai, tenkantys tirtoms komandoms, bet ir spalvomis išryškinti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Taip galima atpažinti bei analizuoti pirmaujančias bei atsiliekančias komandas. Nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos testo reikšmės, nuo normavimo imties vidurkio nukrypstančios į teigiamą arba į neigiamą pusę per pusę standartinio nuokrypio ar daugiau. Žalia spalva žymi mažą tarpgeneracinės įtampos raišką, o raudona – didelę.

Ištyrus AB „Linų audiniai“ komandas, buvo patvirtinta, jog tarpgeneracinė įtampa įmonėje egzistuoja, tačiau nėra ryški. Šešiose komandose iš aštuonių kaikuriuose dimensijose išryškėja mažos tarpgeneracinės įtampos raiškos įverčių. Dveiose – didelę tarpgeneracinę įtampos raišką nusakantys įverčiai. Ji pasireiškia šiose dimensijose: vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais, vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais, perdėtas savosios kartos pabrėžimas, abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka. Tarpgeneracinės įtampos raiška labiausiai

pastebima apdailos cecho pamainose. Palankesnių vertinimų aspektais tarpgeneracinės įtampos klausimais pasižymėjo administracija, neaustinių medžiagų cechasis, energomechaninis cechasis. Labiausiai teigiamai išreikšta dimensija – latentinė diskriminacija (teigiamas trijų komandų vertinimas).

14 lentelė

**Tarpgeneracinė įtampa tirtose komandose (11 subskalių) N = 61**

Dimensijos (subskalės)	Administracija	Siuvinimo cechasis	Apdailos cechasis 1 pamaina	Apdailos cechasis 2 pamaina	Apdailos cechasis 3 pamaina	Komercijos skyrius	Neaustinių medžiagų cechasis	Energomechaninis cechasis
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	-0,56	-0,11	0,08	0,00	0,21	0,33	-0,68	0,39
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	0,30	-0,01	1,00	0,13	0,55	-0,07	0,02	0,22
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	0,08	-0,03	0,17	0,71	1,17	-0,25	-0,41	0,31
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	-0,59	-0,23	0,20	0,28	0,60	-0,28	-0,79	0,09
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	-0,19	0,30	0,36	-0,23	0,34	-0,21	-0,38	-0,33
Latentinė diskriminacija	0,33	-0,58	-0,15	0,13	-0,58	-0,15	-1,06	0,33
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	-0,38	-0,16	-0,48	-0,22	0,00	-0,44	-1,06	-0,18
Asimetriška amžiaus struktūra	-0,39	0,01	-0,30	-0,42	0,21	0,09	-0,43	0,24
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	0,25	-0,31	0,59	0,67	-0,57	-0,05	0,21	-0,53
Pasitikėjimas ir mokymasis	0,12	0,04	0,24	0,01	0,33	0,12	-0,68	0,12
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	0,08	-0,29	-0,11	-0,61	-0,36	-0,41	0,14	-0,62

 x>0,5  
 x<-0,5

Pagal pakankamai nepalankius organizacinio klimato testo rezultatus, buvo tikėtasi ir nemažos tarpgeneracinės įtampos įmonėje. Tačiau, galima daryti prielaidą, kad nepalankų organizacinį klimatą didesne dalimi sąlygojo kitos priežastys. Sudėjus visų tirtų komandų rezultatus, tarpgeneracinė įtampa įmonėje nepasireiškia (15 pav.). Tačiau išskyrus atskiras komandas, matyti, kad apdailos cecho 3 ir 1 pamainose, tarpgeneracinė įtampa pasireiškia. O šio cecho 2 pamainos tarpgeneracinės įtampos įvertis – neutralus, tačiau ties pasikliautino intervalo riba. Tai irgi kelia riziką, kad ji gali augti. Komandose, kuriose pasireiškė tarpgeneracinė įtampa (16 pav.), organizacinis klimatas taip pat buvo nepalankus (12 pav.). Todėl galima sąlyginai teigti, jog tarpgeneracinė įtampa iš dalies sąlygoja nepalankų organizacinį klimatą.

*Išanalizuoti tarpgeneracinės įtampos tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, jog tarpgeneracinė įtampa pasireiškė dalyje tirtų komandų. Tarpgeneracinė įtampa jose reiškiasi ne iš asmeninių pozicijų, o dėl pokyčių ir inovacijų baimės projektavimo kitai generacijai. Būtina išsiaiškinti tarpgeneracinės įtampos priežastis ir imtis priemonių jai mažinti. Tam rekomenduojami kokybiniai tyrimai. Tarpgeneracinės įtampos testo rezultatų analizė atskleidė, jog įmonėje dar yra neišnaudotų galimybių kaip sutelkti darbuotojus bei prisidėti prie jos stiprinimo, darbinės aplinkos gerinimo.*

### **3.4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos sąryšis tekstilės įmonėje**

Iš principo organizacinis klimatas ir tarpgeneracinė įtampa turėtų turėti statistinių sąsajų. Jei įmonėje darbuotojai patiria tarpgeneracinę įtampą, tai tikimybė, kad joje vyraus palankus organizacinis klimatas, menka. Bet nepalankų organizacinį klimatą ne visada iššaukia tarpgeneracinė įtampa. Tam įtakos gali turėti ir kiti veiksniai. Tačiau, jei organizacinis klimatas teigiamas, tikėtina jog stiprios tarpgeneracinės įtampos nebus. Hipotetiškai, nedidelio ar vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų, galima tikėtis. Kadangi tarpgeneracinė įtampa ir organizacinis klimatas nėra tapatūs dalykai, aukštas statistinis sąryšis – mažai tikėtinas.

Statistiniai sąryšiai bendroje imtyje tarp 19 organizacinio klimato dimensijų ir 11 tarpgeneracinės įtampos dimensijų, pavaizduoti 15 lentelėje. Daugelis koreliacijos koeficientų, kaip ir tikėtasi, rodo nestiprų, bet sistemingą, statistiškai patikimą ryšį. Šie argumentai įrodo, jog lietuviškas organizacinio klimato ir tarpgeneracinės raiškos testas psichometriniu požiūriu – labai kokybiškas.

Pasitelkus daugiamatę regresiją, buvo patikrinti statistiniai sąryšiai tarp tarpgeneracinės įtampos ir organizacinio klimato. Tai leidžia sužinoti, ar tarpgeneracinė įtampa yra veiksnys, ženkliai veikiantis organizacinį klimatą. Visos 11 tarpgeneracinės įtampos dimensijos regresijos modelyje traktuojamos kaip nepriklausomas kintamasis (priežastis). Tam tikra organizacinio klimato dimensija traktuojama priklausomu kintamuoju (pasekmė). Regresinės analizės rezultatai atsispindi 16 lentelėje. Iš jos matyti, kad tarpgeneracinė įtampa gali būti traktuojama kaip teigiamo arba neigiamo organizacinio klimato priežastis. Determinacijos koeficiento  $r^2$  reikšmės parodo jog tarpgeneracinė įtampa organizacinio klimato raišką paveikia vidutiniškai 17,6%. Tai yra nemažai, žinant, kad organizacinį klimatą gali veikti ir daug kitų priežasčių (darbuotojų motyvacija, atsakingumas, kompetencija ir kita).

## Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų

Dimensijos (subskalės)	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbali komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klifik“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	0,20 ***	0,15 ***	0,23 ***	0,14 ***	0,09 *	0,27 ***	0,23 ***	0,25 ***	0,19 ***	0,33 ***	0,33 ***	0,37 ***	0,30 ***	0,41 ***	0,27 ***	0,30 ***	0,17 ***	0,32 ***	0,01
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	0,20 ***	0,25 ***	0,23 ***	0,16 ***	0,23 ***	0,30 ***	0,26 ***	0,23 ***	0,23 ***	0,34 ***	0,41 ***	0,40 ***	0,26 ***	0,34 ***	0,30 ***	0,31 ***	0,29 ***	0,34 ***	0,11
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	0,20 ***	0,21 ***	0,23 ***	0,15 ***	0,15 ***	0,28 ***	0,24 ***	0,21 ***	0,23 ***	0,30 ***	0,35 ***	0,33 ***	0,27 ***	0,36 ***	0,29 ***	0,29 ***	0,22 ***	0,34 ***	0,12
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	0,15 ***	0,19 ***	0,25 ***	0,21 ***	0,16 ***	0,31 ***	0,28 ***	0,23 ***	0,24 ***	0,32 ***	0,42 ***	0,35 ***	0,34 ***	0,39 ***	0,31 ***	0,34 ***	0,25 ***	0,36 ***	0,01
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	0,25 ***	0,34 ***	0,36 ***	0,23 ***	0,29 ***	0,37 ***	0,33 ***	0,29 ***	0,28 ***	0,39 ***	0,52 ***	0,46 ***	0,35 ***	0,44 ***	0,26 ***	0,38 ***	0,35 ***	0,38 ***	0,11
Latentinė diskriminacija	0,14 ***	0,20 ***	0,16 ***	0,19 ***	0,14 ***	0,30 ***	0,30 ***	0,16 ***	0,24 ***	0,24 ***	0,31 ***	0,27 ***	0,33 ***	0,35 ***	0,22 ***	0,31 ***	0,24 ***	0,36 ***	0,02
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	0,14 ***	0,13 ***	0,10 *	0,20 ***	0,10 *	0,24 ***	0,25 ***	0,17 ***	0,24 ***	0,23 ***	0,35 ***	0,25 ***	0,25 ***	0,35 ***	0,27 ***	0,30 ***	0,21 ***	0,32 ***	0,04
Asimetriška amžiaus struktūra	0,12 **	0,17 ***	0,20 ***	0,20 ***	0,09 *	0,26 ***	0,23 ***	0,22 ***	0,19 ***	0,30 ***	0,37 ***	0,34 ***	0,28 ***	0,32 ***	0,22 ***	0,29 ***	0,13 ***	0,26 ***	0,01
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	0,11 **	0,19 ***	0,20 ***	0,03	0,25 ***	0,14 ***	0,18 ***	0,06	0,08 *	0,09 *	0,10 *	0,14 ***	0,06	0,07	0,02	0,06	0,21 ***	0,12 **	0,10 *
Pasitikėjimas ir mokymasis	0,08 *	0,08 *	0,10 *	0,08 *	0,10 *	0,10 *	0,09 *	0,10 *	0,10 **	0,09 *	0,23 ***	0,16 ***	0,14 ***	0,15 ***	0,15 ***	0,12 **	0,01	0,12 **	0,00
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	0,19 ***	0,23 ***	0,16 ***	0,04	0,28 ***	0,20 ***	0,22 ***	0,16 ***	0,16 ***	0,14 ***	0,22 ***	0,24 ***	0,22 ***	0,21 ***	0,08 *	0,17 ***	0,33 ***	0,26 ***	0,14 ***

Pastaba: \*\*\* Patikimumas 0,001; \*\* Patikimumas 0,01; \* Patikimumas 0,05. N min = 586; N max = 612

0,5 ≤ r < 0,7

0,3 ≤ r < 0,5

0,1 ≤ r < 0,3



## Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos (r2)

N min = 586; N max = 612

Nepriklausomi kintamieji: Tarpgeneracinės įtampos dimensijos	Priklausomi kintamieji: Organizacinio klimato dimensijos																		
	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Ateijimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai																			
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais																			
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais																			
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	<b>r = 0,31</b>	<b>r = 0,37</b>	<b>r = 0,41</b>	<b>r = 0,29</b>	<b>r = 0,37</b>	<b>r = 0,42</b>	<b>r = 0,40</b>	<b>r = 0,34</b>	<b>r = 0,33</b>	<b>r = 0,45</b>	<b>r = 0,57</b>	<b>r = 0,53</b>	<b>r = 0,47</b>	<b>r = 0,53</b>	<b>r = 0,38</b>	<b>r = 0,44</b>	<b>r = 0,44</b>	<b>r = 0,48</b>	<b>r = 0,25</b>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	<b>r<sup>2</sup> = 0,10</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,14</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,17</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,10</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,14</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,18</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,16</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,12</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,11</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,20</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,33</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,28</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,22</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,28</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,14</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,20</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,19</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,23</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,06</b>
Latentinė diskriminacija	F = 5,90	F = 8,86	F = 11,21	F = 4,90	F = 8,73	F = 11,45	F = 10,17	F = 7,24	F = 6,37	F = 13,53	F = 26,15	F = 20,62	F = 15,19	F = 21,20	F = 8,90	F = 13,13	F = 12,77	F = 16,60	F = 3,58
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000
Asimetriška amžiaus struktūra																			
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka																			
Pasitikėjimas ir mokymasis																			
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu																			

Rastas statistinio sąryšio dėsningumas tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos, taip pat buvo konstatuotas AB „Linų audiniai“ organizacijos imtyje (17 lentelė). Daugeliu atvejų, dominuoja teigimas, pakankami stiprus, statistiškai patikimas ryšys. Nors organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos raiškos tyrimo AB „Linų audiniai“ imtis nedidelė, griežtą patikimumo sąlygą tenkina nemažai gautų koreliacijos koeficientų. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos sąryšis labiausiai atsiskleidžia per tokias dimensijas: kartų santykiai, neformalios grupės „klikų“ susidarymas, valdymo/ vadovavimo stilius, santykius ir darbingumą trikdanti aplinka, gandai, apkalbos, veidmainiavimas – perdėtas savosios kartos pabrėžimas; konfliktai, gandai, apkalbos veidmainiavimas, kartų santykiai – neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus; humoras – abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka (pažymėta žalia spalva). Lentelėje dominuojantis sąryšis tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos, yra vidutinio stiprumo (geltona spalva). Jį atspindi tokios dimensijos: atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos, vertybės ir kultūra, humoras – asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka – faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas – pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai ir kitos. Silpniausias sąryšis (rusva spalva) pasireiškia per tokias dimensijas: vyrų ir moterų santykiai – vengimas dirbti su kitos kartos darbuotojais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės – pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos – vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais; tradicijos, šventės – pasitikėjimas ir mokymasis.

Daugiamatė regresija padėjo nustatyti, kad tarpgeneracinės įtampos poveikis AB „Linų audinių“ imtyje organizacinio klimato dimensijoms – reikšmingas (18 lentelė). Determinacijos koeficiento  $r^2$  reikšmės parodo, jog tarpgeneracinė įtampa organizacinio klimato raišką paveikia vidutiniškai 30,6%. Tai yra daug, žinant, kad organizacinį klimatą gali veikti ir daug kitų priežasčių (darbuotojų motyvacija, atsakingumas, kompetencija ir kita). Labiausiai tarpgeneracinė įtampa veikia tokias organizacinio klimato dimensijas: kartų santykiai (48%), humoras (44%), santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (41%), konfliktai (40%), gandai, apkalbos, veidmainiavimas (39%), atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos (39%), vyrų ir moterų santykiai (36%), valdymo/ vadovavimo stilius (35%), kontrolė (32%), tradicijos, šventės (32%), informacija/ komunikacija (31%), vertybės ir kultūra (30%). Silpniausias poveikis yra tokioms organizacinio klimato dimensijoms: verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija (8%), kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės (14%), saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas (17%).

*Pateikti faktai leidžia daryti praktinę vadybinę išvadą, jog įmonėje siekiant teigiamo organizacinio klimato, taip pat reikia puoselėti gerus darbuotojų santykius tarp kartų.*

## Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų

Dimensijos (subskalės)	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodine) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	0,00	0,04	0,18	0,36**	0,11	0,29*	0,24*	0,20	0,05	0,31*	0,36**	0,33**	0,38**	0,39**	0,38**	0,43***	0,09	0,28*	0,27*
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	0,12	0,03	0,20	0,14	0,32*	0,24	0,12	0,04	0,01	0,31*	0,11	0,13	0,20	0,21	0,27*	0,20	0,25*	0,17	0,08
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	0,11	0,02	0,20	0,25*	0,09	0,09	0,10	0,14	0,01	0,18	0,19	0,21	0,28*	0,33**	0,41***	0,21	0,30*	0,30*	0,04
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	0,03	0,11	0,30*	0,20	0,19	0,34**	0,26*	0,12	0,13	0,47***	0,51***	0,31*	0,49***	0,47***	0,56***	0,39**	0,11	0,36**	0,19
Neįjamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	0,13	0,09	0,46***	0,30*	0,14	0,26*	0,12	0,06	0,12	0,49***	0,48***	0,30*	0,31*	0,25*	0,18	0,32*	0,21	0,25*	0,37**
Latentinė diskriminacija	0,04	0,04	0,04	0,01	0,20	0,16	0,01	0,17	0,02	0,22	0,16	0,13	0,19	0,16	0,40***	0,23	0,06	0,23	0,13
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	0,02	0,06	0,22	0,27*	0,07	0,18	0,01	0,14	0,10	0,33**	0,28*	0,21	0,34**	0,32*	0,41***	0,33**	0,15	0,39**	0,28*
Asimetriška amžiaus struktūra	0,04	0,03	0,09	0,23	0,06	0,22	0,14	0,03	0,04	0,19	0,26*	0,09	0,30*	0,11	0,32*	0,27*	0,15	0,13	0,35**
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	0,23	0,16	0,33**	0,07	0,53***	0,04	0,10	0,34**	0,23	0,10	0,15	0,26*	0,07	0,07	0,06	0,16	0,11	0,12	0,05
Pasitikėjimas ir mokymasis	0,11	0,03	0,15	0,10	0,14	0,11	0,04	0,01	0,12	0,08	0,28*	0,12	0,21	0,14	0,34**	0,19	0,16	0,27*	0,25*
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	0,31*	0,16	0,35**	0,02	0,41***	0,15	0,05	0,18	0,12	0,07	0,12	0,18	0,12	0,20	0,09	0,06	0,41***	0,37**	0,07

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

N min = 60; N max = 61

0,5 ≤ r < 0,7

0,3 ≤ r < 0,5

0,1 ≤ r < 0,3

## Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos (r2)

N min = 60; N max = 61

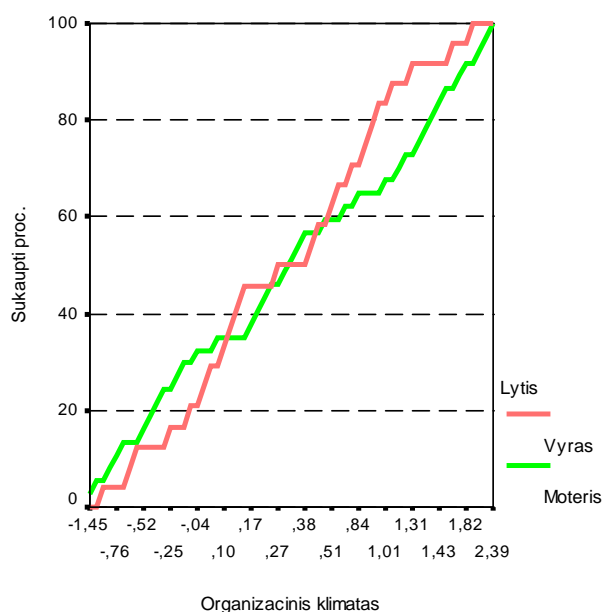
Nepriklausomi kintamieji: Tarpgeneracinės įtampos dimensijos	Priklausomi kintamieji: Organizacinio klimato dimensijos																		
	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai																			
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais																			
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais																			
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	r = 0,41	r = 0,28	<b>r = 0,64</b>	<b>r = 0,60</b>	<b>r = 0,66</b>	r = 0,45	r = 0,38	<b>r = 0,56</b>	r = 0,46	<b>r = 0,63</b>	<b>r = 0,69</b>	r = 0,50	r = 0,54	<b>r = 0,59</b>	<b>r = 0,64</b>	<b>r = 0,56</b>	<b>r = 0,63</b>	<b>r = 0,55</b>	<b>r = 0,57</b>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	r <sup>2</sup> = 0,17	r <sup>2</sup> = 0,08	<b>r<sup>2</sup> = 0,40</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,36</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,44</b>	r <sup>2</sup> = 0,20	r <sup>2</sup> = 0,14	<b>r<sup>2</sup> = 0,31</b>	r <sup>2</sup> = 0,21	<b>r<sup>2</sup> = 0,39</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,48</b>	r <sup>2</sup> = 0,25	r <sup>2</sup> = 0,29	<b>r<sup>2</sup> = 0,35</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,41</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,32</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,39</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,30</b>	<b>r<sup>2</sup> = 0,32</b>
Latentinė diskriminacija	F = 0,92	F = 0,38	F = 3,02	F = 2,47	F = 3,52	F = 1,14	F = 0,74	F = 2,02	F = 1,20	F = 2,94	F = 4,07	F = 1,48	F = 1,86	F = 2,38	F = 3,04	F = 2,07	F = 2,87	F = 1,95	F = 2,13
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	p < 0,532	p < 0,955	p < 0,004	p < 0,015	p < 0,001	p < 0,354	p < 0,699	p < 0,046	p < 0,309	p < 0,005	p < 0,000	p < 0,170	p < 0,069	p < 0,019	p < 0,004	p < 0,041	p < 0,006	p < 0,051	p < 0,035
Asimetriška amžiaus struktūra																			
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka																			
Pasitikėjimas ir mokymasis																			
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu																			

### 3.5. Sociodemografinių kintamųjų, tarpgeneracinės įtampos, organizacinio klimato statistiniai sąryšiai

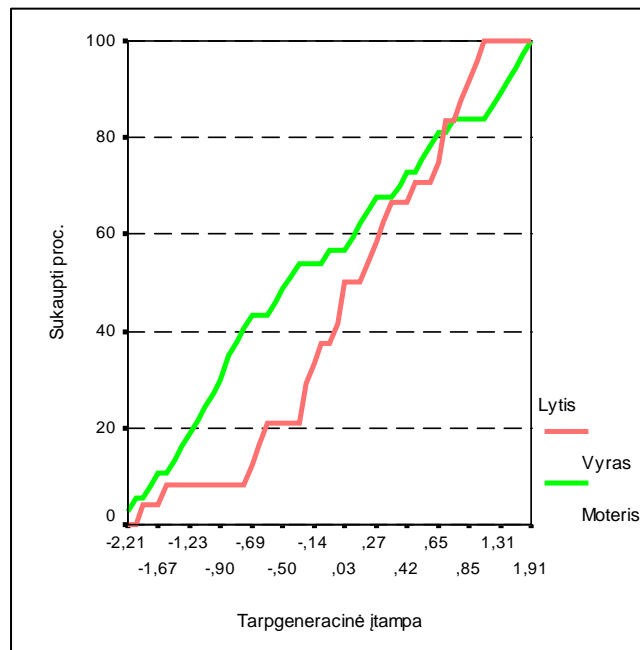
Rezultatai parodė, kad organizacinis klimatas ir tarpgeneracinė įtampa sąsajų turi. Naudinga patikrinti, ar tiriamoje įmonėje organizaciniam klimatui bei tarpgeneracinei įtampai turi įtakos darbuotojų lytis, amžius.

Bendroje imtyje buvo rasta statistinių dėšningumų. Vyrų ir moterų organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos vertinimai nesiskiria. Tai patikrinta naudojant Stjudento kriterijų (t-testą). Tarpgeneracinės įtampos atveju:  $t = 1,666$ ;  $p = 0,096$ ;  $df = 555$ . Organizacinio klimato testo rodikliai analogiški  $t = 0,423$ ;  $p = 0,672$ ;  $df = 568$ .

Dėšningumai bendroje imtyje pasikartojo ir AB “Linų audiniai” imtyje. Rezultatai parodė, kad darbuotojų lytis organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos vertinimui įtakos neturi (18 pav., 19 pav.). Gauti tokie t – testo rezultatai:  $t = -0,328$ ;  $p = 0,744$ ;  $df = 59$  (organizacinio klimato);  $t = 1,030$ ;  $p = 0,307$ ;  $df = 59$  (tarpgeneracinės įtampos).

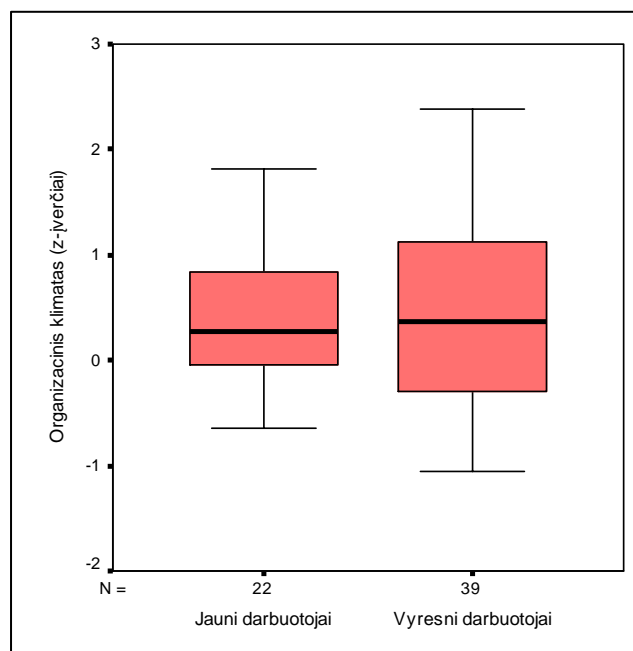


18 pav. Organizacinio klimato raiška bei darbuotojų lytis

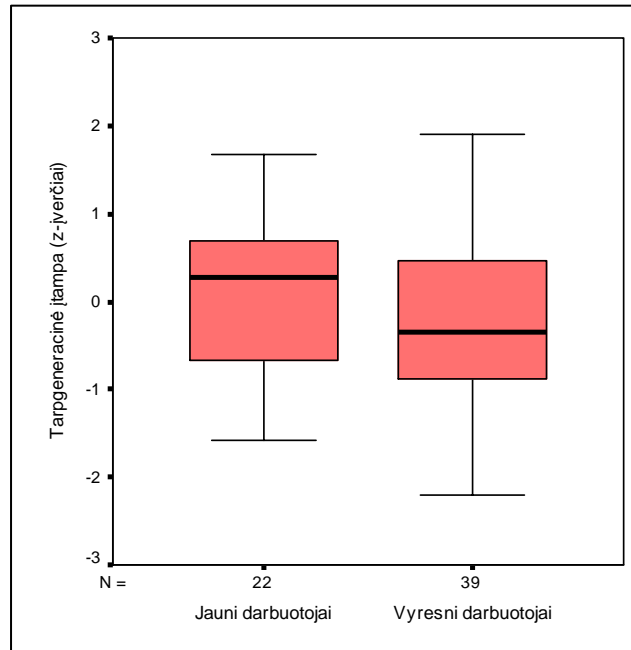


**19 pav.** Tarpgeneracinė įtampa bei darbuotojų lytis

Tiriant jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos vertinimą, bendroje imtyje reikšmingų skirtumų nėra. Tai parodo tokie įverčiai:  $t = 0,398$ ;  $p = 0,691$ ;  $df = 6,32$  (organizacinio klimato atveju);  $t = 0,691$ ;  $p = 0,490$ ;  $df = 617$  (tarpgeneracinės įtampos atveju). Tirtos įmonės jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato vertinimas panašus (nepalankus) (20 pav.):  $t = -0,255$ ;  $p = 0,800$ ;  $df = 59$ . Tačiau jaunų darbuotojų tarpgeneracinės įtampos vertinimas išsiskyrė. Ji yra didesnė nei vyresnių darbuotojų:  $t = 2,007$ ;  $p = 0,049$ ;  $df = 59$  (21 pav.).



**20 pav.** Organizacinis klimatas bei darbuotojų amžius



**21 pav.** Tarpgeneracinė įtampa bei darbuotojų amžius

Didžiosios norminės imties tyrimo rezultatai atskleidė, kad geriausiu organizacinio klimato vertinimu pasižymi darbuotojai, turintys iki 2 metų darbo stažą, o nepalankiausiu – darbuotojai, kurie įmonėje dirba ilgiausiai – daugiau nei 20 metų. Organizacinio klimato vertinimo skirtumų reikšmingumą parodo šie įverčiai:  $F = 2,560$ ;  $df = 604$ ;  $p = 0,038$ . Tuo tarpu tarpgeneracinės įtampos vertinimo, darbuotojų darbo stažo atžvilgiu, reikšmingų skirtumų nenustatyta:  $F = 1,655$ ;  $df = 590$ ;  $p = 0,159$ .

Lengvosios pramonės įmonės imtyje organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos vertinimo tarp skirtingo stažo darbuotojų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Organizacinio klimato atveju:  $F = 1,315$ ;  $df = 60$ ;  $p = 0,275$ ; tarpgeneracinės įtampos atveju:  $F = 0,984$ ;  $df = 60$ ;  $p = 0,424$ .

Tarp skirtingo išsilavinimo asmenų (bendroje imtyje) organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos vertinimas yra panašus, skirtumų nenustatyta. Organizacinio klimato atveju  $F = 1,949$ ;  $df = 614$ ;  $p = 0,084$ . Tarpgeneracinės įtampos atveju:  $F = 1,803$ ;  $df = 599$ ;  $p = 0,110$ . AB „Linų audiniai“ norminėje imtyje rezultatai analogiški. Organizacinio klimato atveju  $F = 0,792$ ;  $df = 60$ ;  $p = 0,535$ . Tarpgeneracinės įtampos atveju  $F = 0,823$ ;  $df = 60$ ;  $p = 0,516$ .

*Apibendrinant nustatytus sociodemografinių kintamųjų, organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos vertimo sąryšius, pažymėtina, jog jie metodologiniu požiūriu yra reikšmingi. Nustatyta, kad ir moterys, ir vyrai organizacinį klimatą ir tarpgeneracinę įtampą vertina panašiai. Tirtos įmonės jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato vertinimas vienodai nepalankus. Tačiau jaunų darbuotojų vertinimu, tarpgeneracinė įtampa yra didesnė nei*

*vyresnių darbuotojų. Tarp skirtingo išsilavinimo bei skirtingo darbo stažo asmenų organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos vertinimas yra panašus, reikšmingų skirtumų nenustatyta.*



## IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

### 1. Teorinės išvados:

- Organizacijos klimatas apibūdinamas įvairiai. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas – tai atmosfera darbe, pasitenkinimas darbu, bendradarbiavimo ypatumai, asmeninis kiekvieno darbuotojo efektyvumas, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas, įmonės tikslų bei plėtros perspektyvų aiškumas visų lygių įmonės darbuotojams.
- Kiekviena organizacija, vertindama savo kultūrą ir formuodama savo mikroklimatą, privalo išsiaiškinti, kokiam tipui priskiriama įmonės kultūra arba kurio tipo savybių ji turi daugiau, o tik tada atlikti tam tikrus pakeitimus savo struktūroje, valdymo stiliuje bei kultūros formavime (keisti organizacinį klimatą). Šiam tikslui organizacija turi įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos įtaką organizacijos klimatui bei kultūrai.
- Daugelio autorių teigimu, tiek organizacijos išorinės, tiek vidinės aplinkos pokyčiai turi įtakos organizacijos mikroklimatui – todėl organizacinio klimato tyrimus įmonės vadovybė turi atlikinėti nuolat, siekiant jį tobulinti ir gerinti.
- Santykiai tarp kartų (generacijų) yra plačiai nagrinėjamas fenomenas daugelyje socialinių mokslo sričių. Tarpgeneracinės įtampos darbe teorija analizuoja vertybes bei nuostatas, grupinį darbą, vidinius grupių santykius, kartų (generacijų) skirtumus ir komunikavimą, stereotipus, taip pat diskriminaciją dėl amžiaus, tarpgeneracinius skirtumus.
- Kartos sąvoka mokslinėje literatūroje interpretuojama skirtingai. Ji apibrėžiama kaip gyvenimo tarpsnis, kaip kohorta, kaip gyvenimo ciklas, kaip istorinis periodas.
- Kintanti demografinė padėtis (sumažėjęs gimstamumas, didėjanti gyvenimo trukmė, emigracija), ilgėjantis darbinis amžius, spartus naujų technologijų vystymasis didina atskirtį tarp jaunų ir vyresnių žmonių, kelia įtampą visuomenėje, o taip pat ir darbo aplinkoje.
- Tarpgeneracinė įtampa, t.y. įtampa tarp skirtingų amžiaus grupių, įtakoja ir kitus santykiniais grindžiamus procesus organizacijose, dažniausiai dėl to, kad skirtingo amžiaus organizacijos nariai suformuoja „skirtingas“ percepcijas į tą pačią darbo aplinką ir procesus vykstančius organizacijoje.
- Besikeičianti aplinka reikalauja naujovių diegimo, kūrybiškumo, greito prisitaikymo organizacijose. Siūloma, pasinaudojant stipriosiomis generacijų

pusėmis, su amžiumi susijusias problemas organizacijose spręsti ir taip padidinti pardavimus bei pelną.

- Tarp kartų galimas ir neigiamas, ir teigiamas santykis. Pasidalindamos skirtinga patirtimi, kartos skatina kūrybiškumą, inovacijas. Negatyvi sąveika pasireiškia dėl klaidingo vieni kitų interpretavimo. Tai sukelia asmeninį, organizacinį konfliktą.
- Nepakankamas kartų skirtumų supratimas, neleidžia organizacijoms išnaudoti stipriųjų pusių tarp kartų skirtumų. Pasak autorių, kartų skirtingumų supratimas yra svarbus, kadangi tai lemia lygų verslo plėtojimą. Todėl tarpgeneracinės įtampos tyrimai įmonėse yra naudingi.

## **2. Metodologinės išvados:**

- Organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos testams ir bendrojoje, ir dalinėje normavimo imtyje būdingos aukštos psichometrinės kokybės charakteristikos.
- Tyrimas parodė, kad organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos testai buvo validūs ir patikimi tirtos lengvosios pramonės įmonės imtyje. Nors dalinė imtis – sąlyginai nedidelė, gauti psichometriniai rodikliai – pakankamai patikimi.
- Tyrime naudoti testai parodo požymio raišką, tačiau neatskleidžia jo priežasčių. Todėl būtų naudinga ateityje atlikti kokybinius tyrimus.

## **3. Empirinio tyrimo išvados:**

- Tirtų įmonių kontekste, AB „Linų audiniai“ pasižymi pakankamai prastu organizaciniu klimatu. Tačiau už šios įmonės, dar prastesniais rodikliais pasižymi keturios organizacijos. Pasitvirtino pirmoji hipotezės dalis, kad konkrečioje lengvosios pramonės įmonėje vyrauja nepalankus organizacinis klimatas, todėl reikalinga vadybinė intervencija.
- Tirtoji lengvosios pramonės įmonė kitų organizacijų kontekste pagal tarpgeneracinės įtampos raišką, užima vidutinę poziciją. Ji yra trečia iš keturių.
- Kadangi AB „Linų audiniai“ tirtose komandose dirba skirtingi darbuotojai, vadovauja kiti vadovai, tai natūralu, kad organizacinis klimatas jose skiriasi. Tačiau vyraujantis organizacinis klimatas įmonėje – krizinis. Nepalankus klimatas būdingas šešioms iš aštuonių tirtų įmonės komandų. Teigiamas klimatas yra lomercijos skyriuje, neaustinių medžiagų ceche. Neigiamu

klimatu pasižymi visos apdailos cecho pamainos, administracija, siuvimo cechas, energomechaninis cechas. Palankiausias organizacinis klimatas – komercijos skyriuje, o prasčiausias – energomechaniniame ceche .

- Tarpgeneracinė įtampa AB „Linų audiniai“ komandose – skirtinga. Tarpgeneracinė įtampa pasireiškia dvejose komandose (apdailos cecho 3, 1 pamaina). Neutraliai tarpgeneracinė įtampa reiškiasi taip pat dvejose komandose (apdailos cecho 2 pamaina, energomechaninis cechas). Mažiausiai tarpgeneracinė įtampa reiškiasi keturiuose tirtose komandose (neauštinių medžiagų cechas, siuvimo cechas, komercijos skyrius, administracija). Antoji hipotezės dalis, kad įmonėje reiškiasi tarpgeneracinė įtampa, pasitvirtino iš dalies, kadangi ji pasireiškia ne visose tirtose komandose.
- Organizacinio klimato raiškos tirtos įmonės komandose pagal testo dimensijas, duomenys patvirtina, kad įmonėje vyrauja nepalankus klimatas. Daugiausia – įverčių, nuo normavimo imties vidurkio nukrypstančių į neigiamą pusę per pusę ar daugiau standartinio nuokrypio. Nepalankiausiai vertinamos šios dimensijos: tradicijos ir šventės (7 nepalankiai vertinančios komandos); santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (4 nepalankiai vertinančios komandos); informacija/ komunikacija (4 nepalankiai vertinančios komandos).
- Tarpgeneracinės įtampos raiškos pagal testo dimensijas tyrimas parodė, kad tarpgeneracinė įtampa įmonėje egzistuoja, tačiau nėra labai ryški. Šešiose komandose iš aštuonių kaikuriuose dimensijose išryškėja mažos tarpgeneracinės įtampos raiškos įverčiai. Trijose – didelę tarpgeneracinę įtampos raišką nusakantys įverčiai. Ji pasireiškia šiose dimensijose: vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais, vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais, perdėtas savosios kartos pabrėžimas, abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka. Tarpgeneracinės įtampos raiška labiausiai pastebima apdailos cecho pamainose. Palankesnių vertinimų aspektais tarpgeneracinės įtampos klausimais pasižymėjo administracija, neauštinių medžiagų cechas, energomechaninis cechas. Labiausiai teigiamai išreikšta dimensija – latentinė diskriminacija (teigiamas trijų komandų vertinimas).
- Išanalizuoti tarpgeneracinės įtampos tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, jog tarpgeneracinė įtampa pasireiškė dalyje tirtų komandų. Tarpgeneracinė įtampa jose reiškiasi ne iš asmeninių pozicijų, o dėl pokyčių ir inovacijų baimės projektavimo kitai generacijai. Būtina išsiaiškinti tarpgeneracinės įtampos priežastis ir imtis priemonių jai mažinti. Tam rekomenduojami kokybiniai

tyrimai. Tarpgeneracinės įtampos testo rezultatų analizė atskleidė, jog įmonėje dar yra neišnaudotų galimybių kaip sutelkti darbuotojus bei prisidėti prie jos stiprinimo, darbinės aplinkos gerinimo.

- Apibendrinant nustatytus sociodemografinių kintamųjų, organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos vertimo sąryšius, pažymėtina, jog jie metodologiniu požiūriu yra reikšmingi. Nustatyta, kad ir moterys, ir vyrai organizacinį klimatą ir tarpgeneracinę įtampą vertina panašiai. Tirtos įmonės jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato vertinimas vienodai nepalankus. Tačiau jaunų darbuotojų vertinimu, tarpgeneracinė įtampa yra didesnė nei vyresnių darbuotojų. Tarp skirtingo išsilavinimo bei skirtingo darbo stažo asmenų organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos vertinimas yra panašus, reikšmingų skirtumų nenustatyta.

## LITERATŪRA

1. Allen, D., K. (2003). Organizational climate and strategių change in higher education: Organizational insecurity. *Higher Education*, 46, p. 61–92.
2. Anastasi, A., Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. New York: Macmillan.
3. Arsenault, M., P. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organisation Development Journal*, 25 (2).
4. Bagdonas, E., Rapalienė L. (1996). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
6. Bova, B., Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Work place Learning*, 13 (2), p. 57 – 65. MCB University Press.
7. Burke, W., W. (1992). *Organization development*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
8. Davidson, M., C., G. (2000). *Organizational climate and its influence upon performance: A study of Australian hotels in South East Queensland*. Faculty of Commerce and Management, School of Marketing and Management Griffith University.
9. Deal, T., Kenedy, A. (1982). *Corporate culture*. AWPB.
10. Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Manangement Rewiev*, 21, p. 619–623.
11. Down, S., Revely, J. (2004). Generational Encounters and the Social Formation of Entrepreneurial Identity: „Youth Guns“ and „Old Farts“. *Organization*, 11 (2), 233-240.
12. Elliott, K., C. (1966). Age and Internal Labour Mobility of Semi-Skilled Workers. *Occupational Psychology*, 40, 227-236.
13. Forte, C., S., Hansvick, C., L. (1999). Applicant Age as a Subjective Employability Factor: A Study of Workers over and under Age Fifty. *Journal of Employment Counseling*, 36 (1), p. 24 – 34.
14. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
15. Glick, W., H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, p. 601–616.
16. Grigas, R. (1998). *Socialinių įtampų Lietuvoje laukai: (kritinė sociologinė XX a. pabaigos panorama)*. Vilnius: VPU-LFSI.

17. Hamill, G. (2005). Mixing and managin four generations of employees. FDU Magazine online. Winter/ Spring 2005 [žiūrėta 2008-11-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>>.
18. Harrison, R. (1970). *What kind of organization? The organizational concept of leadership*. IM.
19. Harvey, D., F., Brown, D., R. (1982). *An experiential approach to organization development*. New Jersey: Prentice-Hall.
20. Hellriegel, D., Slocum, J., W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, p. 255–271.
21. Hicks – Clarke, D., Iles, P. (2000). Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions. *Personnel Review*, 23 (3), p. 325.
22. Hui, C., H., Yee, C. (1999). The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on chinese employees' job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 48, p. 175–185.
23. Isaksen, S., G., Lauer, K., J. (1998). *The relationship between cognitive style and individual psychological climate: Reflections on previous study* [žiūrėta 2008-11-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style\\_Climate.pdf](http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style_Climate.pdf)>.
24. Yoon, M., H., Beatty, Sh., E., Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12, p. 500–521.
25. Jackovsky, E., F., Slocum, J., W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, p. 319–334.
26. James, L., R., James, L., A., Ashe, D., K. (1990). The meaning of organization: the role of cognition and values. B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass. P. 40–84.
27. Johnson, J., W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, p. 831–851.
28. Johnstone, A., Johnston, L. (2005). The Relationship between Organizational Climate, Occupational Type and Workaholism. *New Zealand Journal of Psychology*, 34, 3.
29. Jones, A., P., James, L., R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, p. 220–241.
30. Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defense forces in the modern era. *Foresight*, 5, p. 41. Emerald Research Register.
31. Jovaiša. L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.

32. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
33. Jucevičius, G. (2004). *Integruotas požiūris į vadybos modelius ekonominės transformacijos sąlygomis kultūrinių ir institucinių veiksnių aspektus. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
34. Kalinauskaitė, R., Merkys G. (2007). A Cross-cultural Validation of the Interhenerational Tension Questionnaire: The Case of Lithuania. *Socialiniai mokslai*, 4(58), p. 83.
35. Kalinauskaitė, R. (2007). *Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: Diagnostinis aspektas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
36. Kangis, P., Williams, D., Gordon, S. (2000). Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision*, 38, p. 531–540.
37. Kertzer, I., D. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9, 125-149.
38. Kirkcaldy, B., D., Athanasou, J. A. (1999). Perceptions of working climates: A study of German employees. *Career Development International*, 4, p. 53.
39. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.
40. Landy, F., J. (1985). *Psychology of work behavior*. Homewood: The Dorsey Press.
41. Lienert, G., A., Raaatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.
42. Lin, Ch., Madu, Ch., N., Kuei, Ch. (1999). The association between organizational climate and quality management practices: An empirical study on small-and medium- sized manufacturing companies in Taiwan. *Total Quality Management*, 10, p. 863–868.
43. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhard, J., Dromantas, M. (2005). Organisational climate test for Lithuania work organisations: validation and correlation with team work test. *Socialiniai mokslai*, 3 (49), p. 40.
44. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p. 7 – 22.
45. Mikulionienė, S. (2004). Gyventojų senėjimas. *Lietuva stojant į Europos Sąjungą: ekonominė, sociologinė ir demografinė padėties analizė*. Vilnius: Socialinių tyrimų institutas.
46. Moran, E., T., Volkwein, J., F. (1992). The cultural approach to the formation of organization climate. *Human Relations*, 45, p. 19–47.
47. Morrison, K., A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 35, p. 39–67.

48. Muijen, V. (1998). Organizational culture. P. Drenth, H. Thierry, Ch. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology. Organizational Psychology*, 4, p. 113–133.
49. Novikov, V., V., Zabrodin, M. (1992). *Psychological Management of Industrial Organization*.
50. *Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas*. (2005). [žiūrėta 2008-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=16>> .
51. Powell, N., G., Butterfield, A., D. (1978). The Case for Subsystem Climates in Organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
52. Rekašiūtė - Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimas. *Psichologija*. Vilnius.
53. Ryan, A., M., Schmit, M., J., Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, p. 853–882.
54. Robbins, P., S. (2003). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
55. Rupšienė, M. (2002). *Šeimotyros įvadas: studijų knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
56. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
57. Schein, E., H. (2000). *Sense and nonsense about culture and climate. Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
58. Schermerhorn, J, Hunt, J., Osborn, R. (1997). *Managing organisational behaviour, 6th edn*, Wiley & Sons. New York.
59. Schmit, M., J., Allscheid, S., P. (1995) Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, p. 521–536.
60. Schneider, B. (2000). *The psychological life of organization. Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
61. Schneider, B., Ashworth, S., D., Higgs, A., C., Carr, L. (1996). Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 49, p. 695–705.
62. Schneider, B., White, S., Paul, M., C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, p. 150–163.
63. Scott, J. (2004). Workers, aging and Generation – Based Activism. *Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association* [žiūtėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.allacademic.com/meta/p109900\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p109900_index.html)>.



64. Schuster, F., E. (1999). Organizational culture and performance: A cross-cultural study 1999. *ABAS Conference Articles*. [žiūrėta 2008-11-15]. Prieiga per internetą: <[www.sba.muohio.edu/abas/1999/schustfr.pdf](http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/schustfr.pdf)>.
65. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
66. Settersten, Jr., R., A., Mayer, K., U. (1997). The Measurement of Age, Age Structuring, and the Life Course. *Annu. Rev. Sociol.*, 23, p. 233.
67. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2000). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
68. Sveiby, E., K., Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6, p. 420.
69. Tajfel, H., Turner, J., C. (1986). The social identity theory of inter – group behavior. In S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chigago: Nelson – Hall.
70. Teh, E. (2001). A Measure of Intergenerational Tension in the Workplace: Some Preliminary Findings. *Australian and New Zeland Academy of management (ANZAM) Conference Proceedings*. Dec. 5 – 8.
71. Teh E. (2002). *Intergenerational tension in the workplace: a multidisciplinary and factor analytic approach to the development of an instrument to measure generational differences in organizations*. Doctor disertation, Murdoch University.
72. Thompson, J., W. (1996). Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success. *Journal of Business and Psychology*, vol. 11, p. 171–191.
73. Tsui, S., A., Egan, D., T., O’ Reilly, C., A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549 – 579.
74. Turner, S., B. (1998). Ageing and generational conflicts: a reply to Sarah Irwin. *British Journal of Sociology*, 49.
75. Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and ORganizational Psychology*, 5 (2), p. 203-214.
76. Vincent, A., J. (2005). Understanding generations: political economy and culture in an ageing sodiety. *British Journal of Sociology*, 56 (4).
77. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3, p. 38-43.
78. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas, VDU leidykla.