

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Valdas ŠIMKUS

**ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI ENERGETIKOS
SEKTORIAUS ĮMONĖJE: DIAGNOSTINIS ASPEKTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI ENERGETIKOS
SEKTORIAUS ĮMONĖJE: DIAGNOSTINIS ASPEKTAS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorius Valdas Šimkus

Vadovas prof. habil. dr. Gediminas Merkys

Recenzentas doc. dr. Stasys Stoškus

SANTRAUKA

Valdas Šimkus

Organizacinio klimato raiškos ypatumai energetikos sektoriaus įmonėje: diagnostinis aspektas. Magistro darbas.

Šio baigiamojo magistro darbo tikslas – ištirti organizacijos klimato raiškos ypatumus energetikos sektoriaus įmonėje – AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale, panaudojant prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtą organizacinio klimato krizės standartizuotą testą bei kokybinio tyrimo elementus. Magistro darbe nagrinėjami moksliniai šaltiniai apie organizacijos kultūrą, žmogiškuosius išteklius bei organizacinį klimatą. Diagnostiniu tyrimu nustatyta, kad organizacinio klimato raiška filialo padaliniuose labai skirtinga, kai kuriuose iš jų būtina vadybinė intervencija. Siekiant patvirtinti testavimo rezultatus bei išsiaiškinti organizacinio klimato raiškos skirtumų atskiruose filialo padaliniuose priežastis, diagnostinis tyrimas pratęstas panaudojant pusiau struktūruotą kokybinį interviu, kurio rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog pagrindinis faktorius, lemiantis kolektyvo organizacinį klimatą tiriamame filiale, yra vadovų kasdieninis elgesys bei vadovavimo stilius.

SUMMARY

Valdas Šimkus

The Peculiarities of Organizational Climate Expression in the Enterprise of the Energetics Sector: Diagnostic Aspect. Master's work.

The aim of this master's final paper is to research the peculiarities of organizational climate expression in the enterprise of the energetics sector – Šiauliai branch of the joint-stock company “Lietuvos dujos” using the organizational climate crisis test created by a scientific group of Prof. G. Merkys and the elements of qualitative research. Scientific sources about organizational culture, human resources and organizational climate have been analyzed in this paper. The diagnostic research has disclosed significant differences in expression of organizational climate in separate departments of the branch. There is the necessity of management intervention in some of them. The diagnostic research has been extended using a half-structured qualitative interview in order to corroborate the results of the test and to find out the reasons for differences of organizational climate expression in separate departments of the branch. The results have shown that the main factor, which decides organizational climate in the researched branch, is leaders' behaviour and a leadership style.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJOS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS....	12
1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida ..	12
1.2. Sąvokos „organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje	23
1.3. Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacijos klimato diagnozavimo procesas.....	30
2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA	36
2.1. AB „Lietuvos dujos“ kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos	36
2.2. Diagnostinio tyrimo instrumentas (testas).....	39
2.3. Diagnostinio tyrimo imtis	41
2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga	47
2.5. Diagnostinio tyrimo pratęsimas panaudojant kokybinio tyrimo elementus	50
3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI.....	55
3.1. Testavimo rezultatai pagal dimensijas.....	55
3.2. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiškos statistiniai sąryšiai.....	64
3.3. Kokybinio tyrimo rezultatai.....	68
IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI, DISKUSIJA	74
LITERATŪRA	79
PRIEDAI	84
1 priedas. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos....	85
2 priedas. Organizacinio klimato krizės testo pavyzdys (ištrauka)	86
3 priedas. Organizacinio klimato tiriamojo interviu protokolo pavyzdys.....	87
4 priedas. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinė valdymo struktūra	88
5 priedas. Kokybinio interviu empirinių indikacijų apjungimas į subkategorijas ir kategorijas...	89

LENTELĖS

2.5.1 lentelė. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo palyginimas pagal S. Lamnek (1993).....	51
2.5.2 lentelė. Kokybinio interviu respondentų demografiniai duomenys	53
3.1.1 lentelė. Organizacinio klimato raiška AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo padaliniuose pagal atskiras dimensijas.....	61
3.2.1 lentelė. Tiriamųjų lyties įtakos organizacinio klimato vertinimui tyrimas t-testu.....	65
3.2.2 lentelė. Koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai.....	68
3.3.1 lentelė. Problemos, neigiamai veikiančios organizacinio klimato raišką Pardavimų skyriuje	68
3.3.2 lentelė. Problemos, neigiamai veikiančios organizacinio klimato raišką Pietų skyriuje	69
4.1.1 lentelė. Organizacinio klimato gerinimo priemonės	77

PAVEIKSLAI

1.2.1 paveikslas. Organizacijos darbo modelis	29
2.1.1 paveikslas. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo darbuotojų išsilavinimas	38
2.3.1 paveikslas. Respondentų skaičius komandoje	42
2.3.2 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	44
2.3.3 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą.....	44
2.3.4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	45
2.3.5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą.....	46
2.3.6 paveikslas. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
3.1.1 paveikslas. Organizacinio klimato raiška įvairiose Lietuvos organizacijose	56
3.1.2 paveikslas. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinio klimato raiškos palyginimas	57
3.1.3 paveikslas. Organizacinio klimato raiška AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo padaliniuose.....	57
3.1.4 paveikslas. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinis klimatas pagal visas 20 subskalių.....	59
3.1.5 paveikslas. Pardavimų ir Pietų skyrių organizacinio klimato raiška pagal 20 dimensijų	64
3.2.1 paveikslas. Organizacinio klimato vertinimo priklausomybė nuo respondentų lyties.....	65
3.2.2 paveikslas. Organizacinio klimato vertinimo priklausomybė nuo respondentų statuso	66
3.2.3 paveikslas. Organizacinio klimato vertinimo priklausomybė nuo išsilavinimo.....	67
3.3.1 paveikslas. Problemų, neigiamai veikiančių organizacinio klimato raišką Pardavimų ir Pietų skyriuose, reitingas.....	72

IVADAS

Pasaulis keičiasi ir vystosi neįtikėtinai tempais: sparčiai tobulėja technika bei technologijos. Spartūs pokyčiai vyksta ir darbo organizavimo bei valdymo srityje. Tai kelia naujus reikalavimus ne tik vadovams, bet ir visiems organizacijos darbuotojams. Pokyčiai vyksta visose įmonės veiklos srityse ir jie tokie spartūs bei įvairiapusiai, kad be tinkamai pasiruošusio šiems pokyčiams personalo sėkminga įmonės veikla neįmanoma. Šiuo metu nebepakanka akcentuoti vien techninę bei organizacinę pažangą. Kompiuterizacijos ir technologinės pažangos amžiuje būtent žmogus tampa pagrindiniu organizacijos ištekliumi bei ekonominės sėkmės veiksniumi. Žinių visuomenėje būtina ugdyti darbuotojų kompetenciją, iniciatyvumą, kūrybiškumą bei gebėjimą ir troškimą nuolat mokytis bei tobulėti. Tam būtina užtikrinti tinkamą ir efektyvią darbuotojų motyvavimo sistemą. Tačiau dvidešimt pirmame amžiuje moderni organizacija, dirbanti vien individualaus darbo principu, sunkiai įsivaizduojama. Todėl organizacijose yra akcentuojamas darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas bei komandinis darbas. Tai įmanoma tik esant palankiam organizacijos klimatui. Tik esant tinkamam klimatui galima tikėtis, kad darbuotojai vieningai sieks organizacijos tikslų, ieškos naujų idėjų bei naujų darbo būdų, reikalingų išgyventi organizacijai aštrėjančios konkurencijos aplinkoje. Palankaus organizacijos klimato svarbą bei aktualumą pabrėžia nemažai užsienio bei Lietuvos mokslininkų bei novatoriškų vadovų (R. Stringer, R. Taguiri, B. Furnham, D. Uchenik, P. Jucevičienė ir kt.). Deja, dar daug vadovų nesupranta, kad organizacijos sėkmė slypi kolektyvo vienybėje, jo narių sutelktame darbe, vadovų ir darbuotojų abipusiame supratime ir palaikyme, teigiamame organizacijos klimate, o ne individualiame darbuotojų, kad ir labai kvalifikuotų, darbe, pavaldinių valdyme bizūnu. Organizacijos rezultatai, jos klimatas, kolektyvo nuotaika ir darbingumas labai priklauso nuo vadovo. Vienoje organizacijoje jo įtaka jaučiama labiau, kitoje mažiau, tačiau nevykęs vadovavimas gali sužlugdyti organizaciją visiškai. Daugelis autorių tvirtina, kad vadovai vaidina pagrindinę rolę formuojant organizacijos klimatą (Ученик, 1999).

Norėdami užtikrinti sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir konkurencingumą, vadovai turi nuolat stebėti, kad jų organizacijos klimatas būtų geras, o jeigu pastebima problemų, nedelsiant imtis priemonių jam pagerinti. Tai pastovus, reikalaujantis didelės vadovų nuovokos, pastabumo ir kantrybės darbas.

Pastaruoju metu nemažai Lietuvos įmonių, siekdamos optimizuoti savo veiklą, atsisako joms nebūdingų, nuostolingų veiklų, kai kuriuos darbus perleisdamos specializuotoms įmonėms. Organizacijų savininkai ir vadovai, siekdami išlaikyti įmonės konkurencingumą, priversti restruktūrizuoti kompanijas, pritaikant jas šiandieninės rinkos sąlygoms. Neretai tai susiję su

darbuotojų skaičiaus mažinimu. Įmonių restruktūrizavimas sukelia natūralų darbuotojų nepasitikėjimą, baimę dėl savo ateities ir iš to kylantį pasipriešinimą pokyčiams. Tai ypač gali pabloginti organizacinį klimatą, o tuo pačiu gali nukentėti ir ekonominiai kompanijos rodikliai. Įmonių vadovai turi parodyti ypatingą sumanumą, kantrybę ir humaniškumą restruktūrizuodami savo organizacijas, neišmesti beatodairiškai į gatvę savo darbuotojų. Kaip teigia J. Stoneris, vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas (Stoner, 2000).

Restruktūrizavimo neišvengė ir akcinė bendrovė „Lietuvos dujos“. 2003 m. pabaigoje buvo pertvarkyta bendrovės organizacinė valdymo struktūra, darbuotojų skaičius sumažėjo maždaug 400. Įvairūs pakeitimai vyksta ir dabar. Atsižvelgiant į Lietuvos artimiausių kaimynų gamtinių dujų bendrovių patirtį, organizacinės valdymo struktūros pakeitimų galima laukti ir ateityje. Įvykus bendrovės restruktūrizavimui ir su nerimu laukiant tolimesnių permainų, dalį bendrovės darbuotojų yra apėmęs netikrumo jausmas, baimė dėl ateities. Tai reikalauja iš vadovų ypatingo dėmesio darbuotojams, jų tarpusavio santykiams, jų poreikiams. Šioje situacijoje ypač išryškėja natūralus kompanijos vadovų poreikis išsiaiškinti organizacijos klimatą. Vadovaujantis šiais argumentais buvo pasirinkta magistro darbo tema „Organizacinio klimato raiškos ypatumai energetikos sektoriaus įmonėje: diagnostinis aspektas“.

Šio **tyrimo problemą** galima apibūdinti klausimu, reikalaujančiu specialaus mokslinio tyrimo: *kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai (ar nepalankiai) reiškiasi klimatas energetinio profilio įmonėje ir kaip šis klimatas gali būti gerinamas ar palaikomas?*

Darbo aktualumą lemia tai, kad organizacinio klimato tyrimų Lietuvoje atlikta mažokai. Sunku aptikti mokslinių darbų, kuriuose organizacinis klimatas būtų tyrinėjamas Lietuvos organizacijose, panaudojant standartizuotus diagnostinius instrumentus – testus. Nerasta tyrimų šia tema energetinio profilio įmonėse. Ši tema aktuali ir šio darbo autoriui, kaip AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo darbuotojui. Atlikus šį tyrimą, įmonės vadovai turėtų išsamią informaciją apie jų organizacijos klimatą ir galėtų imtis reikiamų veiksmų jam gerinti, siekiant geresnių įmonės rezultatų.

Pastaruoju metu vakarų šalyse organizacijų vadyboje plačiai yra taikomi testai ir testavimas. Lietuvoje taip pat populiarėja testai, skirti psichosocialinėms vadybos problemoms nagrinėti. Juos vis dažniau naudoja įvairios privačios konsultacinės firmos. Tačiau jos dažniausiai naudoja Vakarų šalyse taikomus testus, kurie nėra adaptuoti Lietuvoje, o tai neretai labai iškreipia duomenis (Jucevičius, 1994). Siekiant užtikrinti testo patikimumą ir tinkamumą yra adaptuojami iš užsienio kalbų versti testai, perimant jų teoriją ir instrumentarijų arba kuriami originalūs testai, remiantis konkrečia nacionaline kultūra ir tarptautine teorine samprata. Šiame kvalifikaciniame darbe naudojamas organizacijos (arba organizacinio) klimato krizės testas buvo kuriamas Lietuvoje.

Tyrimo objektas: organizacinio klimato raiška energetikos sektoriaus įmonėje (AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo pavyzdžiu).

Tyrimo dalykas: organizacinio klimato raiškos ypatumai energetikos sektoriaus įmonėje. Šiame darbe organizacinis klimatas diagnozuojamas dvidešimčia dimensijų: 1) saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; 2) verbalinė (žodinė) komunikacija; 3) neverbalinė komunikacija; 4) konfliktai; 5) vyrų ir moterų santykiai; 6) humoras; 7) santykiai su vadovais; 8) kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; 9) informacija/komunikacija; 10) atvirumas, tolerantiškumas; 11) gandai, apkalbos, veidmainiavimas; 12) kartų santykiai; 13) tarpusavio santykiai; 14) neformalios grupės, „klikų“ (grupuočių) susidarymas; 15) valdymo/vadovavimo stilius; 16) santykius ir darbingumą trikdanči aplinka; 17) kontrolė; 18) atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; 19) vertybės ir kultūra; 20) tradicijos, šventės.

Tyrimo tikslas: ištirti organizacijos klimato raiškos ypatumus energetikos sektoriaus įmonėje – AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale, panaudojant prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtą organizacinio klimato krizės standartizuotą testą (Merkys, 2005) bei kokybinio tyrimo elementus.

Tyrimo remiamasi konkuruojančiomis **hipotezėmis:**

- AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale susiklostęs klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja;
- AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale susiklostęs klimatas yra nepalankus, krizinis ir reikalauja vadybinės intervencijos.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie organizacijos kultūrą bei klimata, atlikti tyrimų atitinkama tema refleksiją ir atskleisti esamus žinių deficitus.
2. Atlikti diagnostinius klimato matavimus AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale, panaudojant standartizuotą klimato krizės klausimyną, atlikti psichometrinius skaičiavimus.
3. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių ir klimato raiškos situaciją AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) priemonėmis.
4. Sugretinti kiekybinio ir kokybinio tyrimo AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale rezultatus ir parengti rekomendacijas klimato pagerinimui ir (arba) palaikymui įmonėje.

Tyrimo **teorinį ir metodologinį pagrindą** sudaro įvairios teorinės socialinių mokslų tradicijos:

- vadybos šiuolaikinės bendrosios teorijos apie organizacijos kultūrą, žmogiškuosius išteklius bei jų vadybą;
- organizacijų sociologijos ir organizacijų psichologijos teorijos;
- šiuolaikinio empirinio socialinio tyrimo metodologijos mokymas apie psichologinę diagnostiką, kiekybinius ir kokybinius tyrimus bei jų derinimą vadovaujantis trianguliacijos principu.

Šio magistro darbo konceptualiojoje dalyje *mokslinės literatūros analizės metodu* siekiama išanalizuoti įvairių užsienio ir Lietuvos mokslininkų požiūrį į organizacijos kultūrą, žmogiškuosius išteklius bei organizacijos klimata, išsiaiškinti šių konstrukty tarpusavio santykį bei reikšmę siekiant organizacijos tikslų. Problema ta, kad mokslininkai iki šiol nesutaria dėl konstrukty „organizacijos kultūra“ ir „organizacijos klimatas“ esmės. Išanalizavus mokslinę literatūrą, šiame darbe prieita išvados, kad konstruktai „organizacijos kultūra“ ir „organizacijos klimatas“, nors iš dalies gali ir sutapti, apibūdina aiškiai identifikuojamus skirtingus organizacijos elementus. Organizacijos klimatas iš esmės yra konstruktas, apibūdinantis, kaip organizacijos nariai suvokia ir charakterizuoja savo organizaciją specifinių charakteristikų atžvilgiu. Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškiny, susijęs su organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas bei iššūkius principais, be to, ji siejasi ir su nacionaliniu kultūriniu kontekstu. Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Įvairūs autoriai (Litwin, 1968; Likert, 1968; Weick, 1970 ir ect.) nurodo skirtingas organizacijos klimato dimensijas . Jų skaičius svyruoja nuo 8 iki 22. Šiame darbe detaliau analizuojamos 20 dimensijų, pagal kurias ir atlikti organizacinio klimato matavimai energetikos sektoriaus įmonėje. Empiriniais tyrimais patvirtinta, kad individų veikla ir subjektyvios nuomonės bei vertinimai yra nepamainomas organizacijos pažinimo empirinis indikatorius (Kangis, 2000; Wiedemann, 2000, West, 1994).

Tyrimo empirinė bazė ir metodai

Empirinės informacijos šaltinis tyrime buvo AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo darbuotojų nuomonės organizacinio klimato raiškos klausimais. Pagrindiniu tyrimo metodu buvo pasirinktas *psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijoje* panaudojant profesoriaus G. Merkio vadovaujamos mokslinės grupės sukurtą standartizuotą organizacinio klimato krizės testą. Testo pavyzdys pateikiamas 2 priede. Iš viso teste yra 20 dimensijų, kurios apima 156 žingsnius. Šios dimensijos aptariamoms 1.3 poskyryje. Organizacinio klimato krizės testas pasižymi ne tik jau kituose testuose aprobuotomis dimensijomis, bet ir šio testo autorių sugeneruotomis sąlyginai inovatyviomis dimensijomis, tokiomis kaip „atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš organizacijos“, „kartų konfliktas“, „apkalbos ir gandai“ ir t. t. Taigi, galima teigti, kad šis testas apima gana platų organizacinio klimato raiškos spektrą ir gali užtikrinti pakankamai tikslų organizacinio klimato matavimą.

Testavimas buvo atliktas darbo vietose AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo centre ir rajoniniuose skyriuose. Testas buvo pildomas savarankiškai, be organizatorių pagalbos. Remtasi savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Anonimiškumo – esminio socialinių tyrimų etikos principo – buvo laikomasi siekiant respondentų atsakymų nuoširdumo ir diagnostinio tyrimo patikimumo.

Diagnostinio tyrimo generalinės aibės visuma – visi AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo darbuotojai – 270 žmonių. Tyrimo metu organizacinio klimato krizės testo pagalba anonimiškai buvo apklausti 173 atsitiktinai atrinkti respondentai iš 14 filialo padalinių – reprezentacinių grupių, kurios detaliau aprašytos 2.3 poskyryje.

Duomenų apdorojimo procese buvo taikyti *statistinės ir psichometrinės duomenų analizės metodai* (z-įverčiai, vidurkiai, procentai, faktorinė analizė, dispersinė analizė ir kt.). Duomenys buvo apdoroti panaudojant SPSS – 11.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programinę įrangą.

Reikia pažymėti, kad šis diagnostinis tyrimas yra dalis kolegialaus tyrimo projekto, kuriam vadovauja profesorius G. Merkys. Standartizuotu organizacinio klimato krizės testu tyrėjų grupė organizacinio klimato diagnostinius matavimus atliko įvairiose respublikos viešojo sektoriaus (muitinėje, policijos komisariate, savivaldybės viršininko administracijoje, švietimo įstaigose, sveikatos priežiūros įstaigose, Sodroje ir kt.) bei verslo (pervežimo paslaugų, kelių priežiūros, gamybos, prekybos įmonėse, bankuose, reklamos agentūroje ir kt.) organizacijose. Kolegialaus darbo dėka atsirado galimybė palyginti AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinį klimatą su kitų organizacijų klimatu.

Vadovaujantis tyrimo metodų trianguliacijos koncepcija šiame darbe diagnostinis kiekybinis organizacinio klimato tyrimas pratęsiamas kokybiniu tyrimu, panaudojant *pusiau struktūruoto kokybinio interviu ir turinio analizės metodus*. Turinio analizė buvo panaudota interviu metu gautiems atsakymams nagrinėti. Kiekybinio diagnostinio organizacinio klimato krizės tyrimo metu išsiaiškinta, kad geriausias organizacinis klimatas tiriamame filiale yra Pietų ir Akmenės skyriuose bei avarinėje tarnyboje. Blogiausias organizacinis klimatas nustatytas Pardavimų skyriuje. Organizacinio klimato raiška filiale blogiausia pagal šias dimensijas (krizės požymių mažėjimo tvarka): atvirumas, tolerantiškumas; informacija/komunikacija; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės; saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; kontrolė; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; konfliktai. Pasinaudojant kiekybinio tyrimo rezultatais, kokybiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti priežastis, kodėl filialo skirtinguose skyriuose (komandose) organizacinis klimatas taip stipriai skiriasi ir kodėl klimato krizė labiausiai pasireiškia būtent išvardintomis dimensijomis, kas lemia gerą (blogą) organizacinį klimatą komandoje. Tam tikslui buvo sukurtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas (žr. 3 priedą), apimantis labiausiai krizines organizacinio klimato dimensijas ir sudarytas iš atviro tipo probleminių klausimų. Tiriamaisiais buvo parinkti komandos, kurioje organizacinis klimatas labai geras (Pietų skyrius), ir kurioje labai blogas (pardavimų skyrius) darbuotojai. Interviu vyko konfidencialiai tiriamojo natūralioje darbinėje aplinkoje jam priimtiniu laiku. Vienu metu buvo dirbama su vienu tiriamuoju. Tyrėjas kėlė atviro tipo probleminius klausimus, o tiriamieji reiškė

įvairias nuomones. Tiriamieji interviu metu buvo skatinami plėsti aptariamą temą ir pokalbis laisvai galėjo nutolti nuo pateikto atviro klausimo. Klausimų seka nebuvo primetama tiriamajam. Interviu buvo protokoluojamas. Po to buvo atliekama visų tiriamųjų atsakymų turinio analizė: išsakytų minčių grupavimas pagal prasminius ryšius, subkategorijų bei kategorijų įvardijimas. Kokybinio interviu metu gauti duomenys buvo interpretuojami dviem kryptimis:

- turinio požiūriu – surinkta informacija buvo interpretuojama tiesiogiai, ieškoma išsakytų minčių sąryšio ir gilesnės prasmės;
- reitingo požiūriu – interpretuojant problemų, neigiamai veikiančių organizacinį klimatą, reitingus, buvo remiamasi hipoteze, kad didesni reitingai rodo, jog indikuotos konkrečios problemos tirtoje populiacijoje pasireiškia masiškai, ir tikėtina, kad jos ženkliai pablogina organizacinį klimatą. Jei kategorijos reitingas žemas, galima tikėtis, kad atitinkama problema tiriamai populiacijai nėra aktuali.

Iš viso kokybinio interviu pagalba buvo ištirtos 12 darbuotojų nuomonės. Pardavimų ir Pietų skyriuose atliktas kokybinis tyrimas patvirtino, kad Pietų skyriuje organizacinis klimatas ženkliai geresnis, nei Pardavimų skyriuje. Taigi kokybinio tyrimo rezultatai patvirtina kiekybinio testo matavimo patikimumą. Vadovaujantis kokybinio tyrimo rezultatais galima daryti prielaidą, kad pagrindinis faktorius, lemiantis kolektyvo organizacinį klimatą AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale, yra vadovo kasdieninis elgesys bei vadovavimo stilius: vadovo bendravimas su pavaldiniais, pavaldinių darbo vertinimas bei skatinimas, darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo skatinimas, kontrolė bei pasitikėjimas savo pavaldiniais, darbuotojų informavimas.

Tyrimo teorinį reikšmingumą ir mokslinį naujumą apibūdina šios aplinkybės:

- šis magistro darbas prisideda prie kai kurių mokslinių vaizdinių išplėtimo ir sukonkretinimo; buvo išsiaiškinti ir sukonkretinti konstruktai „organizacijos kultūra“ ir „organizacijos klimatas“ bei jų tarpusavio santykis;
- organizacijos klimato tyrime, siekiant tikslesnių ir objektyvesnių rezultatų bei norint išsiaiškinti reiškinių priežastis, buvo pritaikyta trianguliacijos koncepcija.

Tyrimo praktinį reikšmingumą ir taikymo perspektyvas lemia tai, kad:

- išplėsta organizacinio klimato krizės testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš energetikos sektoriaus įmonės; tirtų darbo organizacijų įvairovė bei didelis tirtų darbuotojų skaičius didina testo validumą, reliabilumą bei universalumą tiriant bet kokio tipo organizacijų klimatą;
- nustatytas AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinis klimatas bei jį lemiantys faktoriai; tyrimo rezultatų pagrindu parengtos konkrečios rekomendacijos organizacinio klimato gerinimui; atkreiptas filialo vadovų dėmesys į padalinius, kuriuose klimatas prasčiausias; galima tikėtis vadovų reakcijos ir veiksmų, gerinant organizacijos klimatą.

Darbo struktūra ir apimtis. Ši kvalifacinį darbą sudaro įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, išvados, apibendrinimai, rekomendacijos organizacijai, diskusija, literatūros, lentelių bei paveikslų sąrašai. Darbe panaudoti 77 Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltiniai.

1. ORGANIZACIJOS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida

Šiuolaikinėse organizacijose, siekiančiose greitai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, vyksta gilūs pokyčiai. Tuo pat metu keičiasi ir organizacijos kultūra. Svarbiausias kiekvienos organizacijos tikslas – pelno siekimas. Šis teiginys buvo ir liks teisingas. Tačiau vis svarbiau tampa ne tik užsiimti verslu, bet ir kuo ilgiau tame versle išsilaikyti. Kiekviena organizacija siekdama lyderės pozicijų turi siekti išlikti skaidri rinkoje ir dar daugiau, atsižvelgti į visuomeninę raidą (aplinkos apsauga, etika). Kiekviena organizacija privalo nuolatos galvoti apie tai, kaip patenkinti klientų poreikius, kaip įgyti pranašumą prieš konkurentus, kaip išnaudoti savo pranašumus. Sprendžiant šiuos klausimus labai svarbų vaidmenį įgauna organizacijos kultūra.

Sąvoka „kultūra“ paprastai suprantama kaip visuotinai pripažintos vertybės ir elgesio normos. Žinoma, ši sąvoka turi žymiai platesnę ir gilesnę prasmę. Mokslinėje literatūroje yra tyrinėjama plataus spektro įvairių formų kultūra įvairiose žmogaus veiklos srityse, tarp jų ir daugialypė organizacijos kultūros tipologija. Terminas kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdienes poelgius. Jas sudaro sėkmės ir nesėkmės, ateinančios iš ankstesnių organizacijos laikų; jos atspindi žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus. Terminai, apibūdinantys kultūros sandarą, reiškia individualų požiūrį, tikėjimą, sentimentus, grupines ir organizacines normas. Individualūs sentimentai virsta ir organizacinėmis normomis, kai žmonės bendrauja veikdami kokioje nors organizacijoje. Sentimentai, kylantys iš tokių tarpusavio santykių, formuoja bendrus būdus, kaip vertinti daiktus, kaip juos daryti. Tokie sentimentai tampa normomis, kai dauguma žmonių sutaria dėl bendrų darbo būdų. Pagaliau grupės ir organizacijos suranda priemonių, kaip veikti žmones, kad jie nenukryptų nuo tų normų (Barczyk C., 1999). Taigi organizacijos kultūrą galima apibūdinti kaip visumą bendrų vertybių ir elgesio normų, pripažintų tam tikros įmonės darbuotojų.

A. Furnham (1997) pabrėžia, kad organizacijos kultūra šiuolaikinėje organizacijų psichologijoje yra vienas iš madingiausių požiūrių į organizacijų gyvenimą. Šio konstrukto atsiradimui turėjo įtakos įvairios organizacinės minties ir empirinių tyrinėjimų sritys. Jau apie dvidešimt metų šią sąvoką, „pasiskolintą“ iš socialinės kultūros antropologijos, intensyviai aptarinėja tyrėjai, biznio žinovai, žurnalistai ir vadybininkai. L. Smirsič ir M. Kalas (1987) (Furnham, 1993) pasiūlė tris paaiškinimus, kodėl organizacijos kultūros sąvoka pasidarė tokia populiari. Visų pirma, požiūryje į verslo vadybą įvyko poslinkis, aiškiai rodantis, kad nacionalinė ir organizacijų kultūra gali būti daug svarbesniu faktoriumi didinant organizacijos efektyvumą, nei strategija. Antra, organizacijos ir

komunikacijos teorijoje įvyko poslinkis link radikalesnio „minkšto“ požiūrio į organizacijos valdymą, kai į organizaciją žiūrima kaip į socialinį darinį, nagrinėjama simbolinė vadybos prigimtis ir unikalus kalbos naudojimas organizacijoje. Trečia, humanitariniuose moksluose taip pat įvyko poslinkis nuo pozityvaus aiškinimo link konstruktyvaus supratimo, kuris pabrėžia darbuotojų subjektyvaus supratimo reikšmę (Furnham, 1997).

H. Švarcas charakterizuoja organizacijos kultūrą kaip kompleksą organizacijos nariams priimtinių įsitikinimų, kurie formuoja normas, reguliuojančias atskirų organizacijos asmenybių ir grupių elgesį (Романишин, 2003). T. Parsonsas nurodo, kad egzistuoja kultūrinė sistema, pasireiškianti simboliškai organizuotais pavyzdžiais, pagrįstais žmogaus sugebėjimu kalbėti ir perduoti patirtį negenetiniu būdu (Погребняк, 2005). T. Parsonsas teigė ir tai, jog kultūrinių sistemų ypatumas yra tai, kad jos kuriamos ne vieno žmogaus ir negali būti suprastos individualiu lygiu. D. Oldhemo nuomone, kad suprastume, kas tai yra organizacijos kultūra, būtina išanalizuoti darbo atlikimo metodus ir tai, kaip elgiamasi su žmonėmis organizacijoje (Максименко, 2003). G. Hofstede organizacijos kultūrą vadina kolektyviniu minčių programavimu, kuris išskiria vienos organizacijos narius nuokritos (Моргунов, 2003). S. Šekšnia nurodo, kad organizacijos kultūra parodo būdingą tam tikrai organizacijai požiūrį į problemų sprendimą (Моргунов, 2003). B. Devis ir S. Filp savo darbe pažymi, kad organizacijos kultūra – tai, kaip mes čia dirbame. G. Latfulinas ir O. Gromova pažymi, kad egzistuoja požiūris į organizacijos kultūrą kaip į veiklos organizavimo ir vykdymo procesą, problemų sprendimo būdą. E. Šteino nuomone, organizacijos kultūra – tai organizacijos išorinės adaptacijos ir darbuotojų vidinės integracijos problemų sprendimo būdų ir taisyklių, pasiteisusių praeityje ir aktualių šiandien, rinkinys (Моргунов, 2003).

E. Scheinas, būdamas praktikuojančiu vadybos konsultantu, savo veikalė „Organizacinė kultūra ir lyderis“ sugebėjo suderinti teoriją su praktika ir pasiūlė originalią tyrimo metodiką. Būtent E. Scheino darbas, tapęs klasikiniu organizacijos kultūros srityje, atkreipė nemažos dalies vadovų ir vadybininkų dėmesį į savo organizacijų kultūrą. E. Scheinas organizacijos kultūrą apibrėžė kaip „bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įsisavino, sprendama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl pageidaujama, kad jo būtų mokomi nauji nariai – kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas“ (James, 1999). Anot E. Scheino (1990), organizacijos kultūra formuojasi dviejų pagrindinių faktorių įtakoje. Visų pirma, normų formavimasis kritinių incidentų įtakoje, ypač, kai įvyksta klaidos. Antra, identifikacija su lyderiais ir ir jų pažiūromis, su tuo, kaip jie reaguoja į kritines situacijas, modeliuoja roles ir apmokymą, nustato apdovanojimų ir statuso suteikimo, priėmimo į darbą ir atleidimo iš jo kriterijus ir t.t. E. Šeino nuomone, organizacijos kultūros pažinimas prasideda nuo „paviršinio“ lygio arba sluoksnio, apimančio matomus išorinius faktorius: naudojama technologija ir architektūra, matomas elgesys, bendravimo būdas, lozungai ir t.t. Tame

lygyje yra visa tai, organizacijos nariai gali pajauti ir priimti. Šiame lygyje reiškinius ir daiktus lengva aptikti, tačiau nežinant kitų lygių, pakankamai sunku juos interpretuoti organizacijos kultūros terminais. Žemiau yra antras kultūros lygis. Šiame lygyje tyrinėjamos organizacijos narių pripažintos vertybės ir įsitikinimai bei jų atspindys organizacijos simboliuose ir kalboje, kokią prasmę šios vertybės suteikia paviršiniam lygiui. Antrąjį lygį E. Šeinas vadina organizacijos ideologija, pabrėždamas kompanijos lyderio, kaip kultūros kūrėjo ar tobulintojo, vaidmenį. Trečias, pats giliausias, sluoksnis apima fundamentalias nuostatas, kurias sunku suvokti netgi patiems organizacijos nariams, Tokių nuostatų pavyzdžiu gali būti požiūris į gerį ir blogį, erdvės ir laiko suvokimą, bendras požiūris į žmogų ir darbą, būti ir t.t.

Vieną iš tiksliausių organizacijos kultūros apibrėžimų, A. Furnham nuomone (1997), suformulavo A. Kroeber ir C. Kluckhohn, kruopščiai ištyrę atitinkamą literatūrą: kultūra susideda iš eksplisicinių ir implicitinių elgesio šablonų, įgyjamų ir perduodamų simbolių pagalba, konstatuojančių skirtingus žmonių grupių pasiekimus; kultūros esminis branduolys susideda iš tradicinių (tai yra istoriškai paveldėtų ir atrinktų) idėjų ir su jomis susijusių vertybių; kultūrinės sistemos, viena vertus, gali būti nagrinėjamos kaip veiklos produktai, kita vertus – kaip tolimesnių veiksmų sąlygų elementai (Furnham, 1997).

Organizacijos kultūrą sąlyginai galima skirstyti į vidinę ir išorinę (Смолкин, 2002). Visuomenė labiau mato išorinę organizacijos kultūrą. Ji pasireiškia organizacijos elgesiu rinkoje, ryšiais su tiekėjais ir užsakovais, klientų aptarnavimo kultūra. Organizacijos kultūros lygį demonstruoja jos santykių su klientais bei kitomis organizacijomis dinamiškumas, pastovumas, įsipareigojimų vykdymas. Organizacijos kultūra išoriškai pasireiškia ir savo produkcijos ar paslaugų kokybe ir išvaizda, reklamos charakteriu ir turiniu, o taip pat tokiais simboliais kaip organizacijos ofiso, gamybinių pastatų išorinis vaizdas ir interjeras, firminiai ženklai ir darbuotojų apranga, siunčiamų dokumentų stilius ir apipavidalinimas. Išorinė kultūra sukuria organizacijos įvaizdį.

Organizacijos vidinė kultūra orientuota į vidinę aplinką ir pasireiškia per darbuotojų organizacinį elgesį. Organizacijos vidinę kultūrą lemia organizacinių ryšių stabilumas, efektyvumas ir patikimumas; darbuotojų disciplina ir pareigų vykdymo kultūra, pozityvi iniciatyva, prisitaikymas prie naujų aplinkos sąlygų ir dinamizmas; priimtinas (visuose lygiuose) valdymo stilius, paremtas bendradarbiavimu. Organizacijos vidinė kultūra remiasi priimtomis normomis ir pripažintomis vertybėmis, vienijančiomis atskirus žmones, grupes ir visą organizaciją.

Organizacijos kultūros skirstymas į išorinę ir vidinę yra labai sąlyginis (Шекшня, 2003). Nesunku pastebėti glaudų ryšį tarp šių kultūrų. Viena be kitos jos egzistuoti negali. Praktiškai išorinė kultūra yra vidinės organizacijos kultūros atspindys. Ją formuoja tie patys veiksniai. Vidinė organizacijos kultūra turi užtikrinti adaptyvų įmonės elgesį išorinėje aplinkoje. Ji padeda organizacijai išlikti, nugalėti konkurencinėje kovoje, užkariauti naujas rinkas ir sėkmingai vystytis.

Tačiau jos pagrindas yra vidinė konsolidacija, suderinti veiksmai ir koordinacija, tikslus darbo pasidalijimas, atsakomybė ir interesų suderinimas. Įmonės organizacinę kultūrą apibūdina formulė: bendros vertybės + abipusiai naudingi santykiai ir bendradarbiavimas + sąžiningas organizacinis elgesys (Шекшня, 2003). Kaip kultūra apskritai remiasi visuotinai pripažintomis vertybėmis ir visuotinai priimtinomis elgesio normomis (taisyklėmis), taip ir organizacijos kultūra įmonėje formuojasi būtent toje organizacijoje ir būtent tame kolektyve pripažintų vertybių ir priimtinių elgesio normų pagrindu (Казанцев, 2000).

Kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas, elgesio tendencijas, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai. Kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali ir nepakartojama, kaip ir kiekvienas jos narys. Organizacijos kultūra negali būti mechaniškai sukonstruota ir įdiegta į tam tikrą konkrečią organizaciją. Ji negali būti netgi nukopijuota nuo kitos įmonės. Nebent galima panaudoti kitos įmonės kai kurias struktūras ir tarpusavio ryšių mechanizmą (valdymo schemą), tačiau bandymai perkelti organizacijos elgesio būdą paprastai būna nesėkmingi (Казанцев, 2000). Vadovo stiprios valios pastangomis viskas, ko galima pasiekti autokratinių metodų pagalba – tai nebent sukurti organizacijoje kietą autoritarinį režimą. Kiekvienas kolektyvas unikalus – savo darbuotojų demografiniais požymiais, profesiniais bei kvalifikaciniais sugebėjimais, pomėgiais, pasaulėžiūra, šakos veiklos specifika ir t.t. – visa tai „uždeda savo antspaudą“. Svarbią reikšmę turi įmonės atsiradimo istorija, kolektyvo formavimas ir istoriškai susiklosčiusios tradicijos. Apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš pasakojimų ir mitų, sklandančių apie įmonę, iš įmonės darbuotojų kalbos, ritualų, tradicijų, iš klimato, vyraujančio organizacijoje ir kitų kultūros pasireiškimo elementų.

Dauguma organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ir blogu elgesiu bendradarbių, viršininkų, pavaldinių, klientų ir įvairių bendruomenės grupių atžvilgiu. Tuomet organizacijos iš savo narių tikisi atitinkamo elgesio. Pavyzdžiui, organizacijos, patyrusios, kad darbuotojai privalo elgtis etiškai ir atsakingai bendraudami su kitais, jeigu nori, kad organizacijai sektųsi, vertybėmis laiko patikimumą, garbingumą ir pasitikėjimą.

Kiekviena organizacija sukuria savąjį nerašytų taisyklių, organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie nelaikomi visateisiais įmonės nariais. Jei įmonėje susiformavusi stipri kultūra, tuomet įmonės nariai, pažeidę taisykles, sulaukia visuotinio nepritarimo ir būna skaudžiai baudžiami. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei.

Paprastai kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas:

- suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą,
- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes,

- kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus,
- padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas,
- apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama,
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą,
- nustato darbuotojų elgesį išorinės aplinkos atžvilgiu,
- išskiria organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

Tyrinėtojai, nagrinėdami organizacijose susiformavusias kultūras, jas skirsto įvairiai. Vienas iš populiariausių organizacijų kultūrų skirstymų pasiūlytas tyrėjo R. Harrisono ir išskiria keturių tipų organizacijų kultūras (Paulauskaitė, 1998):

1. **Valdžios kultūra.** Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.
2. **Vaidmens kultūra.** Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.
3. **Užduoties kultūra.** Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.
4. **Asmens kultūra.** Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma.

Organizacijoje galima išskirti dominuojančias kultūras ir subkultūras (Лукичева, 2005). **Dominuojanti organizacijos kultūra** išreiškia pagrindines vertybes, kurias priima didžioji organizacijos narių dalis. Tai makro požiūris į kultūrą, akcentuojantis išskirtines organizacijos charakteristikas. **Organizacijos subkultūros** išsivysto didelėse organizacijose ir atspindi bendras problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai. Jos gali vystytis geografiškai, atskiruose padaliniuose, vertikaliai arba horizontaliai. Kai vienas organizacijos gamybinis padalinys turi unikalią kultūrą, besiskiriančią nuo kitų padalinių, tai egzistuoja vertikali subkultūra. Kai specifinis specialistų padalinys (pavyzdžiui, buhalterija) turi bendrai priimtą sąvokų rinkinį, tada formuojasi horizontali subkultūra. Bet kuri grupė organizacijoje gali sukurti subkultūrą; ji turės pagrindines

dominuojančios kultūros vertybes plius papildomas vertybes, būdingas tik to padalinio nariams. Kiekvieno organizacijos vieneto subkultūros ypatumai daro įtaką kitoms subkultūroms ir formuoja bendrą organizacijos kultūros dalį.

Sėkmingai dirbančiose organizacijose egzistuoja savita kultūra, kuri padeda joms pasiekti puikių ekonominių rezultatų. Organizacinė kultūra padeda atskirti vieną organizaciją nuo kitos, sukuria identiteto atmosferą organizacijos nariams, ugdo organizacijos tikslų siekį, stiprina socialinį stabilumą, kartu tarnauja kontrolės mechanizmu, nukreipiančiu ir formuojančiu darbuotojų santykius ir elgesį.

Remiantis kontrastingu patyrimu, kai organizacijos kultūra įsivaizduojama kaip efektyvumo, stabilumo, lankstumo ir skaidrumo garantas, imta kalbėti apie „stiprią“ arba „tvirtą“ organizacijos kultūrą. Tačiau problema ta, kad įsivaizduojama, kad šią sritį galima taip pat nagrinėti kaip kitas organizacijos direktyvas. Tuomet „stipri“ organizacijos kultūra tampa „sustingusia“. (Pindl, 1998)

Stipri organizacijos kultūra charakterizuojama pagrindinėmis organizacijos vertybėmis, kurios aiškiai apibūdintos, palaikomos ir platinamos daugumos darbuotojų. Kuo daugiau organizacijos narių palaiko tas vertybes, tuo stipresnė kultūra. Stipri kultūra numato darbuotojų elgesio nuoseklumą. Darbuotojai tiksliai žino, kaip turi elgtis. Organizacijos kultūra gali būti daug efektyvesnė už bet kurią formalią struktūrinę kontrolę. Kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo vadybininkams mažiau reikia skirti dėmesio formalių darbuotojų elgesio taisyklių kūrimui. Visa tai bus darbuotojo, priimančio ir suvokiančio organizacijos kultūrą, sąsąmonėje.

Silpna kultūra charakterizuojama nuolat besikeičiančiomis nuomonėmis, sąvokomis bei vertybėmis. Ji paprastai būdinga jaunoms organizacijoms. Tokių organizacijų nariai neturi pakankamai patirties bendrai priimtinioms vertybėms kurti.

Organizacijos kultūros palaikymas reikiamame lygyje tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų parinkimo, aukščiausio lygio vadovų veiksmų ir socializacijos metodų.

Darbuotojų parinkimas – parinkti ir priimti į organizaciją žmones, turinčius atitinkamas žinias ir įgūdžius, reikalingus sėkmingam atitinkamo darbo atlikimui. Galutinai kandidatas atrenkamas vadovaujantis subjektyviu jo atitikimo organizacijos reikalavimams vertinimu. Šis subjektyvus vertinimas dažnai apsprendžiamas organizacijoje egzistuojančios kultūros.

Aukščiausio lygio vadovų veiksmai ženkliai įtakoja organizacijos kultūrą. Jų elgesys ir organizacijos strategija nustato normas, kurias priima visa organizacija.

Socializacija – tai naujų organizacijos narių adaptacijos ir organizacijos kultūros priėmimo procesas. Organizacijos kultūra gali tarnauti svarbesniu faktoriumi numatant organizacijos elgesį, nei objektyvios charakteristikos.

Susiformavusi organizacijos kultūra perduodama darbuotojams įvairiais būdais. Pagrindiniai iš jų yra informacija, tradicijos, simboliai ir kalba.

Informacija apima įvykius, susijusius su organizacijos susikūrimu, jos istorija, esminius sprendimus, kurie nulemia organizacijos strategiją ateityje. Ji užtikrina sąryšį tarp praeities ir ateities ir paaiškina dabartinę praktinę organizacijos veiklą.

Susiklosčiusių tradicijų laikymasis padeda perduoti organizacijos kultūrą, ją suvokti. Su tradicijomis susiję pagrindinės organizacijos vertybės.

Dizainas ir teritorijos bei pastatų išplanavimas, baldai, vadovybės stilius, darbuotojų apranga yra materialiniai simboliai, kurie perduodami darbuotojams. Organizacijoje labai svarbus lygiateisiškumo principo laikymasis, kurį privalo užtikrinti vadovybė.

Dauguma organizacijų naudoja kalbą kaip jos kultūros identiteto perdavimo darbuotojams priemonę. Organizacijoje priimta terminologija vienija organizacijos narius pripažintos kultūros pagrindu.

Kaip minėta, organizacijos kultūros negalima automatiškai įdiegti, tačiau ją galima išugdyti ir suformuoti, pakreipti pageidautina linkme daugybės organizacinių ir vadybinių priemonių pagalba, kurios įgyvendinamos palaipsniui. Keletas iš jų:

- Pastovus organizacijos tobulinimas išsaugant sąlyginai stabilią tarpusavio ryšių struktūrą;
- Interesų valdymas, arba tiksliau, organizacijos elgesio valdymas per interesus;
- Vieningo vadovavimo stiliaus taikymas visuose valdymo lygiuose, siekiant pozityvių saviraiškos procesų;
- Mastymo ideologijos formavimas, siekiant greitesnio ir lengvesnio prisitaikymo prie kintančios aplinkos;
- Darbuotojų parinkimas ir paskirstymas atsižvelgiant į konkrečią organizacijos kultūrą;
- Profesinė ir psichologinė naujų darbuotojų adaptacija į veikiančią struktūrą ir organizacijos kultūrą;
- Nuolatinis personalo kvalifikacijos kėlimas atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir organizacijos kultūrą;
- Personalo auklėjimas konkrečių organizacijos tradicijų dvasioje ir skatinimas jas vystyti.

Tačiau kai kurie autoriai, pavyzdžiui S. Ackroydas, pastebi, kad bandymai įtakoti organizacijos kultūros vystymąsi dažnai duoda nenuspėjamus rezultatus ir sukelia nebūtinai teigiamas pasekmes (Ackroyd, 1990).

Vadybininkams ir vadybos srities mokslininkams organizacijos kultūra padeda suvokti, kad subtilūs žmogiškųjų resursų klausimai gali vaidinti labai svarbų vaidmenį, organizacijoms siekiant sėkmės konkurencinėje kovoje (Furnham, 1997).

Dažnai dar neįprasta sieti organizacijos sėkmę su darbuotojų kompetencijos vystymu, visapusišku tobulinimu. Tačiau einame į žinių ekonomiką, į besimokančią visuomenę, todėl pagrindinį vaidmenį vaidina organizacijos darbuotojai ir jų sugebėjimai:

- Sugebėjimas perimti ir inicijuoti pokyčius;
- Sugebėjimas orientuotis ne tik į šios dienos klientus, bet ir į ateities klientus;
- Sugebėjimas dirbti komandoje ir vykdyti daugiaplanius projektus;
- Sugebėjimas nuolat plėsti galimybių ribas, vystyti kompetencijas.

Darbuotojų ugdymas (profesinis, socialinis ir asmenybinis) yra neišvengiamas, norint išlikti konkurencinėje kovoje bei laimėti klientus.

Žmogus – kiekvienos organizacijos pagrindas. Ji ir kuriama dėl žmogaus. Kultūros įvairovė, kurią žmogus atsineša į organizaciją, labai plati ir priklauso nuo kiekvieno individo unikalumo. Asmenybės unikalumas aiškinamas tuo, kad kiekvienas žmogus turi vienintelį ir nepakartojamą genų rinkinį, kiekvieną individą veikia skirtinga aplinka, skirtingos aplinkybės, auklėjimas, gyvenimiška patirtis.

Jau prieš penkiasdešimt metų A. Smit rašė (Смит, 1956), kad naudingo darbo našumo didinimas visų pirma priklauso nuo darbuotojo sugebėjimų didinimo, o tik po to nuo mašinų ir instrumentų, su kuriais jis dirba, tobulinimo.

Praėjusio amžiaus devinto dešimtmečio pabaigoje pasirodė naujos ekonominio augimo teorijos, patvirtinusios faktą, kad realiausia ekonomikos progreso varomoji jėga yra žmogus. Šios teorijos, sukurtos tokių ekonomistų kaip P. Romeris, R. Lukas, G. Bekkeris, T. Šulcas, buvo nukreiptos žmogiškojo faktoriaus įtakos šalies ekonomikos augimo tempams tyrimui (Морова, 1998). G. Bekkerio teorija teigia, kad žmonės kaip vartotojai suinteresuoti savo pajamų maksimizavimu viso gyvenimo metu, o ne tik atskirais periodais. Egzistuoja aiški priklausomybė tarp darbuotojo išsilavinimo lygio, jo meistriškumo, darbo našumo ir gaunamų pajamų. Naujosios teorijos teigia, kad darbo našumas auga ne dėka išorinio faktoriaus, o dėka vidinio, susijusio su elgesiu žmonių, kurie ir yra varomoji produktyvių jėgų ir žinių sukaupimo varomoji jėga.

Žmogiškasis faktorius šiuolaikinėje organizacijoje įgauna vis didesnę reikšmę. Anksčiau svarbiausias dėmesys buvo skiriamas materialiniams ir gamtiniams ištekliams. Tampa svarbiausiu veiksnium, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą (Čiutienė, 2002). Šiuolaikinė, į žinias orientuota organizacija siekia kolektyvinės išminties, ieško naujovių ir galimybių, bando pritaikyti jas konkurencinėje kovoje. Tuo pačiu vystosi naujas vadovų požiūris į darbą, darbuotojus bei pačią įmonę. Žinios tampa vis svarbesnis viso pasaulio įmonių ir apskritai visuomenės veiklos veiksnys, tačiau žinias kaupti, plėtoti ir įgyti gali tik žmogus, todėl tuo pačiu tai yra ir gamybos veiksnys, ir priemonė, vadinasi nėra vien įmonių ir darbdavių nuosavybė. Rinkos ekonomikoje žmogus yra įmonėms reikalingų gebėjimų, žinių, įgūdžių bei kito potencialo savininkas. Ši nauja situacija

formuoja naują požiūrį į darbuotoją. Taigi darbuotojai – tai vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti, auklėti ir mokyti, suteikti jiems kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus ir veiklą, kad žmonės, dirbantys organizacijoje, būtų kuo daugiau motyvuoti ir jaustųsi svarbia organizacijos dalimi.

Literatūroje sutinkamos sąvokos, kurių prasmė ta pati arba labai artima: darbo jėga, darbo ištekliai, žmogiškasis veiksnys, žmogiškasis faktorius, personalas, žmogiškasis kapitalas, žmogiškieji ištekliai. Tokių sąvokų įvairovę sąlygoja skirtingi požiūriai į tą patį objektą arba paprasčiausiai kitų atitikmenų parinkimas verčiant tekstą. Galima identifikuoti tam tikrus šių sąvokų prasmės skirtumus: darbo jėga ir darbo ištekliai traktuotini kaip dirbantys žmonės, žmonės, teikiantys savo darbą tam tikrai organizacijai; tuo tarpu žmogiškasis veiksnys ir žmogiškieji ištekliai – šiek tiek platesnės sąvokos, aprėpiančios ne tik dirbantį žmogų, bet ir jo poreikių, norų, sugebėjimų, sumanymų tenkinimą. Darbo autoriui priimtinausia sąvoka žmogiškieji ištekliai.

Žmogiškieji ištekliai – tai organizacijos ištekliai, teikiantys savo darbą, žinias, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai. Žmogiškaisiais ištekliais įvardijami visi organizacijos dirbantieji: individai, individų grupės, kolektyvas. Žmogiškieji ištekliai yra lemiamas organizacijos vystymosi ir net išlikimo veiksnys, nes rinkos sąlygomis organizacijos veikla turi būti lanksti, kompleksiška, prisitaikanti prie kintančių išorinės aplinkos sąlygų.

T. Schultze (1998) pabrėžė žmogiškųjų išteklių svarbą ir išskirtinumą įmonėje. Jis konstatavo, kad:

- Darbuotojai ne tik kuria ir keičia materialines gėrybes, jie patys yra materialus turtas, kuris turi būti įvertinamas, išmatuojamas ir ugdomas kaip ir kitos įmonės sudedamosios dalys;
- Darbuotojai yra turtas, kurio vertė laiko atžvilgiu gali augti, todėl jis nepalyginamas su kitu materialiu turtu, kuris naudojamas praranda savo vertę;
- Darbuotojai yra svarbiausias kapitalas;
- Kai darbuotojų kapitalas blogai valdomas, įmonės vertė ir nuosavo kapitalo bei akcijų vertė smunka.

Šiuolaikinis požiūris į organizaciją akcentuoja sukūrimą tokios organizacijos, kuri aukštos kvalifikacijos specialistams galėtų sudaryti geresnes sąlygas veiklai, negu konkuruojanti organizacija.

Visuomenės išsivystymo lygį tam tikroje valstybėje parodo ne tik vyraujančios ūkio šakos, ekonominiai rodikliai, bet ir susiklosčiusi interesų ir vertybių hierarchija, gyventojų charakteristikos, tai yra žmogiškieji ištekliai. Pastarieji charakterizuojami darbuotojų sugebėjimais, žiniomis ir įgūdžiais, kurie suteikia jiems galimybę funkcionuoti socialinėje – ekonominėje aplinkoje. Investavimas į žmogiškųjų išteklių vystymą paprastai padidina darbo našumą, gamybos

augimo efektyvumą. Kaip rodo praktika, žmogiškojo potencialo tobulinimo veiksmai – švietimas, medicininio aptarnavimo ir maitinimo gerinimas – daro teigiamą įtaką ekonominiam augimui visų pirma šalyse, kuriose žemas žmogiškųjų galimybių lygis ir mažos pajamos.

Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje žmogiškųjų išteklių kokybė yra vienas iš svarbiausių ekonominio augimo faktorių (Синявская, 2001). Savo ruožtu žmogiškųjų išteklių kokybę apsprendžia individų gabumai, žinios, sugebėjimai, kompetencija. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių kokybės matas yra individų formalus išsilavinimas, kvalifikacijos kėlimas ir darbinė migracija (Синявская, 2001). Keičiantis aplinkos sąlygoms, ypač dideli reikalavimai keliami darbuotojų sugebėjimui greitai persikvalifikuoti, naujų žinių įsisavinimui (tame tarpe užsienio kalbų, personalinių kompiuterių ir programinės įrangos srityje), energijai, iniciatyvai, gebėjimui išsiugdyti reikiamas rinkai savybes ir jomis pasinaudoti.

Bet kokioje organizacijoje ir kiekviename jos valdymo lygyje egzistuoja vadovo ir kolektyvo sąveika. Organizacijos vadovybė turi siekti, kad visas darbo vietas užimtų atitinkamos kvalifikacijos darbuotojai. Šiuo metu tai padaryti darosi vis sunkiau. Prieš keletą metų buvęs kvalifikuotų darbuotojų perteklius ištirpo. Aukštos kvalifikacijos specialistų pradeda gerokai stigti. Organizacijų vadovai turi panaudoti visas įmanomas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, kad juos pritraukti. Vienas iš būdų turėti kvalifikuotą personalą – esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Kita vertus, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas palankus aukštos kvalifikacijos specialistams, nes jie gali pasirinkti darbą ir organizaciją, kuri jiems labiau priimtina, kur geresnės darbo sąlygos, kur geresnis organizacijos klimatas, didesni atlyginimai.

Organizacijose keliami vis didesni reikalavimai ne tik žmogiškiesiems ištekliams, bet ir jų valdymui.

Žmogiškųjų išteklių valdymas (Human Resorces Management – angl.) – tai vadybos kryptis, kurios pagrindinis tikslas yra darbo našumo didinimas, sudarant palankias sąlygas organizacijos darbuotojų veiklai (Моргунов, 2003). Žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti optimalų darbuotojų galimybių ir gamybinės aplinkos faktorių panaudojimą siekiant organizacijos tikslų. Jį sudaro sekantys elementai (Моргунов, 2003), (Воеводин, 2005):

- Organizacinis planavimas;
- Darbo ir darbo vietų analizė;
- Įvykdymo sėkmingumo įvertinimas;
- Darbuotojų parinkimas, įvertinimas ir paskirstymas;
- Komandų formavimas ir suderinimas;
- Personalo mokymas ir vystymas;
- Kompensacijų už darbą administravimas;
- Motyvacijos ir lengvatų užtikrinimas;

- Sąlygų darbo vietose optimizavimas;
- Darbuotojų atsakomybės jausmo ugdymas;
- Bendravimas;
- Darbuotojų sveikatos ir saugumo užtikrinimas;
- Santykių su profsajunga palaikymas, konfliktų ir darbinių ginčų sprendimas.

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

Pasak L.Sakalauskienės ir V. Janušauskienės (2000), svarbiausia žmogiškųjų išteklių valdymo filosofija yra tai, kad darbuotojai turi būti vertinami kaip kolegos ir padėjėjai, o ne kaip paprastos pelno siekimo priemonės.

R. Lee (1993) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą ir lygias darbuotojų galimybes. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir su juo susijusios funkcijos yra personalo sistemos pagrindas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra dinaminis procesas. Profesionalios ir efektyvios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, kuri užtikrėtų darbuotojų žinių, įgūdžių bei sugebėjimų atitikimą nuolat besikeičiantiems organizacijos darbo vietų keliamiems reikalavimams, sukūrimas ir nuolatinis tobulinimas šiuolaikinei organizacijai yra būtinas.

Galima išskirti tris pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo vystymo kryptis (Воеводин, 2005):

- darbuotojų skaičiaus optimizavimas,
- personalo struktūros tobulinimas,
- personalo motyvacijos didinimas.

Egzistuoja du kraštutiniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių valdymą kaip vadybos įmonėje sudėtinę dalį – technokratinis ir humanistinis (Маслов, 1999). Vadybiniai sprendimai, paremti **technokratinio požiūriu**, visų pirma nukreipti į gamybos interesus (produkcijos gamybos maksimizavimą, plano vykdymą ir t.t.). Tuo tarpu **humanistinis požiūris** į žmogiškųjų išteklių valdymą visų pirma akcentuoja sukūrimą tokių darbo sąlygų ir tokio darbo turinio, kuris leistų sumažinti darbuotojo nepasitenkinimą darbine veikla ir kitais darbuotojais, tai yra leistų pajusti pasitenkinimą darbu. Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos vystėsi nuo technokratinio požiūrio į žmogų kaip į mašiną iki šiuolaikinio požiūrio į žmogų kaip asmenybę, pasitelkiant motyvavimo resursus, darbo našumo efektyvumo augimo socialinius – psichologinius faktorius. Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių valdymo ideologija akcentuoja darbuotojų motyvavimą. Darbuotojo požiūris į darbą formuojamas tokių faktorių kaip siekiai, gyvenimo tikslai, saviraiška ir savirealizacija, darbo turinys ir t.t., įtakoje.

Darbuotojams reikšmingos užimtumo garantijos, darbo sąlygos, atlyginimo dydis, kolektyvo narių tarpusavio santykiai ir t.t. Todėl šiuolaikinis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą yra susijęs su **darbinio gyvenimo kokybės koncepcija** (Воеводин, 2005). Analizuodamas savo darbą iš darbinio gyvenimo kokybės pozicijų, darbuotojas įvertina savo galimybes atskleisti savo žinių, patirties, intelektualinių, kūrybinių bei organizacinių sugebėjimų potencialą jam patikėtame darbe. Jeigu darbuotojas savo galimybes įvertina teigiamai, tai jis yra motyvuotas našiai dirbti ir būti lojaliu įmonei.

Kaip matome, naujas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą orientuojasi ne tik į kasdieninių klausimų sprendimą, operatyvinius pokyčius darbuotojų paskirstyme, bet ir į darbuotojų motyvacijos formavimą, pagrįstą ilgalaikiais gamybiniais santykiais, į darbuotojo ir viso kolektyvo darbinio gyvenimo kokybės gerinimą, kaip vieną iš svarbiausių įmonės konkurencingumo didinimo faktorių.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros ir žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje labai didelis. Žmogiškieji ištekliai tampa pagrindiniu organizacijos turtu ir priemone siekiant tikslų. Todėl juos reikia ypatingai vertinti ir puoselėti. Kiekvienas vadovas turi sugebėti pajusti viso kolektyvo pulsą, suprasti, ko darbuotojams bendrai ir kiekvienam iš jų individualiai labiausiai reikia, kokios jų problemos, ko jie siekia. Tik suprasdamas ir tenkindamas savo darbuotojų lūkesčius vadovas gali tikėtis, kad kolektyvas kartu su juo sieks bendro įmonės tikslo. Sėkmingai dirbančiose organizacijose egzistuoja savita kultūra, kuri padeda joms pasiekti puikių ekonominių rezultatų. Organizacinė kultūra padeda atskirti vieną organizaciją nuo kitos, sukuria identiteto atmosferą organizacijos nariams, ugdo organizacijos tikslų siekį, stiprina socialinį stabilumą, konkurencingumą, kartu tarnauja kontrolės mechanizmu, nukreipiančiu ir formuojančiu darbuotojų santykius ir elgesį.

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

Sąvoka „organizacijos klimatas“ turi senesnę istoriją negu sąvoka „organizacijos kultūra“. Ji atsirado iš geštalt – psichologijos (Моргунов, 2003). Tačiau laikui bėgant socialinė psichologija įgavo didesnę vaidmenį, ir kartu su tuo dėmesys organizacijos klimatui pradėjo mažėti. Kartu kilo susidomėjimas sąvoka „organizacijos kultūra“, kuri atsirado iš simbolinio interakcionizmo (Моргунов, 2003). Praėjusio amžiaus antroje pusėje sąvokos „organizacijos klimatas“ ir „organizacijos kultūra“ pradėjo tarpusavyje konkuruoti. Susidomėjimas šiais objektais labai išaugo. Mokslininkai ir organizacijų vadovai pradėjo suvokti, kad organizacijos sėkmės ir nesėkmės prielaidas reikia ieškoti būtent jos kultūroje ir klimate. Problema yra ta, kad mokslininkai iki šių dienų galutinai nesutaria dėl šių sąvokų vartojimo.

Pastaruoju metu nemažai mokslininkų (R. Barker, B. Schneider, P. Ryder ir kt.) teigia, kad sąvokos „organizacijos kultūra“ ir „organizacijos klimatas“, nors ir apibūdina aiškiai identifikuojamus organizacijos elementus, gali iš dalies sutapti (Moran and Volkwein, 1992). Iš tiesų, yra glaudus ryšys tarp šių sąvokų, kurios literatūroje kartais persidengia (Schneider, 1985; Ryder and Southey, 1990). Barkeris (1994) pastebi, kad akivaizdu, jog šios dvi sąvokos dažnai gali būti naudojamos kaip sinonimai. Kai kurie mokslininkai organizacijos klimato ir organizacijos kultūros sąvokas netgi tapatina (Denison, 1996; Furhnam, 1999; Fey, 2001; Zableckienė, 2005). Tačiau kultūra turi platesnę prasmę ir pasižymi kaip fundamentalių vertybių ir įsitikinimų sistemų rinkinys, kuris suteikia prasmę organizacijai (Schein, 1990; Sackmann, 1991). Šiuo požiūriu yra teigiama, kad kultūra yra labiau implicitinis konceptas, nei organizacijos klimatas, kuris susideda iš labiau empiriškai gaunamų elementų, tokių kaip elgesio ar požiūrių charakteristikos (Drexler, 1977; Moran and Volkwein, 1992). Organizacijos kultūros sąvoka yra universalesnė teorinio plano sąvoka, pasižyminti aukštu abstrakcijos laipsniu. Tuo tarpu organizacinio klimato sąvoka yra labiau empirinės prigimties sąvoka, pasižyminti gerokai konkretesniu turiniu (Wallace, (1999). Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Galima teigti, kad organizacijos kultūra paveikia klimatą. Tačiau tarp organizacijos kultūros ir organizacinio klimato yra gana esminių skirtumų. Klimatas yra grynai mikrosociologinis konstruktas, tiesiogiai besiremiantis grupiniais procesais, tarpasmenybine sąveika ir iš jų išplaukiantis. Organizacinis klimatas yra sukonstruojamas statistiškai apibendrinant subjektyvias individų nuomones apie dominuojantį socialinių santykių pobūdį konkrečiame organizacijos padalinyje. Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškiny, susijęs ne tik su konkrečios darbo organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas bei iššūkius principais, bet ir su kultūriniu kontekstu apskritai, įskaitant jo nacionalinį mastelį arba netgi tam tikros civilizacijos mastelį (Hofstede, 1984; Jucevičienė, 1996; Huntington, 1996).

Situacijos analizė, rodo, kad klimato sąvoka yra vartojama kur kas dažniau (Verbeke, 1998). Rousseau (1988) nurodo, kad klimatas yra labiau analizuojamas ir turi platesnes pritaikymo galimybes. Be to, W. Verbeke, M. Volgering ir M. Hessels atlikta kontent analizė parodė, kad iš tikrųjų klimatas ir kultūra yra du skirtingi konceptai.

W. Verbeke, M. Volgering ir M. Hessels (1998) išanalizavo 32 skirtingus organizacijos klimato ir 54 organizacijos kultūros apibūdinimus (Моргунюв, 2003). Analizė įtikinamai pademonstravo, kad organizacijos klimatas iš esmės yra konceptas, apibūdinantis, kaip organizacijos nariai suvokia ir charakterizuoja savo organizaciją specifinių charakteristikų atžvilgiu. Tuo tarpu organizacijos kultūra labiau demonstruoja tai, kaip kažkas įsisavinama, ir formuojasi būdai kažką tai daryti.

Taigi, organizacinio klimato konceptas pradėtas naudoti Lewino eksperimentiškai sukurto socialinio klimato tyrimuose. Lewinas ir jo kolegos teigė, kad elgesys yra asmenybės ir aplinkos

funkcija ($B=f[P,E]$) (Моргунов, 2003). Vėliau pradėtos stebėti natūralių organizacijų kokybinės klimato charakteristikos (Barker, 1965; Likert, 1961). Organizacijos klimato terminas pradėtas plačiau naudoti praėjusio amžiaus septintą dešimtmetį. Vieną iš pirmųjų organizacijos klimato apibrėžimų pateikė G. Forehand ir B. Gilmer (1964). Jie teigė, kad organizacijos klimatas – tai charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, aibė, apibūdinama šiais bruožais:

- Atskiria organizaciją nuo kitų;
- Santykinai pastovi laikui bėgant;
- Įtakoja žmonių, esančių organizacijoje, elgesį.

G. Forehand ir B. Gilmer šiomis charakteristikomis siekė atskleisti kiekvienos organizacijos savitumą, individualumą, skirtumus nuo kitų organizacijų. Šias charakteristikas galima ne tik apibrėžti, bet ir išmatuoti bei empiriškai ištirti. Klimato stebėtojas šiuo atveju yra pats organizacijos narys. Tačiau G. Forehand ir B. Gilmer per daug dėmesio skyrė organizacijai kaip visumai ir nepakankamai akcentavo atskirų organizacijos narių suvokimus.

Dėmesys į organizacijų klimatą kaip į atskirą organizacijų studijų sritį buvo atkreiptas 1968 metais dviejose knygose. Pirmojoje iš jų R. Taguiri ir G. Litwin (1968) teigė, kad organizacijos klimatas – tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos savybė, kurią jaučia jos nariai, kuri įtakoja jų elgesį ir kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis. R. Taguiri pabrėžė, kad organizacijos klimatas yra tai, kaip organizacijos nariai interpretuoja darbinę aplinką ir jos kokybines savybes, kurias jie jaučia ir kurios lemia jų nuostatas ir motyvaciją. Antroje knygoje (Litwin, 1968) D. Litwin ir R. Stringer (Harvardo biznio mokykla) pabrėžė organizacijos klimato reikšmę individualiai motyvacijai, tuo patvirtindami pagrindinę idėją, jog klimatas apima ir organizacijos būklę, ir individualias reakcijas. Jie teigė, kad, nors ir sudėtinga, tačiau įmanoma įvertinti organizacijos klimato būklę. D. Litwin ir R. Stringer identifikavo devynias organizacijos klimato dedamąsias, darančias tiesioginį išmatuojamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir tuo pačiu organizacijos veiklos rezultatyvumui: struktūra, standartai, atsakomybė, nuoširdumas, palaikymas, įsipareigojimai, rizika, konfliktai ir atlyginimas. R. Likert (1961), J. Campbell, M. Dunnette, E. Lawler, K. Weick (1970) taip pat prisidėjo prie šios ankstyvosios organizacijos klimato literatūros charakterizuodami kitas, mažiau pastebimas, organizacinio klimato dedamąsias. Įvairūs autoriai nurodo skirtingas organizacijos klimato dedamąsias, tačiau pagrindinės išlieka tos pačios. Pavyzdžiui, D. Koys ir T. DeCotiis išskyrė tik aštuonias dedamąsias: savarankiškumas, susiklausymas, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos. D. Roach (1974), remdamasis F. Friedlander ir N. Margulies (1969), D. Litwin ir R. Stringer (1968), R. House ir J. Rizzo (1971) išskirtomis dimensijomis, pateikė net dvidešimt dviejų organizacinio klimato skalių apibendrinimus. Klimato matavimais buvo siekiama atskleisti darbuotojų išgyvenimus organizacijoje vykstančių procesų bei vertybių atžvilgiu. Buvo įsitikinta, kad tai gali

parodyti bei numatyti organizacijos elgseną. D. Bartram, I. Robertson ir M. Callinan (2002) išskyrė keturis organizacijos elgsenos tipus:

- ekonominis (produktyvumas, pelningumas),
- technologinis (naujų produktų vystymas),
- komercinis (specifinė niša, rinkos dalis),
- socialinis (poveikis klientams, tiekėjams, visuomenei).

E. Schein (1985) organizacijos klimatą apibrėžė kaip organizacijos būdą ir jos kultūros išorinę išraišką.

Organizacijos klimate yra skiriami keturi koncepcijų variantai arba perspektyvos (Moran and Volkwein, 1992):

- Struktūrinė perspektyva – organizacijos klimatas kaip objektyvus organizacijos struktūros atspindys;
- Perceptyvinė perspektyva – organizacijos klimatas kaip psichologiškai išreikštas organizacijos sąlygų apibūdinimas;
- Interaktyvi perspektyva – darbuotojų tarpusavio santykių ypatybės;
- Kultūrinė perspektyva.

1993 metais B. Furnham ir A. Gunter (1993) apibūdino organizacijos klimatą šiomis charakteristikomis:

- Tai moralinė, sintetinė sąvoka;
- Klimatas yra situacinių kintamųjų individualus derinys;
- Kintant klimato dedamosioms pats klimatas gali likti nepakitęs;
- Klimatas yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos reikšmė;
- Klimatas – sąlyginai ilgalaikė charakteristika, tačiau jis nėra toks ilgalaikis kaip kultūra;
- Klimatas apibūdinamas organizacijos narių charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei socialine ir kultūrine realybe;
- Fenomenologijos požiūriu klimato poveikis veikiamajam nariui yra išorinis;
- Klimatas yra suvokiamas veikiamojo ar stebėtojo, nebūtinai sąmoningu pavidalu, tačiau pagrįstas išorinės realybės charakteristikomis;
- Klimatą gali vienodai jausti keli žmonės toje pačioje situacijoje; tai paaiškinama klimato poveikio bendrumu visiems situacijos dalyviams;
- Klimatas nėra bendra iliuzija, nes pagrįstas išorės tikrove;
- Klimatą galima (arba ne) apibūdinti žodžiais, taip pat reakcijomis, nustačius jų specifiką;
- Klimatas turi potencialios įtakos elgesiui;
- Klimatas – netiesioginis elgesio veiksnys, nes įtakoja požiūrius, lūkesčius ir jų susidarymo sąlygas, kurie yra tiesioginiai elgesį lemiantys veiksniai;

Anot P. Jucevičienės (1996), organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.

M. West (1998) teigia, kad organizacijos klimatas nurodo, kaip organizacijos nariai suvokia pagrindinius organizacijos elementus (Kangis, 2000).

D. Uchenik (Ученик, 1999) nurodo, kad organizacijos klimatas – tai būdas nusakyti darbinės aplinkos žmogiškąjį suvokimą. Organizacinis klimatas apibūdina rinkinį sąlygų, atsirandančių esant skirtingiems motyvacijos lygiams. Įrodyta, kad egzistuoja priklausomybė tarp klimato, motyvacijos ir veiklos rezultatyvumo. Organizacijose dažniausiai sutinkami organizacinio klimato tipai:

- Gana tradicinis autoritarinis ir hierarchinis („britaniškas“);
- Orientuotas į žmones, darbą komandoje („balansas“);
- Aukšto konkurencingumo, orientuotas į aukštus rezultatus („bleizeris“).
- Tyrimai parodė, kad (Ученик, 1999):
- Organizacijos klimatas gali būti pakeistas per sąlyginai trumpą laiką (3-4 savaites);
- Skirtingi klimato tipai duoda skirtingus motyvacijos rezultatus;
- „Britaniškas“ klimatas iššaukia motyvaciją valdžia, „balansas“ stimuliuoja motyvaciją, susijusią su kolektyviniu darbu, „bleizeris“ skatina motyvaciją, orientuotą į pasiekimus;
- Darbo grupės (komandos), funkcionuojančios klimate, motyvuojančiame siekti rezultatų, demonstruoja didžiausią rezultatyvumą, lyginant su kitomis grupėmis.

D. Uchenik (1999) pateikė organizacijos darbo modelį (1.2.1 pav.) ir įvardijo šiuos pagrindinius faktorius, veikiančius organizacijos klimatą:

Lyderystės praktika. Didžiausią poveikį organizacijos klimatui daro kasdieninis vadovo elgesys. Lyderis turi didžiulę įtaką darbuotojų lūkesčiams. Lyderystė yra apibūdinama šešiais kintamaisiais: formalios procedūros, komunikacija, atsakomybės delegavimas, rezultatų vertinimas, skatinimas ir baudimas, santykių pobūdis. Vadinasi, vadovai gali vaidinti pagrindinę rolę organizacijos klimate ir per jį paveikti savo organizacijos veiklos rezultatyvumą. Valdymo praktikos ir būdų pakeitimas gali ženkliai pagerinti organizacijos klimatą, o tuo pačiu ir padidinti darbo rezultatyvumą. Klimato keitimosi organizacijoje greitis priklauso nuo to, koku mastu vadybininkai visoje hierarchinėje valdymo sistemoje gali keisti ir sinchronizuoti savo požiūrius bei elgesį.

Organizacijos sandara. Antras pagal svarbą determinantas yra formali organizacinė struktūra, įskaitant užduočių ir darbų specifiką, motyvacijos sistema, vidinė politika ir procedūros, fizinis žmonių paskirstymas darbe, darbuotojų parinkimas. Šie faktoriai kritiškai veikia atmosferą darbo vietose ir gali sudaryti barjerus arba stimulus darbuotojų dalykiniam aktyvumui.

Išorinė aplinka. Pagrindiniai faktoriai yra valstybinis reguliavimas, ekonominės sąlygos, konkurencija šakoje ir egzistuojančios technologijos. Visa tai veikia normas, vertybes, kurios vystosi organizacijos viduje ir pasireiškia organizacijos klimate.

Strategija. Kai darbuotojai yra tinkamai supažindinami su organizacijos vystymosi strategija ir ją suvokia, ji turi gana svarią įtaką organizaciniam klimatui. Jeigu organizacija pasirenka agresyvią augimo strategiją, išskeldama atitinkamus tikslus ir prioritetus, organizacijos klimatas galų gale pradės atspindėti šiuos strateginius prioritetus.

Organizacijos istorija taip pat turi stiprų poveikį organizacijos klimatui. Organizacijos įkūrimo aplinkybės, krizės ir išėjimo iš jų būdai – visa tai veikia darbuotojų sąmonę ir požiūrį į savo aplinką.

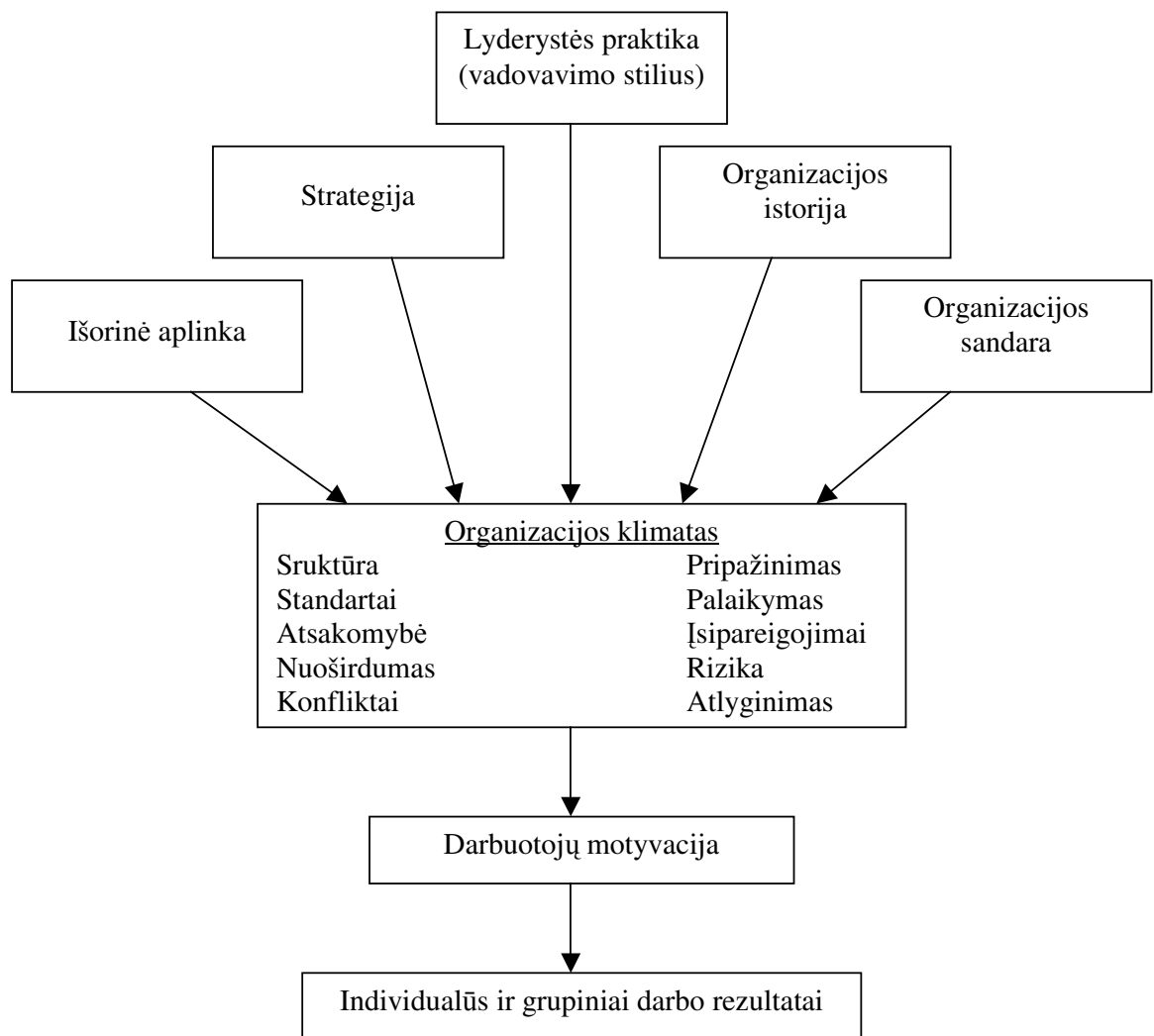
Be to, P. Jucevičienė (1996) akcentuoja šiuos organizacijos klimatą veikiančius faktorius:

Organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius bei yra palaikoma organizacijos istorijos bei mitų.

Etinis klimatas – darbuotojų bendras teisinio elgesio supratimas, nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi.

Grupių psichologinis klimatas – charakterizuoja žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje (komandoje), susidarančią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2004) pabrėžia, kad organizacijos klimatą įtakoja tokie veiksniai, kaip pasiekimų motyvacija, tarpasmeninių santykių kokybė, darbuotojų savarankiškumas, organizacijos struktūra, statusų poliariškumas.



1.2.1 pav. Organizacijos darbo modelis

Šaltinis: Ученик, Д. (1999). Организационный климат (как оценить конкурентоспособность бизнеса). М.: Институт приватизации и менеджмента.

Nemažai autorių pabrėžia, kad organizacinis klimatas yra sąlyginai stabilus konstruktas. (Hellriegel, Slocum, 2001). Tačiau stabilus konstruktas yra organizacijos kultūra, o klimatas, būdamas jos empirinės raiškos dimensija, yra labiau kintantis dalykas (Merkys, 2005a). Organizacijos kultūra remiasi stabiliais dalykais bei vertybėmis, tradicijomis, tuo tarpu klimatas yra dydis, kuris gali kisti. Realiai klimatą padalinyje gali greitai destabilizuoti elementarūs rutininiai dalykai – padalinio vadovo ar dalies komandos narių pakeitimas, gresianti reorganizacija ir atleidimai, netikėtai padidėjęs darbo krūvis, socialinių gėrybių dalybos ir t.t. Klimatas yra daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas. Stabili gali būti klimato dimensionalizacija ir sąryšiai tarp jo dedamųjų, bet ne pati klimato raiška.

Kai kurie mokslininkai abejoja, ar, apjungiant subjektyvius pavienių individų įverčius iš tiesų galima pilnai apčiuopti ne tik kad organizacijos kultūrą, bet netgi patį organizacijos klimatą (Mckenna, 2000; Denison 1996 ir kt.). Didelėje organizacijoje yra daug padalinių, kuriuose neretai gali rutuliotis gana skirtingi socialiniai santykiai, ganėtinai skirtingi veiklos ir reagavimo į iššūkius principai. Dalis autorių teigia, kad egzistuoja tiek klimatų, kiek organizacijoje yra darbuotojų (Payne, 1990; Hellriegel, Slocum, 2001). Todėl kyla abejonių, ar ištyrus ir apibendrinus pavienių organizacijos individų veiklą galima iš to netiesiogiai spręsti apie organizaciją kaip visumą (Furnham, 1997). Tačiau empirinių tyrimų keliu gauti faktai patvirtina, kad individų veikla ir subjektyvios nuomonės bei vertinimai yra nepamainomas organizacijos pažinimo empirinis indikatorius (Kangis, 2000; Wiedemann, 2000, West, 1994). Nemažai organizacijų vadovų jau įsitikino organizacijos klimato tyrimų duodama nauda. Pastaraisiais dešimtmečiais organizacijos klimato tyrimai pasaulyje labai paplito. Po truputį įgauna jie populiarumą ir Lietuvoje.

Apibendrinant galima teigti, kad sąvokos „organizacijos kultūra“ ir „organizacijos klimatas“, nors iš dalies gali ir sutapti, apibūdina aiškiai identifikuojamus skirtingus organizacijos elementus. Organizacijos klimatas iš esmės yra sąvoka, apibūdinanti, kaip organizacijos nariai suvokia ir charakterizuoja savo organizaciją specifinių charakteristikų atžvilgiu. Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškinys, susijęs su organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas bei iššūkius principais, be to, ji siejasi ir su nacionaliniu kultūrinio kontekstu. Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Įvairūs autoriai nurodo skirtingas organizacijos klimato dimensijas. Jų skaičius svyruoja nuo 8 iki 22. Empiriniais tyrimais patvirtinta, kad individų veikla ir subjektyvios nuomonės bei vertinimai yra nepamainomas organizacijos pažinimo empirinis indikatorius.

1.3. Žmogiškųjų išteklių parametų ir organizacijos klimato diagnozavimo procesas

Žmogiškųjų išteklių parametų ir organizacijos klimato diagnozavimo tikslas – nustatyti organizacijos narių ir kolektyvo, kaip pagrindinio visos organizacijos efektyvumo užtikrinimo veiksnio, sugebėjimą dirbti komandoje siekiant organizacijos tikslų, išsiaiškinti, kaip jaučiasi darbuotojai savo darbinėje aplinkoje ir kaip gerai jie motyvuoti dirbti bei būti pilnaverčiais komandos nariais (Ученик, 1999). Diagnozuojant organizacijos žmogiškųjų išteklių kokybę, yra matuojami jų parametrai: įvertinamos darbuotojų žinios, įgūdžiai, sugebėjimai, kūrybiškumas, intelekto lygis, komunikabilumas, asmeniniai būdo bruožai ir t. t. Žmogiškųjų išteklių parametų diagnozavimas ypač svarbus įvertinant priimamų į darbą žmonių tinkamumą, planuojant darbuotojų karjerą, vertinant jų tinkamumą užimamoms pareigoms (Stoner, 2000). Siekiant diagnozuoti organizacijos klimatą, būtina išsiaiškinti, kaip ir kuo klimato fenomenas gali pasireikšti

kasdieniniame organizacijų ir darbo komandų gyvenime (Merkys, 2005). Tam tikslui siekiama nustatyti klimata apibūdinančias charakteristikas – dimensijas, pagal kurias ir matuojama organizacinio klimato kokybė. 1.2 poskyryje pažymima, kad autoriai nurodo labai skirtingą klimato dimensijų skaičių – nuo 8 iki 22. Šiame darbe yra naudojamas testas, kuriame organizacinis klimatas diagnozuojamas dvidešimčia dimensijų:

Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas. Darbuotojai jaučia psichologinį komfortą, kai kolektyve vienas kitą palaiko, vyrauja optimistinė nuotaika. Darbuotojui labai svarbu jaustis reikšmingam, suprasti, kad jo darbas svarbus ir reikalingas; tai jį motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų (Stoner, 2000).

Verbalinė (žodinė) komunikacija – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveika, naudojant kalbos ženklus. Žodis turi svarbią reikšmę kuriant palankų klimata kolektyve. Kaip teigia A. Giddens (2005), kalba yra esminė socialinio gyvenimo dalis.

Neverbalinė komunikacija. Informacija perduodama ne tik žodžiu. Informacija, perduodama akių kontakto, mimikos, gestų, kūno kalbos, garsinių signalų, papildo verbalinę, o neretai būna ir svarbesnė už ją (Stoner, 2000).

Konfliktai. Organizacijų psichologijoje konfliktas apibūdinamas kaip susidūrimas priešingų, tarpusavyje nesuderinamų tendencijų, interesų, elgesio motyvų individų arba grupių santykiuose. J. Kasiulis (2004) konfliktą apibūdina kaip bendravimo sferos sandūrą, kylančią dėl žmonių prieštaringų tikslų, elgesio, nuostatų siekiant savo tikslų. Pažymėtina, kad kartais konfliktai gali duoti ir teigiamų rezultatų (Stoner, 2000). Kaip teigia J. Guščinskienė (2002), tik atviras konfliktas gali būti veiksmingas. Jis padeda išrutulioti daugiau alternatyvių idėjų, kurios gali praversti konkurencinėje kovoje.

Vyrų ir moterų santykiai. Šiuolaikinėje organizacijoje moters vaidmuo ir galimybės jau praktiškai susilygino su vyrų, tačiau J. Wajcman teigia, jog moterų, iš tikro užkopusių į galios viršūnes, skaičius yra ypač ribotas (Giddens, 2005). Tai galime pastebėti ir daugumoje Lietuvos organizacijų, kur vadovaujančius postus dažniausiai užima beveik vieni vyrai. Gana opi problema yra seksualinis priekabiavimas. Seksualinį priekabiavimą draudžia įstatymai, tačiau jo apraiškų pasitaiko gana nemažai (Pruskus, 2003). Šis reiškinys ženkliai pablogina kolektyvo klimata.

Humoras. Geraširdis, subtilus pajuokavimas, sveikas juokas pakelia darbuotojų nuotaiką, pagerina kolektyvo klimata, tačiau humoras tampa konfliktų ir prasto klimato priežastimi, jei darbuotojai vienas kitą pašiepia, prisega pravardes, paverčia pajuokos objektu.

Santykiai su vadovais. J. Guščinskienė (2002) teigia, kad organizacinį klimata tiesiogiai veikia vadovavimo stilius, vadovo santykių su pavaldiniais pobūdis bei vadovo elgesys ir požiūris į veiklą.

Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės. Iniciatyvos, naujų idėjų ignoravimas ir stabdymas labai neigiamai veikia kolektyvo klimatą (Ученик, 1999). Tik teisingos ir adekvačios baudmės skatina darbuotoją pasitaisyti ir nesukelia konfliktų.

Informacija / komunikacija. Siekiant, kad darbuotojai tinkamai atliktų savo pareigas, jiems turi būti pateikiama teisinga ir savalaikė informacija. A. F. Stoner (2000) pastebi, kad informacija yra filtruojama, modifikuojama ar stabdoma kiekviename valdymo lygyje, todėl ji yra tik iš dalies tiksli ir išsami. Dažnai silpna vidinė komunikacija neigiamai nulemia visas vadovybės pastangas įgyvendinti pokyčius ar įtakoti darbuotojus (Jucevičius, 1998). Kolektyvo klimatą neigiamai veikia aktualios informacijos slėpimas, melavimas.

Atvirumas, tolerantiškumas. Siekdami užtikrinti palankų klimatą, vadovai privalo būti tolerantiški savo pavaldinių atžvilgiu, turi skatinti savo pavaldinius atvirai išsakyti savo nuomonę, pareikšti iniciatyvą (Синявская, 2001).

Gandai, apkalbos, veidmainiavimas neigiamai veikia organizacinį klimatą. V. Jazdauskaitė (2004) teigia, kad gandų ir apkalbų sklidimas labai priklauso nuo vadovų elgesio bei organizacijos vidaus kultūros.

Kartų santykiai. Skirtingo amžiaus darbuotojai neretai konfliktuoja tarpusavyje, nesupranta, neįvertina vieni kitų.

Tarpusavio santykiai – svarbus indikatorius nustatant klimato kokybę. Jei darbuotojai pergyvena dėl kolegų nesėkmių, palaiko vienas kitą, pasitiki, nekonfliktuoja, galima tikėtis gerų ir darbo rezultatų. Deja, kaip pastebi E. Markevičienė (1999), kolektyve kartais atsiranda piktavalių, tiesiog gimusių intrigoms, konfliktams bendradarbių, su kuriais labai sunku bendrauti ir dirbti.

Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas labai neigiamai veikia organizacinį klimatą. Jų buvimas sukelia konfliktus, neteisybės jausmą, mažina darbuotojų motyvaciją.

Valdymo/vadovavimo stilius. Nėra recepto, pagal kurį galėtume nustatyti geriausią vadovavimo stilių. Viskas priklauso nuo situacijos. Kaip teigia J. Stoneris (2000), geras vadovas skirtingose situacijose naudoja visus būdus. Vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai (Stoner, 2000).

Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka. Organizacinį klimatą neigiamai veikia triukšmas, netvarka, kolegų neigiami įpročiai.

Kontrolė – viena iš valdymo funkcijų – neabejotinai svarbi, siekiant užtikrinti tinkamą organizacijos darbą. Ji reikalinga planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumui vertinti (Stoner, 2000). Tačiau organizacijos klimatą neigiamai veikia vadovų perdėtas nepasitikėjimas savo darbuotojais ir kontrolė kiekviename žingsnyje.

Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos. Organizacijos vadovai ir kolektyvas turi padėti naujiems darbuotojams sėkmingai adaptuotis naujoje darbovietėje. Gero organizacinio klimato požymis yra sugebėjimas tinkamai išleisti darbuotojus iš darbo.

Vertybės ir kultūra aptartos šio darbo pirmame skyriuje.

Tradicijos, šventės. Gražios organizacijos šventės, tradicijos motyvuoja darbuotojus geriau dirbti, būti lojalesniais organizacijai, sutelkia kolektyvą, gerina organizacinį klimatą. Įmonės šventės, anot V. Jazdauskaitės (2004), gali būti įvairios - pradedant spartakiadomis, teniso turnyrais, krepšinio varžybomis, laipiojimu po medžius, baigiant ritimosi nuo apsnigto kalno estafete. Svarbiausia, kad šventėse aktyviai dalyvautų visi darbuotojai ir būtų kuo daugiau progų neformaliai pabendrauti.

Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacijos klimato diagnozavimo procesą nuo tyrinėjimo pradžios iki rezultatų pateikimo galima suskirstyti į etapus:

Žinių deficito nustatymas, aktualių klausimų formulavimas. Išsiaiškinama, kas dar nežinoma, iškeliami klausimai, suformuluojami tyrimo tikslai (Merkys, 2005).

Esamų faktų apžvalga. Apžvelgiami visi prieinami konkrečios srities faktai; patikrinama, ar esama susijusių tyrimų; išsiaiškinama, kokios problemos išspręstos, kokios liko nenagrinėtos (Giddens, 2005).

Pagrindinių sąvokų patikslinimas ir interpretacija. Autoriai skirtingai interpretuoja įvairias sąvokas, todėl tikslinga apibrėžti naudojamas sąvokas ir jiems suteikiamą prasmę (Luobikienė, 2000).

Tyrimo plano (dizaino) parengimas. Apibrėžiami tyrimo teoriniai pagrindai: išsiaiškinama, kokiomis teorijomis, mokslinėmis mokyklomis, koncepcijomis, sąvokomis bus remiamasi (Merkys, 2005); suformuluojamos hipotezės; pagrindžiama tyrimo metodika: apibrėžiami tiriamieji požymiai, parenkami informacijos apie juos gavimo būdai (stebėjimas (struktūrizuotas, nestruktūrizuotas), apklausa (anketuojuant, žodžiu), interviu (standartizuotas, pusiau standartizuotas, nestandartizuotas), testavimas, eksperimentas (tikras, kvazi – eksperimentas) ir t. t.); sukuriama arba parenkamas diagnostinis instrumentas (anketa, testas, klausimynas ir t. t.); numatomas imties tūris, tiriamųjų atrankos būdai; apsisprendžiama, kokie statistiniai rodikliai bus skaičiuojami, kaip bus apdorojami duomenys.

Tyrimo procesas. Tyrėjai vyksta į numatytas organizacijas, kur surenkami pirminiai duomenys: atliekami matavimai, stebėjimai, apklausos. Surenkant pirminius duomenis, būtina kiekvienam imties lizdui sudaryti metriką, kurioje nurodomas organizacijos pavadinimas, tirti asmenys, jų skaičius, tyrimo laikas, naudoti instrumentai, duomenų rinkėjas ir kita informacija (Merkys, 2005).

Duomenų analizė bei rezultatų interpretavimas. Surinkti pirminiai duomenys apdorojami statistiškai, nustatomi ir konstruojami statistiniai rodikliai. Gauti rezultatai interpretuojami, daromi teoriniai apibendrinimai, formuluojamos išvados.

Tyrimo rezultatų skelbimas. Tyrimo ataskaita nusako tyrimo pobūdį ir siekia patvirtinti bet kokias padarytas išvadas (Giddens, 2005). Kaip teigia G. Merkys, tyrimo ataskaita yra pagrindinis informacijos šaltinis, iš kurio aplinkiniai sprendžia apie tyrimą (Merkys, 2005).

Vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių parametru ir organizacinio klimato diagnozavimo proceso sėkmės faktorių yra tinkamo diagnostinio instrumento parinkimas ir sukūrimas. Šiame darbe yra naudojamas organizacinio klimato krizės testas. G. Merkys teigia, kad turinio požiūriu testo konstravimas reiškia ne ką kita, kaip psichometrinį konstruktą atitinkančių testo žingsnių (stimulinės medžiagos) atranką (Merkys, 1999a). Šiuolaikinėje psichometrinių diagnostinių instrumentų konstravimo praktikoje plačiausiai naudojami du modeliai (testų teorijos) (Blinstrubas, 2002):

- klasikinė testų teorija,
- modernioji testų teorija.

Klasikinė testų teorija paremta teiginiu, jog empirinis testo įvertis susideda iš testo tikrojo įverčio ir testo paklaidos. Testo paklaidos radimas ir kontrolė klasikinės testų teorijoje yra svarbiausias testo konstravimo techninis uždavinys. Kokybišku laikomas toks testas, kurio matavimo statistinė paklaida yra tiek maža, jog gali būti ignoruojama. Todėl ši teorija kartais pavadinama tikrojo įverčio ir paklaidos teorija (Merkys, 1999a). Taigi klasikine testų teorija grindžiamo diagnostinio instrumento konstravimo esmę sudaro fundamentalių testo empirinio validumo ir patikimumo problemų sprendimas (Анастаси, 2005). Vadovaujantis šia teorija yra sukonstruota didžioji dalis pasaulyje naudojamų psichologinių testų (daugiau nei 95% testų) (Blinstrubas, 2002). Ne išimtis ir šiame darbe naudojamas organizacinio klimato krizės testas.

Moderniosios testų teorijos esmę sudaro tai, kad santykiui tarp atsakymo elgsenos (užduoties išsprendimo tikimybės) ir psichometrinio įverčio apibūdinti yra postuluojamas funkcinis ryšys, kurio grafinę išraišką atspindi testo žingsnio charakteringoji kreivė (Merkys, 1999a). Tai pažangus, tačiau labai sudėtingas ir daug resursų reikalaujantis testų kūrimo metodas. Net ir išsivysčiusiose užsienio šalyse, kur psichometrija yra labai išplėtota, šis modelis tebėra universitetų laboratorijų ir elitinių tyrimų prerogatyva (Merkys, 1999a). Testo konstravimo procesą galima suskirstyti į penkis etapus:

Testo teorinės struktūros sudarymas ir testo žingsnių (užduočių) atranka bei formulavimas. Testo užduotys yra parenkamos remiantis teorinėmis žiniomis bei patirtimi. Parenkant testo užduotis neišvengiama klaidų. Kaip teigia G. Merkys (1999a), net patyrusiems specialistams iš karto pavyksta parinkti tik apie ketvirtadalį teisingų testo žingsnių.

Testo užduočių, atsakymų ir bendro testo dizaino kūrimas. Tai grynai kūrybinis testo kūrėjo darbas, tačiau ir šiame etape patartina prisilaikyti testų konstravimo praktikoje aprobuotų reikalavimų testų užduotims, atsakymų formatams bei testavimo procedūroms (Анастаси, 2005).

Testavimo procedūros standartizavimas. Tai vienas iš svarbiausių testo konstravimo uždavinių (Blinstrubas, 2002). Moksliniais tyrimais yra įrodyta, kad testavimo rezultatams turi įtakos netgi iš pirmo žvilgsnio nereikšmingos testavimo sąlygos (Анастаси, 2005). Todėl turi būti numatyti reikalavimai žodinėms instrukcijoms, testavimo laikui, testavimo medžiagos pateikimui, testavimo sąlygoms, anonimiškumui ir netgi testavimo organizatorių asmeninėms savybėms.

Testo užduočių analizė. Siekiant nustatyti atskirų testo žingsnių diagnostinę kokybę, yra nustatomos testo žingsnių sunkumo ir testo žingsnių skiriamosios gebos charakteristikos. Testo žingsnių sunkumas parodo užduoties išspręstumo lygį pasirinktoje imtyje. Testo žingsnių skiriamoji geba parodo, kaip tiksliai testo žingsnis skiria tiriamuosius, turinčius matuojamą savybę nuo neturinčių.

Testo kokybinių charakteristikų (validumo, reliabilumo) nustatymas. Testo validumas ir reliabilumas – svarbiausios kokybinės testo savybės (Анастаси, 2005). Testo **validumas** (tinkamumas) apibūdinamas kaip kompleksas duomenų apie tai, kokių savybių atžvilgiu gali būti padarytos išvados naudojant tam tikrą testą bei šių išvadų pagrįstumo laipsnį (Blinstrubas, 2002). Validumas parodo, ką testas matuoja ir kaip gerai jis tai daro (Анастаси, 2005). Skiriama daug validumo tipų: konstrukcinis, kriterijaus, loginis (apima turinio ir akivaizdųjį validumą) ir t.t. Matavimų validumas argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės bei faktorinės analizės pagrindu (Merkys, 1995). Testo **reliabilumas** (patikimumas) - tai matavimo tikslumo laipsnis (Merkys, 1995). Jis parodo, kaip tiksliai tam tikras testas matuoja vieną ar kitą savybę, tai yra parodo, kiek testavimo skirtumai atitinka matuojamų savybių skirtumus ir kiek testavimo skirtumai gali būti priskirti atsitiktiniams (Анастаси, 2005). Reliabilumas nustatomas koreliacinės analizės būdu, kai tikrinami pakartotinių matavimų rezultatai, lygiagretaus matavimo ekvivalentišku testu duomenys arba konkretaus testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenys (Merkys, 1995). Vienas iš dažniausiai naudojamų testo reliabilumo nustatymo būdų yra pakartotinio testavimo procedūra (retestas) (Джуэлл, 2001).

Šiame skyriuje pateikta žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacinio klimato diagnozavimo eiga nėra griežtai reglamentuota. Literatūroje galima rasti įvairių diagnozavimo proceso eigos suskirstymų. Kaip teigia Giddens (2005), sociologinis tyrimas reikalauja tam tikro lankstumo, nes faktiškos tyrimo aplinkybės gali būti kitokios, nei numatytos, todėl tenka koreguoti numatytą tyrimo atlikimo seką. Kiekvienas iš įvairių tyrimo metodų yra savaip ribotas, todėl dažnai yra derinami du ar keli tyrimo metodai.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. AB „Lietuvos dujos“ kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos

AB „Lietuvos dujos“ veiklos pradžia galima laikyti 1956 metus, kai Lietuvoje buvo pradėtos naudoti suskystinto propano ir butano dujos. Tuo metu įmonė vadinosi Vyriausioji gazifikacijos ir komunalinio ūkio valdyba prie Ministrų Tarybos. Šiaulių filialo istorijos pradžia siejasi su 1960 m. įkurta Šiaulių gazifikacijos kontora. 1961 metais į Vilnių buvo atvestos gamtinės dujos. Nutiesus magistralinio dujotiekio atšaką, gamtinės dujos 1964 metais pasiekė Šiaulių miestą. 1965 metais Šiauliuose įkurta gazifikacijos valdyba. Nuo to laiko įmonė keletą kartų buvo pervadinta, keletą kartų reorganizuota. 1995 metais įmonė reorganizuota į akcinę bendrovę „Lietuvos dujos“. 2002 metais maždaug trečdalį bendrovės akcijų įsigijo Vokietijos koncernas „E.ON Ruhrgas International AG“, 2004 m. – taip pat trečdalį akcijų įsigijo Rusijos dujų gigantas „Gazprom“. 2003 m. įvyko bendrovės restruktūrizavimas, kurio metu pasikeitė visi skyriai ir darbuotojų pareigybės.

AB „Lietuvos dujos“ vykdo gamtinių dujų perdavimą, paskirstymą, tiekimą bei paslaugų, susijusių su gamtinių dujų naudojimu, tiekimą. Bendrovė, būdama gamtinių dujų tiekimo monopoliste Lietuvoje, dalyvauja aršioje konkurencinėje kovoje Lietuvos energetikos rinkoje. Pagrindinės kuro rūšys, su kuriomis konkuruoja gamtinės dujos, - tai mazutas ir kiti naftos produktai, mediena, durpės ir suskystintos dujos. Bendrovės akcininkai kelia reikalavimus iškovoti kuo didesnę energetikos rinkos dalį ir užtikrinti stabilų bendrovės pelningumą. Siekdami sustiprinti organizacijos konkurencingumą rinkoje bei toliau nuosekliai artinti gamtines dujas prie vartotojų, bendrovės vadovai intensyviai sprendžia fundamentalius bendrovės veiklos planavimo, investicijų, žmogiškųjų išteklių klausimus. 2003 m. pabaigoje buvo pertvarkyta bendrovės organizacinė valdymo struktūra, darbuotojų skaičius sumažėjo maždaug 400. Įvairūs pakeitimai vyksta ir dabar. Atsižvelgiant į Lietuvos artimiausių kaimynų gamtinių dujų bendrovių patirtį, organizacinės valdymo struktūros pakeitimų galima laukti ir ateityje.

Tokia sudėtinga įmonės situacija ypač išryškina aukščiausio ir žemesnių lygių vadovų sugebėjimą vykdyti savo funkcijas, taikyti adekvatų vadovavimo stilių. Įvykus bendrovės restruktūrizacijai ir su nerimu laukiant tolimesnių permainų, dalį bendrovės darbuotojų yra apėmęs netikrumo jausmas, baimė dėl ateities. Tai reikalauja iš vadovų ypatingo dėmesio darbuotojams, jų tarpusavio santykiams. Labai svarbus vaidmuo tenka darbuotojų motyvavimui. Kaip teigia J. Stoneris, vadovavimui svarbiausia - žmonių santykiai ir laikas (Stoner, 2000).

Bendrovės misija – tiekti gamtines dujas įmonėms, organizacijoms bei individualiems vartotojams, teikti su gamtinių dujų tiekimu susijusias paslaugas.

Bendrovės vizija – pasiekti, kad dauguma Lietuvos gyventojų bei pramonės įmonių naudotų vieną iš ekologiškiausių, ekonomiškiausių bei vartoti patogiausių kuro rūšių – gamtines dujas. Bendrovė sieks organizuoti savo veiklą taip, kad visos bendrovės teikiamos paslaugos ir atliekami darbai būtų profesionaliai neprikaištingi ir aukšto techninio lygio. Tai susiję su žmogiškųjų išteklių vystymu bei atranka.

Bendrovės tikslai bei uždaviniai. AB „Lietuvos dujos“ įstatuose yra skiriami šie pagrindiniai bendrovės veiklos tikslai:

- aprūpinti Lietuvos vartotojus gamtinėmis dujomis;
- plėtoti ir vystyti Lietuvos dujų sistemą;
- saugiai eksploatuoti gamtinių dujų tiekimo sistemas;
- gauti pelną, siekiant užtikrinti akcininkų turtinius interesus.

Restruktūrizavimas. Vienas iš pagrindinių restruktūrizavimo iniciatorių buvo didžiausias bendrovės akcininkas Vokietijos įmonė „E.ON Ruhrgas International AG“. 2002 metų pabaigoje, siekiant padidinti AB „Lietuvos dujos“ veiklos efektyvumą ir pasirengti dirbti Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje, buvo pradėtas įgyvendinti bendrovės restruktūrizavimo projektas. Vienas esminių restruktūrizavimo uždavinių buvo pagrindinių bendrovės funkcijų, tokių kaip ryšiai su vartotojais ir rinkos plėtra, stiprinimas. Taip pat buvo siekiama panaikinti istoriškai susiklosčiusius skirtingus darbo organizavimo principus analogiškuose AB „Lietuvos dujos“ regioniniuose padaliniuose, toliau palaipsniui atsisakyti nepagrindinės veiklos. Šį restruktūrizavimą galima įvardinti kaip vieną didžiausių kompleksinių AB „Lietuvos dujos“ veiklos pertvarkymų per visą bendrovės gyvavimo laiką.

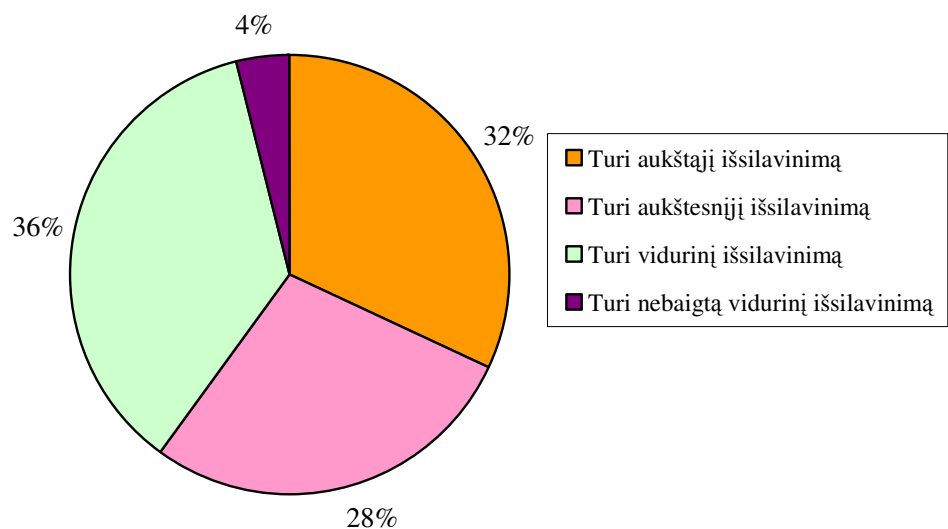
2003 m. liepos 15 d. bendrovės valdyba patvirtino naują AB „Lietuvos dujos“ organizacinę valdymo struktūrą. Vadovaujantis atitinkamais efektyvumo kriterijais, nustatytas naujos struktūros AB „Lietuvos dujos“ darbuotojų skaičius, struktūrinių padalinių funkcijos, sudėtis ir atsakomybė. Siekdami deramai atstovauti darbuotojų interesus bei sumažinti restruktūrizavimo neigiamą poveikį, bendrovės restruktūrizavimo procese aktyviai dalyvavo ir bendrovės profesinių sąjungų atstovai.

Pertvarkant organizacinę valdymo struktūrą, 2003 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais darbuotojų skaičius bendrovėje sumažėjo maždaug nuo 2,3 tūkst. iki 1,9 tūkst. Tiems darbuotojams, kuriems nebuvo galimybės pasiūlyti darbo naujoje struktūroje, pasiūlytos palankios darbo sutarčių nutraukimo sąlygos. Maždaug pusė iš pageidavusių nutraukti darbo sutartis su bendrove darbuotojų buvo pensinio amžiaus. Buvo priimta ir naujų darbuotojų, kurie reikalingi susiklosčius šiandieninei rinkos situacijai.

Organizacinė valdymo struktūra. AB „Lietuvos dujos“ veikia kaip vertikaliai integruota įmonė. Svarbiausius veiklos klausimus sprendžia valdyba, sprendimus įgyvendina ir kasdieninei veiklai vadovauja generalinis direktorius. Už bendrovės valdymą, veiklos organizavimą, tinkamą dujotiekių sistemos funkcionavimą bei kontrolę atsakingas bendrovės Valdymo ir dujų perdavimo centras, esantis Vilniuje. Regionuose dirba penki regioniniai gamtinių dujų paskirstymo ir tiekimo filialai: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio.

Filialas yra pakankamai savarankiškas akcinės bendrovės padalinys, kuriam vadovauja filialo direktorius. Filialo organizacinė valdymo struktūra pateikta 4 priede. Filiale veikia 22 skyriai, iš kurių 9 tiesiogiai pavaldūs filialo direktoriui ir 13 – technikos direktoriui. Šiaulių filiale yra 4 rajoniniai skyriai: Kuršėnuose, Telšiuose, Plungėje ir Akmenėje. Šie skyriai, nors ir turi tik skyriaus statusą, būdami fiziškai nutolę nuo filialo centro, yra gana savarankiški filialo padaliniai (ypač organizacinio klimato raiškos atžvilgiu).

Personalas. Šiaulių filiale dirba 270 žmonių. Bendrovės darbo specifika lemia tai, kad specialistų ir tarnautojų yra daugiau negu darbininkų: darbininkai sudaro 47%, vadovai, specialistai ir tarnautojai – 53% visų dirbančiųjų. 36% darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą, 60% darbuotojų - aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą (2.1.1 pav.).



2.1.1 pav. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo darbuotojų išsilavinimas, N=270

Kaip matome, bendrovės personalas gana kvalifikuotas. Toks kolektyvas gali pilnai prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų ir taikyti naujus darbo bei vadovavimo metodus.

2.2. Diagnostinio tyrimo instrumentas (testas)

Dauguma testų (ne išimtis ir organizacinio klimato testai) šiandien pasaulyje yra kuriami anglų, rečiau – vokiečių kalbomis. Savaimė suprantama, kad verbalinė stimulinė testų medžiaga yra adekvati būtent toms darbo organizacijoms, kurios veikia anglakalbėje postindustrinėje visuomenėje. Taikant tokios kilmės instrumentus svetimose (kitose) kultūrose, kyla jų transkultūrinio validumo problema (Merkys, 1999b). Tai gana didelė problema, nes dėl kalbos, kultūros bei socialinių faktorių testų medžiaga adekvačiai neatpažįstama. Tai liudija visa eilė pavyzdžių, kai versti iš anglų kalbos testai nepasiteisino. Neseniai Lietuvoje didžiulėse ir įvairiose imtyse (N≈4000) buvo dirbama su klasikine Hofstede metodika, aprobuota daugiau nei 50 šalių (Hofstede, 2001, Jucevičius, 1994.). Duomenys pirmame etape buvo apskaičiuojami remiantis Hofstede pasiūlyta dimensionalizacija ir indeksų konstravimo metodika. Vėliau atlikus įprastinę psichometrinę analizę faktorizuojant klausimus, paaiškėjo, kad Lietuvos imties duomenys duoda visiškai kitokią (nei kiek nepanašią) dimensionalizaciją (Jucevičius, 1994).

Siekiant užtikrinti testo patikimumą ir tinkamumą, paprastai naudojami du būdai:

- yra adaptuojami iš užsienio kalbų versti testai, perimant jų teoriją ir instrumentariją (klausimyną);
- kuriami originalūs testai, remiantis konkrečia nacionaline kultūra ir tarptautine teorine samprata.

Transkultūriniai organizacijos dimensijų (taip pat ir klimato) tyrimai, kurie yra atliekami perkeliant jau paruoštus anglakalbius instrumentus arba konstruojant savus nacionalinę kultūrą atitinkančius instrumentus yra perspektyvus dalykas.

Šiame tyrime naudojamas organizacijos (arba organizacinio) klimato krizės testas buvo kuriamas Lietuvoje. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimata.

Profesoriaus G. Merkio vadovaujama mokslinė grupė sudarė anoniminį klausimyną (Merkys, 2005), susidedantį iš 137 testo žingsnių (klausimų, užduočių, požymių), kurie susiveda į 18 apibendrintų dimensijų (subskalių). Sudarytų subskalių ilgis svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių.

Teste naudojamas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. 73,7% organizacinio klimato požymių (užduočių) buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, o likę 26,3% požymių – teigiamus (Merkys, 2005). Būtent todėl šis instrumentas pavadintas „organizacijos klimato krizės“ testu. Todėl aukštas klimato krizės testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas, t. y. prastą organizacijos klimata, ir atvirkščiai – žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus. Norint įvertinti klimato raišką, greta testo įverčių standartizuotoje Z-

skalėje, buvo skaičiuojamas ir vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms 18 testo dimensijų.

Reikia pažymėti, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“ (Merkys, 2005): organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti teiginių turinčių neigiamą prasmę, tai yra tokių, kurie diagnozuoja organizacinio klimato krizę, pagrindu. Teiginiai, apibūdinantys teigiamą klimatą, buvo reversuoti į neigiamus. Testo raktas toks: kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Atsakymas „visiškai nesutinku“ įvertintas 0, o atsakymas „visiškai sutinku“ – 4.

Testų, pagrįstų nuomonėmis, konstravimo praktikoje dalis klausimų (teiginių) sąmoningai formuluojami neigiamai, o dalis teigiamai. Tyrimų patirtis rodo, jog tokia procedūra padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“ dominavimas (Merkys, 1999a, Gribačiauskas, 2002). Be to, yra žinoma, kad labai asimetriški atsakymai nėra tinkami psichometriniu požiūriu (Lienert, 1994).

Formuluojant testo žingsnius (požymius) buvo bandoma hipotetiškai įsivaizduoti ir reflektuoti, kaip klimatas gali pasireikšti kasdieniame organizacijų ir darbo komandų gyvenime. Be jau žinomų dimensijų buvo rastos naujos, anksčiau neskelbtos klimato dimensijos, bei buvo pagrįsta statistiškai gryna organizacinio klimato dimensionalizacija (Merkys, 2005).

Organizacinio klimato dimensijos bei jų psichometrinės charakteristikos buvo gautos ištyrus 1299 darbuotojų, atstovaujančių 147 darbinės komandas iš 36 skirtingų viešojo sektoriaus bei verslo organizacijų. Tyrimų rezultatai pateikti 1 priede.

Buvo pasiekta gana aukšta beveik visų subskalių vidinė konsistencija: Cronbach- α įvertis svyruoja nuo 0,71 iki 0,93, vidutiniškai per visas skales – 0,85. Dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai (faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6). Faktorių paaiškinta sklaida pakankamai aukšta – siekia 50-60%. Testo žingsnių (požymių) skiriamoji geba taip pat gerokai viršija minimalią ribą – svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas organizacijos klimato testas psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe.

Buvo patikrintas ir patvirtintas organizacinio klimato krizės testo validumas ir išorinio kriterijaus atžvilgiu (Merkys, 2005). Kriterinis validumas yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis. Tokiu išoriniu kriterijumi buvo panaudoti komandinio darbo testo įverčiai. Pasitelkus daugiamatę regresiją buvo nustatyta, jog organizacijos klimato būklė gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) komandinio darbo priežastis.

Testo autoriai teigia, kad gauti duomenys leidžia plėtoti hipotezę apie organizacinį klimatą kaip vienmatį (generalinio faktoriaus prasme) konstrukta.

Į šiame darbe naudojamą testą be jau minėtų 18 dimensijų yra įtrauktos dar dvi: „vyrų ir moterų santykiai“ bei „humoras“. Iš viso teste yra 20 dimensijų, kurios apima 156 žingsnius. Šios dimensijos buvo aptartos 1.3 poskyryje. Testo pavyzdys pateiktas 2 priede. Organizacinio klimato krizės testas pasižymi ne tik jau kituose testuose apčiuotomis dimensijomis, bet ir šio testo autorių sugeneruotomis sąlyginai inovatyviomis dimensijomis, tokiomis kaip „atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš organizacijos“, „kartų konfliktas“, „apkalbos ir gandai“ ir t. t. (Merkys, 2005). Naujos dimensijos į organizacinio klimato konstrukto struktūrą integruojasi gana sklandžiai. Taigi galima teigti, kad šis testas apima gana platų organizacinio klimato raiškos spektrą ir gali užtikrinti pakankamai tikslų organizacinio klimato matavimą.

2.3. Diagnostinio tyrimo imtis

Testavimas buvo atliktas darbo vietose AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo centre ir rajoniniuose skyriuose. Testas buvo pildomas savarankiškai, be organizatorių pagalbos. Remtasi savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Anonimiškumo – esminio socialinių tyrimų etikos principo – buvo laikomasi siekiant respondentų atsakymų nuoširdumo ir diagnostinio tyrimo patikimumo.

Diagnostinio tyrimo generalinės aibės visuma – visi AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo darbuotojai – 270 žmonių. Tyrimo metu organizacinio klimato krizės testo pagalba anonimiškai buvo apklausti 173 atsitiktinai atrinkti respondentai iš 14 filialo padalinių – reprezentacinių grupių (skyriaus (komandos) pavadinimas - bendras grupės darbuotojų skaičius/testuotų darbuotojų skaičius):

1. Filialo vadovybė ir padalinių vadovai – 16/15;
2. Informacinių technologijų skyrius – 7/6;
3. Rinkos plėtros skyrius – 8/6;
4. Finansų ir apskaitos skyrius – 8/7;
5. Pardavimų skyrius – 18/14;
6. Avarinė tarnyba – 27/22;
7. Transporto ir pastatų skyrius – 23/18;
8. Elektrocheminės apsaugos skyrius – 7/6;
9. Pietų skyrius – 14/9;
10. Šiaurės skyrius – 14/9.
11. Plungės skyrius – 19/16;

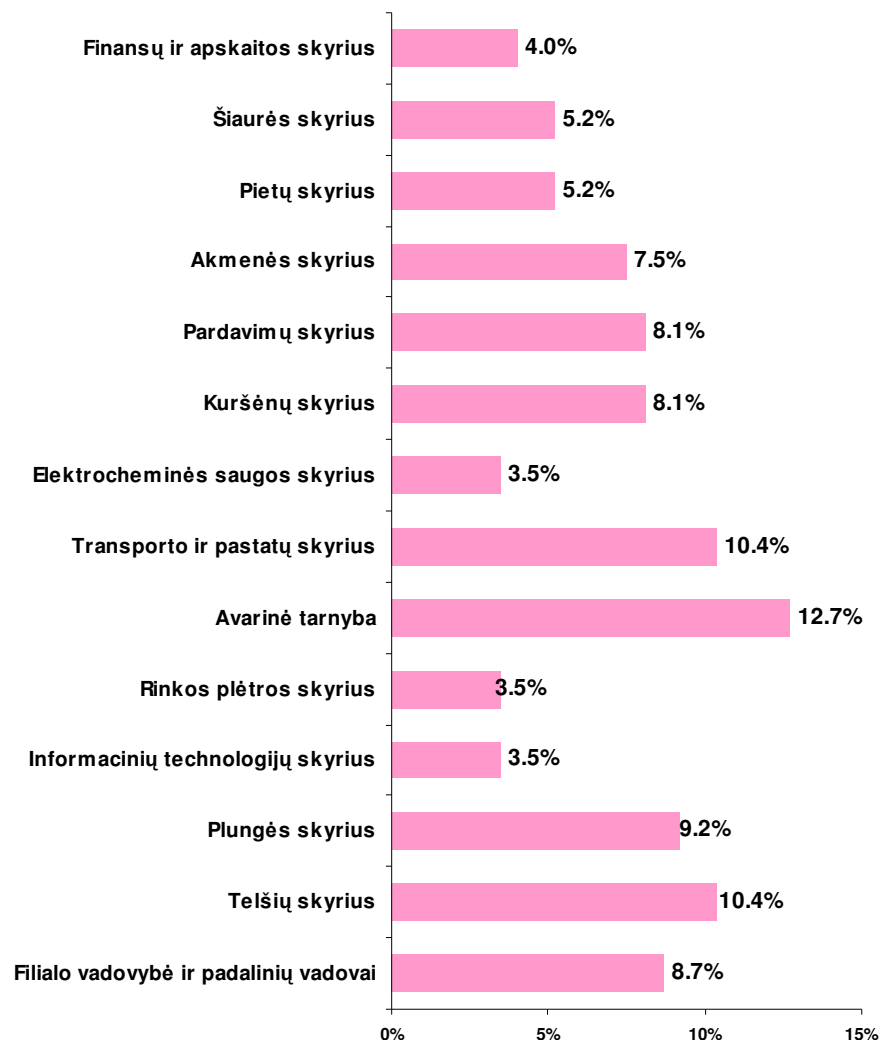
12. Kuršėnų skyrius – 21/14;

13. Telšių skyrius – 23/18;

14. Akmenės skyrius – 19/13;

Buvo stengtasi pasiekti, kad apklausoje dalyvautų visų pagrindinių filialo skyrių darbuotojai. Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal padalinius, daugiausiai respondentų apklausta avarinėje tarnyboje – 12,7% (2.3.1 pav.), transporto ir pastatų bei Telšių skyriuose – po 10,4% visų respondentų, mažiausiai – elektrocheminės saugos, rinkos plėtros ir informacinių technologijų skyriuose – po 3,5% visų respondentų. Tai maždaug atitinka ir šių komandų santykinį dydį viso filialo mastu. Respondentų skaičius atskirose komandose svyravo nuo 6 iki 18, vidutiniškai viename padalinyje testuota 12 darbuotojų. Kadangi dirbama su standartizuotu testu, galima teigti, kad tyrimo imtis atskiruose tyrimo lizduose yra pakankama.

Filialo padaliniai (komandos) skiriasi ne tik dydžiu. Jie vykdo skirtingas jiems patikėtas funkcijas, jungia skirtingo amžiaus ir išsilavinimo darbuotojus. Aptarsime tirtus padalinius (darbines komandas) detaliau.



2.3.1 pav. Respondentų skaičius komandose, N=173

Filialo vadovybė ir padalinių vadovai. Ši komanda apjungia visus filialo padalinių vadovus. Nors jie atlieka skirtingas funkcijas, tačiau jie turi daug formalių ir neformalių tarpusavio ryšių sprendžiant svarbius organizacijos klausimus.

Informacinių technologijų skyrius. Tai, žinoma, pati kvalifikuočiausia komanda organizacijoje: aukštąjį išsilavinimą turi visi skyriaus darbuotojai. Šio skyriaus darbuotojai atsakingi už filialo kompiuterių, kompiuterinio tinklo, stacionarių ir mobilių telefonų, telemetrijos sistemų bei orgtechnikos nepriekaištingą darbą, techninę priežiūrą bei remontą.

Rinkos plėtros skyriaus darbuotojų pagrindinė funkcija – naujų dujų vartotojų paieška. Tai vienas iš svarbiausių filialo padalinių, kurio darbuotojai atsakingi už filialo dujotiekio skirstomųjų tinklų plėtrą.

Finansų ir apskaitos skyriaus darbuotojai veda filialo buhalterinę apskaitą bei valdo bei planuoja finansus. Tai pats moteriškiausias kolektyvas: šioje komandoje nėra nei vieno vyro.

Pardavimų skyriaus darbuotojai organizuoja gamtinių dujų pardavimą klientams, kontroliuoja dujų apskaitą bei atsiskaitymą už parduotas dujas, atsako už dujų kiekio matavimo prietaisų savalaikę patikrą. Nuo šios komandos darbo priklauso beveik visų filialo piniginių įplaukų surinkimas bei dujų vartotojų įsiskolinimo dydis.

Avarinės tarnybos darbuotojai atsakingi už operatyvų dujotiekių ir jų įrengimų gedimų šalinimą, avarijų lokalizavimą. Ši tarnyba dirba ištisą parą keturiomis pamainomis.

Transporto ir pastatų skyriaus darbuotojai techniškai prižiūri bei remontuoja filialo transporto priemones, įrengimus bei agregatus, eksploatuoja bei remontuoja elektros, šildymo bei vandens tiekimo įrenginius, techniškai prižiūri bei remontuoja filialo pastatus.

Elektrocheminės apsaugos skyriaus darbuotojai atsakingi už skirstomųjų dujotiekių antikorozinę apsaugą, eksploatuoja, aptarnauja bei remontuoja katodines stotis.

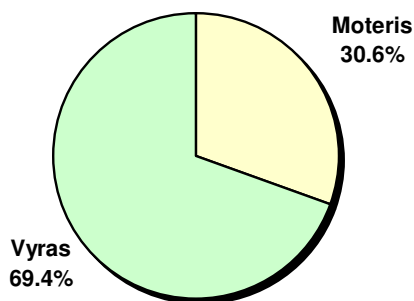
Pietų skyriaus darbuotojai eksploatuoja, techniškai prižiūri bei remontuoja vidaus ir požeminius skirstomuosius dujotiekius skyriui priskirtoje teritorijoje.

Šiaurės skyriaus darbuotojai eksploatuoja, techniškai prižiūri bei remontuoja vidaus ir požeminius skirstomuosius dujotiekius skyriui priskirtoje teritorijoje.

Plungės, Kuršėnų, Telšių bei Akmenės skyrių darbuotojai eksploatuoja bei techniškai prižiūri vidaus bei požeminius skirstomuosius dujotiekius, šalina avarinius gedimus skyriui priskirtoje teritorijoje. Rajoniniai skyriai yra nutolę nuo filialo centro, todėl tikėtina, kad organizacinio klimato raiška šiuose skyriuose gali ženkliai skirtis.

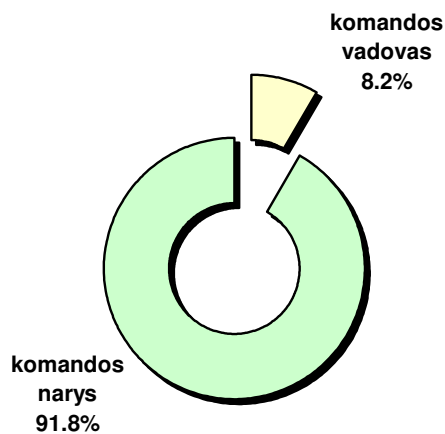
Tikslinga aptarti tiriamųjų demografinius požymius. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo kolektyvas gana vyriškas. Daugiau kaip 2 trečdalius respondentų sudaro vyrai (2.3.2 pav.). Tai

reprezentuoja realią organizacijos situaciją. Reikia konstatuoti faktą, kad tik penktadalio komandų vadovai yra moterys.



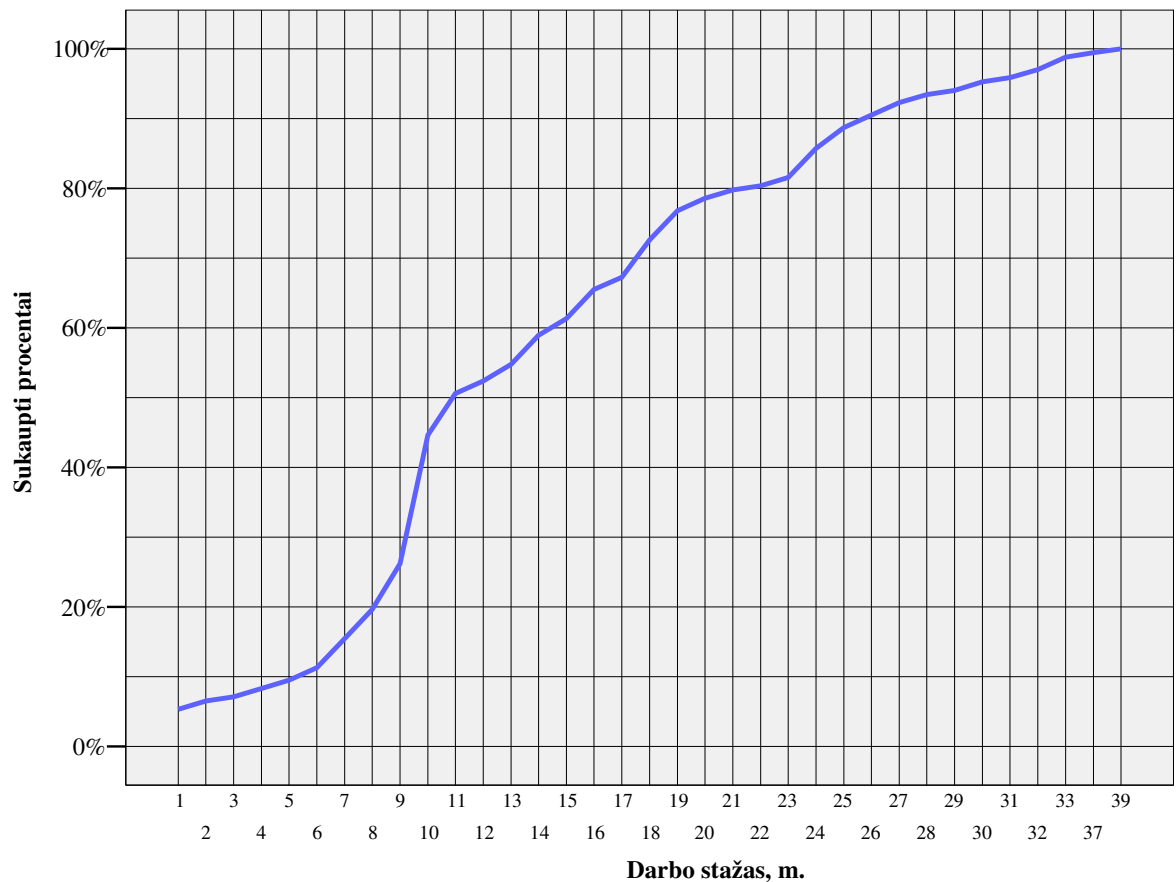
2.3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, N=173

Padalinių (komandų) vadovai sudaro 8.2 proc. visų tiriamųjų (2.3.3 pav.).



2.3.3 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą, N=170

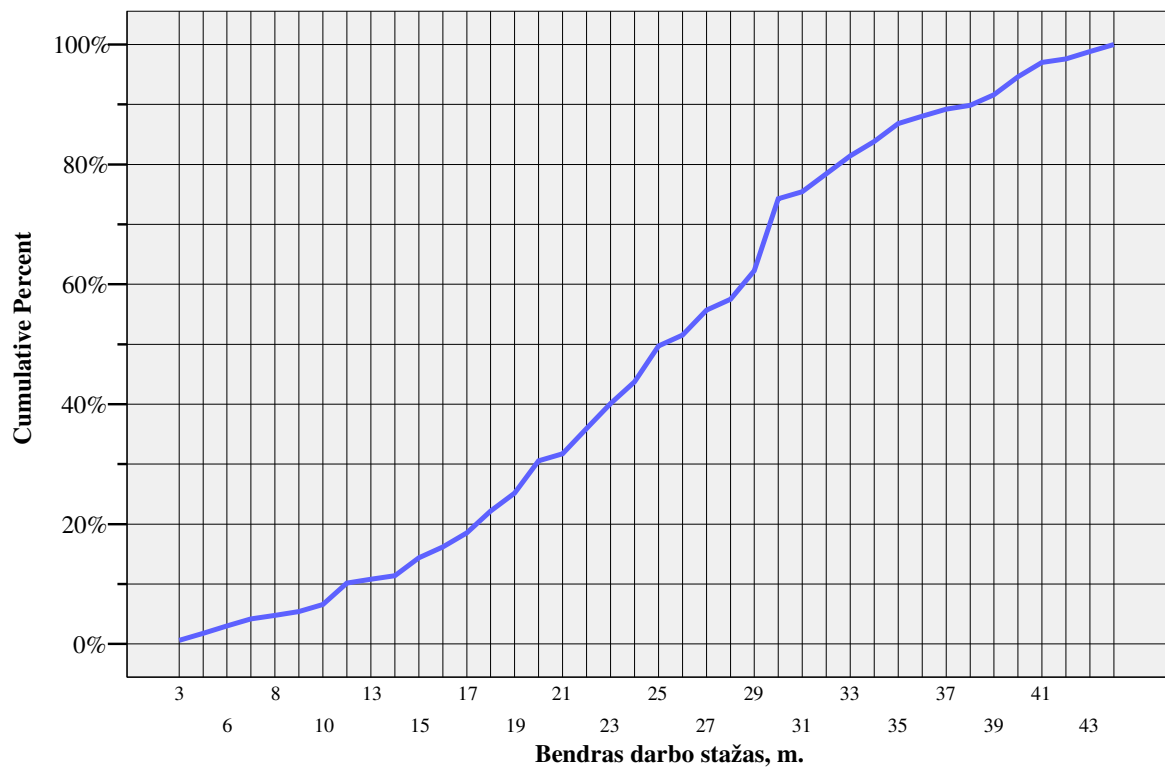
Ištyrus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą įmonėje (žr. 2.3.4 pav.), galima teigti, kad šios organizacijos darbuotojų kaita labai maža.



2.3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje, N=168

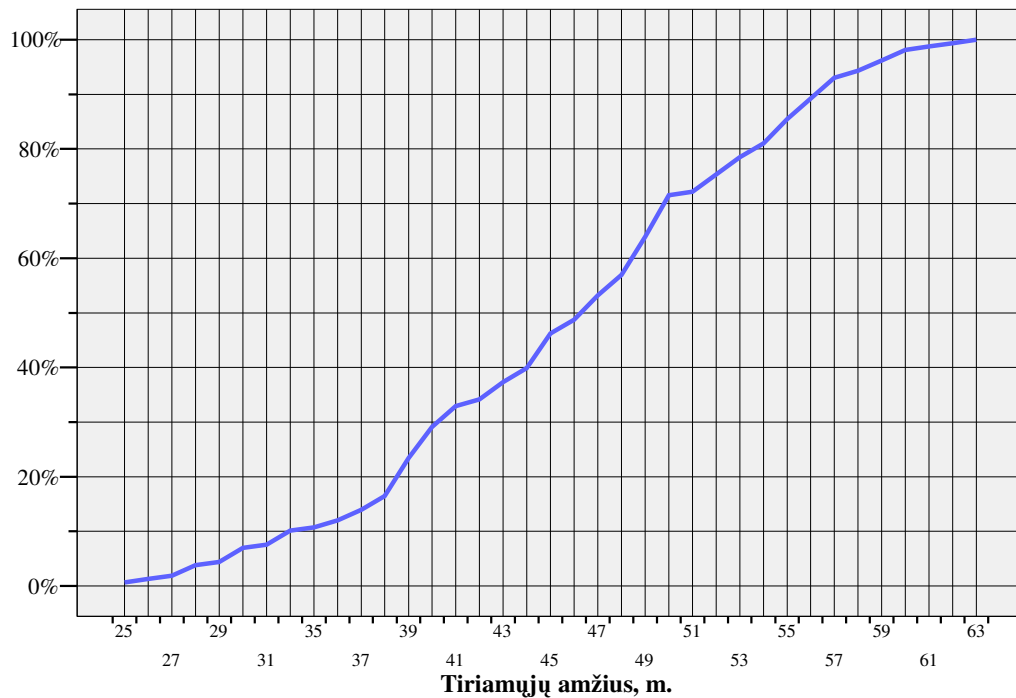
Daugiau kaip pusė darbuotojų organizacijoje dirba 11 ir daugiau metų, o virš 25 metų – net 11,3 proc. Apskritai respondentų stažas įmonėje svyruoja nuo nepilnų metų iki 39 metų. Vidutinis respondentų darbo stažas įmonėje – 14,4 metų, standartinis šio rodiklio nuokrypis yra 8,2 metų, modalinė (dažniausiai pasikartojanti) reikšmė – 10 metų, o mediana – 11 metų. Šie skaičiai rodo darbuotojų prisirišimą prie organizacijos. Tai reprezentuoja faktinę filialo situaciją. Iš 2.3.4 paveiksle pateikto sukauptų dažnių grafiko galima konstatuoti, kad vyrauja nemažą patirtį (maždaug nuo 8 iki 20 metų) turintys darbuotojai.

Ištyrus respondentų pasiskirstymą pagal bendrą darbo stažą (žr. 2.3.5 pav.), nustatyta, kad darbuotojų bendras stažas svyruoja nuo 3 iki 44 metų. Vidutinis respondentų bendrasis stažas – 25,5 metų, standartinis nuokrypis – 9,2 metų, šio rodiklio modalinė reikšmė – 3 metų, o mediana – 26 metai. Kaip matome iš 2.3.5 paveikslo, organizacijoje vyrauja darbuotojai, turintys 17 – 32 metų bendro darbo stažą. Tai tikrai brandaus kolektyvo požymis. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą ir pagal darbo stažą filiale reprezentuoja filialo realią situaciją.



2.3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą, N=167

Išanalizavus tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių (žr. 2.3.6 pav.), nustatyta, kad filiale vyrauja 38 – 53 metų amžiaus darbuotojai. Tiriamųjų amžius svyruoja nuo 25 metų iki 63 metų. Vidutinis darbuotojų amžius yra 46 metai. Šio rodiklio standartinis nuokrypis – 8,5 metų, moda – 50 metų, o mediana – 47 metai. Konstatuotina, kad filiale vyrauja vidutinio amžiaus darbuotojai. Darbuotojai iki 34 metų sudaro tik dešimtadalį visų darbuotojų. Tai atitinka realų filialo darbuotojų pasiskirstymą pagal amžių.



2.3.6 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių, N=158

Galima daryti išvadą, kad tyrimo imtis rodo AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale faktiškai susiklosčiusią struktūrą ir darbuotojų demografinių kintamųjų realybę. Apibendrinant galima teigti, kad AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale vyrauja vidutinio amžiaus didelę darbinę patirtį turintys darbuotojai, kurių kaita gana maža. Be to, bendrovės darbo specifika lemia tai, kad didžioji dalis darbuotojų – vyrai.

2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga

Šiuolaikiniuose tyrimuose vis plačiau taikomi standartiniai įverčiai (Анастаси, 2005). Tokie įverčiai parodo tam tikro individualaus rezultato nuokrypį nuo vidutinio rezultato atitinkamo skirstinio standartinio nuokrypio vienetais. Standartiniai įverčiai gali būti gaunami transformuojant pradinis duomenis tiesiniu ir netiesiniu būdu. Standartiniai įverčiai, gauti tiesinės transformacijos būdu, vadinami **z-įverčiais**. Tai labai informatyvus ir akivaizdus rodiklis. Z-įvertis skaičiuojamas pagal formulę:

$$Z = \frac{X - M}{SD}.$$

čia X – matuojamos dimensijos individualaus rezultato reikšmė, M – vidutinė visos grupės matuojamos dimensijos reikšmė, SD – standartinis nuokrypis.

Z-įvertis parodo, per kiek standartinių nuokrypių nuo vidurkio yra nutolusi požymio reikšmė (Martišius, 2001). Z-skaleje vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1. Skalė apima įverčius nuo -3 iki +3. Akivaizdu, kad z-skaleje neigiamas įvertis rodo matuojamos dimensijos individualaus rezultato nuokrypį nuo vidurkio žemyn, z-įvertis, lygus 0 rodo, kad individualus rezultatas yra lygus vidurkiui, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį.

Požymis (variable) – savybė, reiškinys ar įvykis, galintis įgyti skirtingas reikšmes. Požymiai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai.

Įverčio aritmetinis vidurkis M (mean) – vidutinė įverčio reikšmė, gaunama sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusiųjų skaičiaus:

$$M = \frac{\sum X}{N}.$$

Atsakiusiųjų skaičius N parodo tiriamųjų, kurie atsakė į konkretų klausimą, skaičių. Reikia atkreipti dėmesį, kad šis skaičius ne visada sutampa su imties dydžiu, nes respondentai ne visada atsako į visus klausimus.

Standartinis nuokrypis SD (Standart Deviation) yra matuojamojo požymio reikšmių sklaidos matas, parodantis, kaip atskiros požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (X - M)^2}{N}}.$$

Standartinė paklaida SE (Standart Error) – požymio reikšmių vidurkio sklaidos apibūdinimas – standartinis vidurkio nuokrypis. Standartinė paklaida lygi požymio standartinio nuokrypio SD ir imties tūrio (atsakiusiųjų skaičiaus) N kvadratinės šaknies santykiui:

$$SE = \frac{SD}{\sqrt{N}}.$$

Vidurkio pasikliaujamasis intervalas PI (confidence interval for the mean) – intervalas apie kurį, remiantis artima vienetui tikimybe, galima teigti, jog jam priklauso vertinamojo rodiklio vidurkio tikroji reikšmė. Paprastai pasirenkama tikimybė 0,95 ($\alpha=0,05$), arba 0,99 ($\alpha=0,01$) (Čekanavičius, 2002). Vidurkio pasikliaujamasis intervalas skaičiuojamas pagal formulę:

$$PI = M \pm SE \times 2.58, \text{ kai } \alpha=0,01;$$

$$PI = M \pm SE \times 1,96, \text{ kai } \alpha=0,05;$$

$$PI = M \pm SE \times 1,65, \text{ kai } \alpha=0,10.$$

Reikšmingumo lygmuo α (significance level) – tikimybė atmesti teisingą hipotezę.

Lyginant dviejų imčių vidurkius, galima suformuluoti dvi hipotezes:

- nulinė hipotezė H_0 : nėra skirtumo tarp populiacijos vidurkių. Gautas imčių vidurkių skirtumas atsitiktinis ir neesminis.
- alternatyvioji hipotezė H_1 : tarp vidurkių yra esminis skirtumas. Jo negalima paaiškinti atsitiktiniais nukrypimais.

Tikimybė, kad kriterijaus statistika T , tuo atveju, kai H_0 teisinga, ne mažesnė už stebimą statistikos realizaciją t , vadinama **p-reikšme**. Jei $p < \alpha$, tai hipotezė H_0 atmetama, jei $p \geq \alpha$, tai hipotezė H_0 neatmetama (Pukėnas, 2005).

Koreliacijos koeficientas r (correlation coefficient) yra statistinio ryšio tarp kintamųjų stiprumo matas. Koreliacijos koeficientas visada yra skaičius iš intervalo $[-1;1]$. Jeigu dviejų kintamųjų koreliacija lygi 0, tai tie kintamieji yra statistiškai nepriklausomi. Kuo didesnis koreliacijos koeficientas, tuo ryšys tarp dviejų kintamųjų didesnis. Tačiau iš to, kad dviejų kintamųjų koreliacijos koeficientai nelygūs nuliui, galima daryti tik tokią išvadą, jog egzistuoja statistinis ryšys, o ne koks nors priežastingumas. Jeigu koreliacijos koeficientas neigiamas, tai rodo, kad egzistuoja atvirkštinis ryšys. Matuojamų pagal rangų skalę kintamųjų yra skaičiuojamas Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientas, o matuojamų pagal intervalų skalę kintamųjų – Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientas (Pukėnas, 2005).

Regresija (regression) – požymių statistinės priklausomybės forma, rodanti, kaip kinta vieno požymio (priklausomo) vidutinės reikšmės, kintant kitam požymiui (nepriklausomam). Nepriklausomų požymių gali būti daugiau negu vienas. Priklausomo požymio vidutinių reikšmių ir nepriklausomų požymių ryšį nusako regresijos lygtis. Ryšio stiprumą rodo **determinacijos koeficientas R^2** . Determinacijos koeficientas gali įgyti reikšmes nuo 0 iki 1. Kuo jis arčiau 1, tuo regresijos lygtis geriau atitinka tyrimo duomenis.

Tyrimo patikimumas (validumas) (study validity) – tyrimo apibūdinimas, rodantis tyrimu nustatytų dėsningumų tikslumą, metodikos pagrįstumą bei tinkamumą. Tai viena iš pagrindinių psichometrinių testo charakteristikų, parodanti gaunamos informacijos atitikimą diagnozuojamai charakteristikai. Tyrimo patikimumas skirstomas į vidinį tyrimo patikimumą ir išorinį tyrimo patikimumą.

Vidinis tyrimo patikimumas (validumas) (internal study validity) – tyrimo apibūdinimas, rodantis tirtos grupės nustatytų dėsningumų tikslumą. Vidinį tyrimo patikimumą mažina sisteminės ir atsitiktinės klaidos.

Išorinis tyrimo patikimumas (validumas) (external study validity) – tyrimo apibūdinimas, rodantis, kiek dėsningumų, nustatytų tiriant tam tikrą imtį, atitinka visą populiaciją ar kitas populiacijas.

Vidinė testo konsistencija (vidinis suderinamumas) – testo charakteristika, apibūdinanti testo užduočių (matuojamų požymių) sudėties vienodumą. Vidinės testo konsistencijos kriterijus yra esminis testo konstrukcinio validumo elementas, parodantis, koku mastu užduotys matuoja tam tikrą psichologinį reiškinį, o taip pat kiekvienos užduoties (požymio) indėlį į kiekybinį visos metodikos įvertinimą. Maksimalus testo validumas pasiekiamas atrenkant tokias testo užduotis (žingsnius), kurios, turėdamos ženklią koreliaciją su testo rezultatu, tuo pačiu minimaliai koreliuoja tarpusavyje. Užduočių atrinkimas pagal vidinės konsistencijos kriterijų užtikrina maksimalų pragmatišką testo efektyvumą. Praktiškai vidinė konsistencija apibūdinama koreliacija tarp atskiros testo užduoties rezultato ir viso testo rezultato.

2.5. Diagnostinio tyrimo pratęsimas panaudojant kokybinio tyrimo elementus

Vadybiniuose tyrimuose apsiribojus vien tik kiekybiniu tyrimu gali būti praleista daug svarbių dalykų. Pasak G. Merkio (1999), siekiant gauti patikimesnius rezultatus būtina vartoti daugiau nei vieną tyrimo metodą. Kiekvienas iš tyrimo metodų yra savaip ribotas. Derinant du ar daugiau metodų, kurių kiekvienas patikrina ar papildo kitais metodais surinktą medžiagą, gaunami patikimesni tyrimo duomenys. Šis procesas vadinamas trianguliacija (Giddens, 2005). Šiuolaikinėje socialinių mokslų metodologijoje propaguojama kokybinio ir kiekybinio tyrimų strategijų derinimo idėja. Derinant kiekybinį ir kokybinį tyrimus, kiekvienos iš minėtų metodikų privalumai išsaugomi, o trūkumai kontroliuojami (Šaparnis, 2000). Kokybinis tyrimas užtikrina semantiškai jautrius tyrimo aspektus, o kiekybinis tyrimas padeda argumentuoti metodikos validumą ir objektyvumą. Kiekybiniame tyrime klausimai paprastai prasideda nuo „kaip“ arba „kas“, o kokybiniame – keliami klausimai „kodėl“, ieškant palyginimo tarp grupių (Luobikienė, 2000). I. Luobikienė (2000) teigia, kad kokybė nurodo į tam tikrą kažkieno tipą, į esminę kažkieno savybę, o kiekybė nurodo į tai, kiek daug, kokio dydžio yra kažkieno kiekis.

Dėl standartizuotų atsakymų primetimo kiekybinio tyrimo metu nukenčia gaunamos informacijos plotis ir gylis, pasireiškia paviršutiniškumo rizika. Tuo tarpu kokybiniame tyrime atsiribojama nuo griežtos tyrimų procedūrų formalizacijos, orientacijos į daugelį statistinių duomenų. Kokybinio tyrimo trūkumas – tyrimo rezultatų reprezentatyvumo, validumo, reliabilumo bei objektyvumo argumentacijos stoka (Merkys, 1999). Kiekybinė metodologija kopijuoja gamtamokslinį metodą ir siekia visuotinių apibendrinimų, objektyvumo bei reiškinų paaiškinimo. Kokybinė metodologija remiasi humanitarinių mokslų metodologija, siekia pažinti reiškinio visumą ir suprasti subjektą, interpretuoti jo veiklą kaip unikalų atvejį (Merkys, 2004).

Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų santykį gana detalčiai išnagrinėjo ir pateikė jų palyginimą S. Lamnek (1993) (Merkys, 1999). Tyrimo rezultatai pateikti 2.4.1 lentelėje. Akivaizdu,

kad kiekybinis tyrimas ir kokybinis tyrimas turi nemažai skirtumų. Vadinasi, taikant abu tyrimo metodus rezultatas bus reikšmingesnis ir patikimesnis. G. Merkys (1999) pabrėžia, kad kiekybinės ir kokybinės priegų metodologiniai parametrai sąveikauja pagal atvirkštinės kontingencijos principą: kuo stipri ir metodologiškai patraukli kiekybinė paradigma, tuo silpna yra kokybinė priega, ir atvirkščiai – kokybinės priegos privalumai prasideda ten, kur kiekybinės priegos privalumai baigiasi.

2.5.1 lentelė

Kiekybinio ir kokybinio tyrimo palyginimas pagal S. Lamnek (1993)

Kiekybinis tyrimas	Kokybinis tyrimas
nomonetinis	idiografinis
gamtamokslinis	kultūrologinis
laboratorinis	lauko
deduktyvus	induktyvus
orientuotas į atskiras dalis (arba dalį)	holistinis (visybiškas)
konfirmacinis (įrodantis, patvirtinantis)	eksploratyvus (ištiriantis, euristinis)
neistoriškas	istoriškas
paiškinantis	suprantantis
tvirti, tikslūs, aiškiai apibrėžti metodai	švelnūs, improvizuoti metodai
matavimas	aprašymas
imtis (atrankinis tyrimas)	pavienio atvejo tyrimas
elgsena	išgyvenimas

Šaltinis: Merkys, G. (1999). Empirinė analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, sociologija*, 3, p. 53-64.

G. Šaparnis (2000) kokybinį tyrimą apibūdina kaip platų požiūrį į socialinius reiškinius, natūralų ir interpretatyvų, apimantį įvairius metodus. Kokybinio tyrimo esmė yra ne kiekybinių, o kokybinių, t.y. subjektyvių duomenų (patirčių ir nuomonių) analizė. G. Merkys (1999) išskiria šiuos svarbiausius kokybinio tyrimo metodus: biografinis metodas, pavienio atvejo tyrimas, turinio analizė, naratyvinis ir eksploratyvus interviu.

Vadovaujantis tyrimo metodų trianguliacijos koncepcija šiame darbe diagnostinis kiekybinis organizacinio klimato tyrimas pratęsiamas kokybiniu tyrimu, panaudojant pusiau struktūruoto kokybinio interviu ir kontent analizės metodus.

Kokybinio tyrimo metu buvo prisilaikoma kokybiniam interviu būdingų principų (Merkys, 1999):

Atvirumo principas (dirbama atvirais klausimais, jų seka iš anksto nėra griežtai numatyta, nėra griežtų išankstinių teorinių schemų, tyrimo objektą, teorinį hipotetinį modelį jo eigoje sukonstruoja patys tyrimo subjektai);

Komunikatyvumo principas (turi dominuoti tiriamasis, o tyrėjas turi prisitaikyti);

Natūralumo principas (tyrimas atliekamas natūralioje aplinkoje);

Lankstumo principas (tyrėjas turi lanksčiai reaguoti į tiriamojo poreikius);

Interpretatyvumo principas (tyrėjas analizuoja tiriamųjų nuomones, jas apibendrina, interpretuoja ir daro išvadas).

Kontent analizės (turinio analizės) metodas kokybiniame tyrime pasireiškė tuo, kad interviu tiriamųjų išsakytas nuomones tyrėjas sugrupavo pagal jų semantinį panašumą ir reikšmingumą į subkategorijas ir kategorijas. Vėliau sudarytos subkategorijos ir kategorijos buvo interpretuojamos, siekiant atrasti bendrus (apibendrintus) organizacinio klimato raiškos dėsningumus.

Kokybinio interviu metu gauti duomenys buvo interpretuojami dviem kryptimis:

- turinio požiūriu – surinkta informacija buvo interpretuojama tiesiogiai, ieškoma išsakytų minčių sąryšio ir gilesnės prasmės;
- reitingo požiūriu – interpretuojant problemų, neigiamai veikiančių organizacinį klimatą, reitingus, buvo remiamasi hipoteze, kad didesni reitingai rodo, jog indikuotos konkrečios problemos tirtoje populiacijoje pasireiškia masiškai, ir tikėtina, kad jos ženkliai pablogina organizacinį klimatą. Jei kategorijos reitingas žemas, galima tikėtis, kad atitinkama problema tiriamai populiacijai nėra aktuali.

Kiekybinio diagnostinio organizacinio klimato krizės tyrimo metu išsiaiškinta, kad geriausias organizacinis klimatas tiriamame filiale yra Pietų ir Akmenės skyriuose bei Avarinėje tarnyboje. Blogiausias organizacinis klimatas nustatytas Pardavimų skyriuje. Remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis, organizacinio klimato raiška filiale blogiausia pagal šias dimensijas (krizės požymių mažėjimo tvarka):

- Atvirumas, tolerantiškumas;
- Informacija/komunikacija;
- Santykiai su vadovais;
- Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės;
- Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas;
- Tradicijos šventės;
- Kontrolė;
- Gandai, apkaltos, veidmainiavimas;

- Konfliktai.

Pasinaudojant kiekybinio tyrimo rezultatais kokybiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti priežastis, kodėl filialo skirtinguose skyriuose (komandose) organizacinis klimatas taip stipriai skiriasi ir kodėl klimato krizė labiausiai pasireiškia būtent išvardintomis dimensijomis, kas lemia gerą (blogą) organizacinį klimatą komandoje. Tam tikslui buvo sukurtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas (žr. 2 priedą), apimantis išvardintas organizacinio klimato dimensijas ir sudarytas iš atviro tipo probleminių klausimų. Tiriamaisiais buvo parinkti komandos, kurioje organizacinis klimatas labai geras (Pietų skyrius), ir kurioje labai blogas (Pardavimų skyrius) darbuotojai.

Iš viso kokybinio interviu metodu buvo apklausta 12 darbuotojų: 6 Pardavimų skyriaus ir 6 Pietų skyriaus. Respondentų demografiniai duomenys pateikti 2.5.2 lentelėje.

2.5.2 lentelė

Kokybinio interviu respondentų demografiniai duomenys

Lytis	Amžius	Išsimokslinimas	Darbo stažas įmonėje	Pareigos
Pardavimų skyrius				
V	48	aukštasis	10	vadybininkas
V	33	aukštasis	6	inspektorius
V	47	vidurinis	8	šaltkalvis
M	39	aukštasis	6	vadybininkė
M	52	aukštesnysis	11	vadybininkė
M	58	aukštasis	11	vadybininkė
Pietų skyrius				
V	49	aukštasis	6	meistras
V	56	vidurinis	14	šaltkalvis
V	39	vidurinis	12	šaltkalvis
V	40	vidurinis	16	šaltkalvis
V	44	vidurinis	14	šaltkalvis
V	40	vidurinis	15	šaltkalvis

Akivaizdu, kad daugumos respondentų iš Pardavimų skyriaus išsilavinimas aukštasis, o respondentų iš Pietų skyriaus – vidurinis. Respondentų pasiskirstymas atitinka realią šių skyrių situaciją.

Interviu vyko konfidencialiai tiriamojo natūralioje darbinėje aplinkoje jam priimtinu laiku. Vienu metu buvo dirbama su vienu tiramuoju. Iš pradžių tyrėjas supažindino tiriamąjį su tyrimo tikslais, problema bei eiga, užtikrino pokalbio konfidencialumą. Tyrėjas kėlė atviro tipo

probleminius klausimus, o tiriamieji reiškė įvairias nuomones. Tiriamieji interviu metu buvo skatinami plėsti aptariamą temą ir pokalbis laisvai galėjo nutolti nuo pateikto atviro klausimo. Klausimai atliko tik orientyro vaidmenį. Jų seka nebuvo primetama tiriamajam. Interviu buvo protokoluojamas. Po to buvo atliekama visų tiriamųjų atsakymų turinio analizė (kontent analizė).

3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Testavimo rezultatai pagal dimensijas

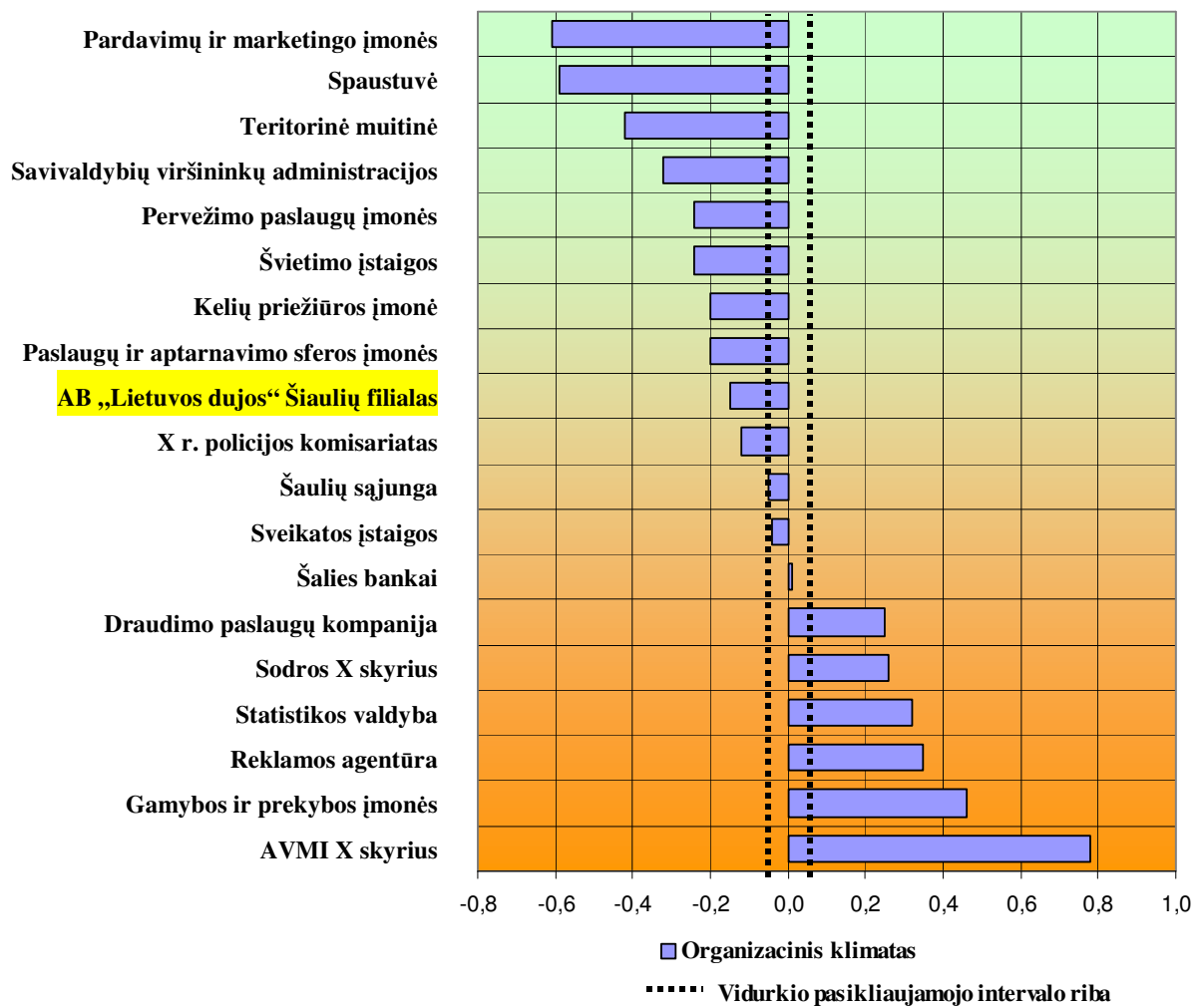
Akcentuotina, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti teiginių turinčių neigiamą prasmę, tai yra tokių, kurie diagnozuoja organizacinio klimato krizę, pagrindu. Teiginiai, apibūdinantys teigiamą klimatą, buvo reversuoti į neigiamus. Testo raktas toks: kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Atsakymas „visiškai nesutinku“ įvertintas 0, o atsakymas „visiškai sutinku“ – 4 (pirminiais balais).

Koduojant informaciją pirminiais balais, lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Šiuo atveju būtų kebloka palyginti atskirų organizacijos padalinių klimato raišką, be to, būtų sunku palyginti tiriamos organizacijos klimatą su likusių tyrimo projekte dalyvaujančių organizacijų klimatu. Dėl šios priežasties šiame skyriuje beveik visi rezultatai pateikiami tik standartizuotais z-įverčiais. Z-įvertis plačiau aptartas 2.4 poskyryje. Akivaizdu, kad klimato raiškos vidurkis, vadovaujantis standartizuoto z-įverčio taisykle, buvo transformuotas į 0, o standartinis nuokrypis į 1. Testo standartinė paklaida SE (Standart Error) z-įverčių skalėje yra lygi 0.026. Šio rodiklio pagalba yra randamos vidurkio (M) pasikliaujamojo intervalo (PI) ribos:

$$PI = M \pm SE \times 1,96, \text{ kai } \alpha=0,05.$$

Kadangi z-įverčių skalėje $M=0$, tai pasikliaujamojo intervalo ribos šiuo atveju yra $[-0,05; +0,05]$. Siekiant geresnio duomenų vaizdumo, šio pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija.

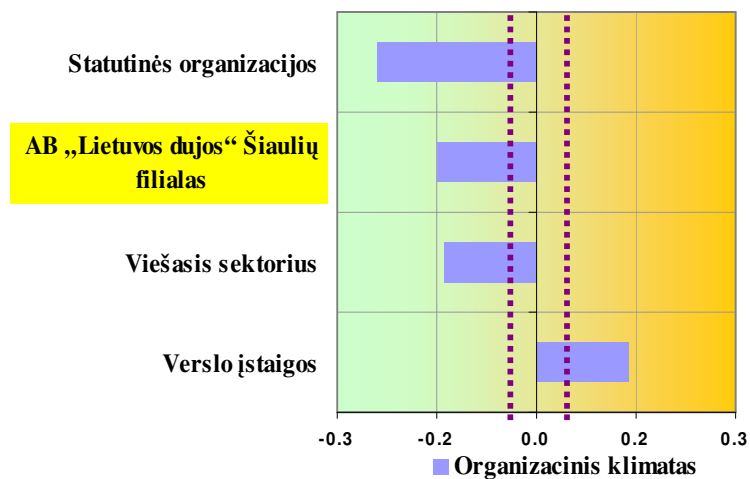
Vertinant viso AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo bendrą organizacinio klimato raišką, tikslinga ją palyginti su kitų įmonių, dalyvavusių šiame tyrimo projekte, organizacinio klimato raiška – tai yra tiriamojo filialo organizacinio klimato raiškos bendrą įvertį palyginti su norminiu visos tyrimo projekto imties įverčiu. Didžiąją imtį sudaro 1509 tiriamieji. Visų tirtų įmonių organizacinio klimato raiška pateikiama 3.1.1 paveiksle. Vaizdumo dėlei, visos organizacijos yra suranguotos pagal organizacinio klimato raiškos įvertį nuo blogiausios iki geriausios. Didžiausias teigiamas įvertis reiškia blogiausią organizacinį klimatą, didžiausias neigiamas įvertis – geriausią organizacinį klimatą.



3.1.1 pav. Organizacinio klimato raiška įvairiose Lietuvos organizacijose

Akivaizdu, kad geriausias organizacinis klimatas yra pardavimų ir marketingo įmonėje, spaustuvėje ir teritorinėje muitinėje, blogiausias – AVMI X skyriuje, gamybos ir prekybos įmonėje bei reklamos agentūroje. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialas bendrame organizacijų reitinge randasi maždaug per vidurį. Pritarimas organizacinio klimato krizei tiriamame filiale yra per 0,15 standartinio nuokrypio mažesnis, nei visų įmonių apibendrintų įverčių vidurkis. Vadinasi, visų tirtų įmonių kontekste AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinis klimatas vertintinas teigiamai.

Verta palyginti AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinį klimatą įvairių šalies ūkio sektorių kontekste. 3.1.2 paveiksle visos tirtos organizacijos yra suklasifikuotos į pagrindinius organizacijų tipus: verslo įstaigos, viešojo sektoriaus organizacijos ir statutinės organizacijos.

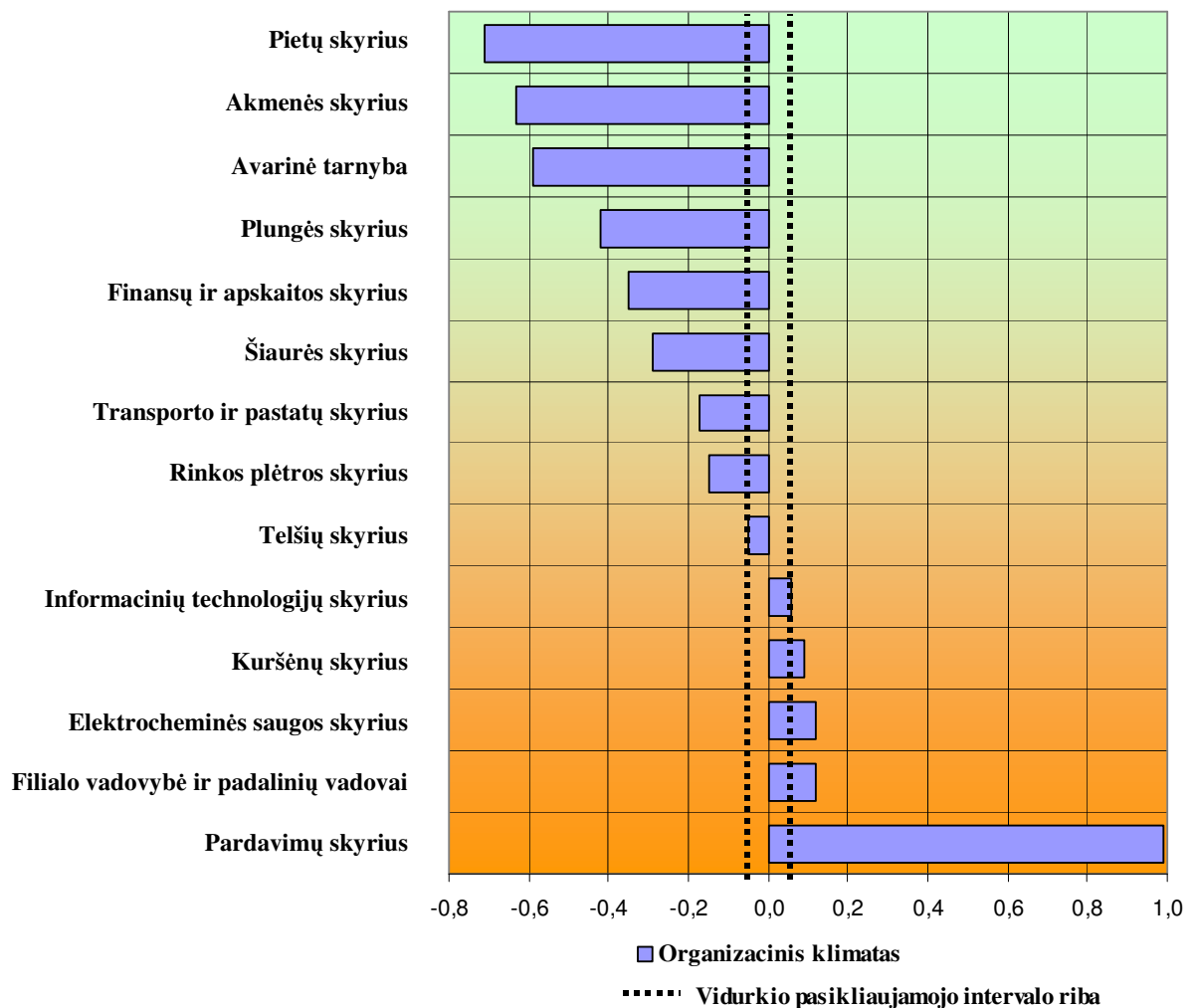


3.1.2 pav. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinio klimato raiškos palyginimas

Kaip matyti, išryškėja statistinis dėsniumas: organizacinis klimatas geriausias statutinėse organizacijose, o blogiausias verslo įmonėse; viešasis sektorius užima tarpinę padėtį. Nustatyta, kad filialas pagal organizacinio klimato raiškos kokybę šiek tiek lenkia viešojo sektoriaus organizacijas, tačiau atsilieka nuo statutinių organizacijų. Šiuo atžvilgiu tiriamas filialas ženkliai lenkia verslo įstaigas, kuriose pritarimas organizacinio klimato krizei labai ženklaus – net 0,14 standartinio nuokrypio didesnis už apibendrintų įverčių vidurkį.

Išdėstyti faktai ir argumentai leidžia teigti, kad organizacinis klimatas AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale yra neblogas. Tačiau tiriamas filialas jungia gana daug padalinių. Tikėtina, kad organizacinis klimatas atskiruose filialo padaliniuose gali ženkliai skirtis. Diagnozavus organizacinį klimatą atskiruose padaliniuose, būtų galima nustatyti „silpniausias“ filialo organizacinio klimato raiškos vietas ir imtis priemonių klimatui pagerinti.

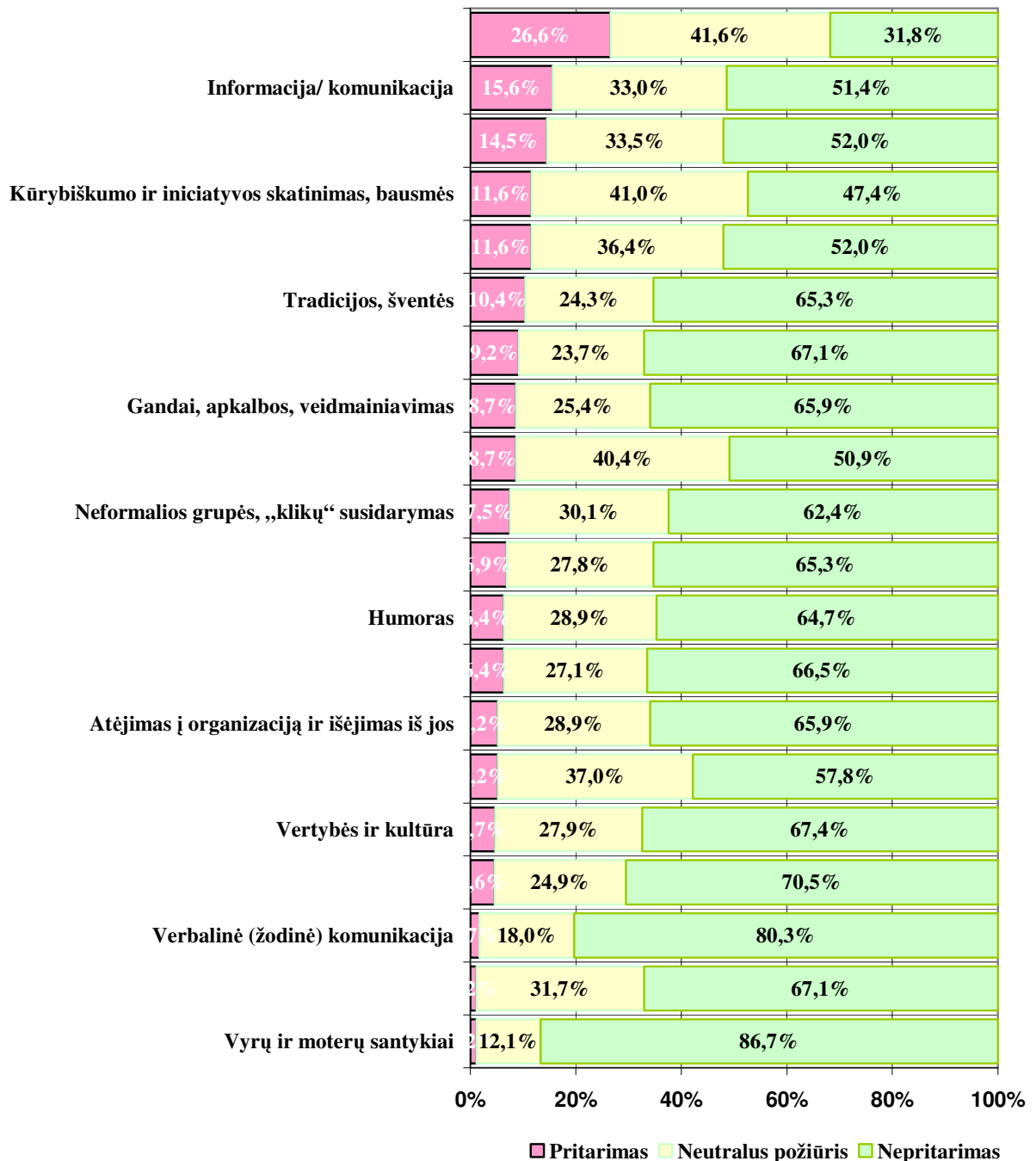
Išanalizavus įvairių AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo padalinių organizacinio klimato raišką (žr. 3.1.3 pav.), nustatyta, kad atskirų organizacijos padalinių organizacinis klimatas labai skirtingas: padalinių testo jungtinis balas z-skaleje svyruoja nuo -0,71 iki 0,99 – tai yra per 1,7 standartinio nuokrypio. Toks skirtumas vertintinas kaip labai ženklaus.



3.1.3 pav. Organizacinio klimato raiška AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo padaliniuose

Geriausias klimatas yra Pietų skyriuje (organizacinio klimato pritarimo krizei jungtinis balas yra 0,71 žemiau normavimo imties vidurkio), Akmenės skyriuje, Avarinėje tarnyboje, o blogiausias – Pardavimų skyriuje (organizacinio klimato pritarimo krizei jungtinis balas yra 0,99 standartinio nuokrypio aukščiau normavimo imties vidurkio). Prastokas organizacinis klimatas ir Kuršėnų bei Elektrocheminės saugos skyriuose. Gana nepalankiai organizacinį klimatą vertina filialo vadovybė ir padalinių vadovai. Galima teigti, kad, nors apskritai AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo bendras organizacinis klimatas yra geras, pardavimų skyriuje organizacinis klimatas yra ypač nepalankus, todėl reikalinga vadybinė intervencija. Toks didelis skirtumas galėjo atsirasti dėl to, kad filialo padaliniai yra gana savarankiški, tarpusavyje skiriasi savo funkcijomis, dydžiu, darbuotojų išsilavinimu, vadovų bei darbuotojų būdo savybėmis ir kt., kai kurie fiziškai nutolę vienas nuo kito. Kiekvieno padalinio organizacinis klimatas labai priklauso nuo padalinio vadovo. Tikrąsias organizacinio klimato skirtumų priežastis padės nustatyti papildomas kokybinis tyrimas.

Siekiant detaliau ištirti filialo organizacinį klimatą, buvo išanalizuota jo raiška pagal visas 20 subskalių. Šios analizės duomenys pateikiami 3.1.4 paveiksle.



3.1.4 pav. AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinis klimatas pagal visas 20 subskalių

Daugumoje subskalių pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir daugeliu atvejų neviršija 10%. Patraukia dėmesį organizacinio klimato raiška pagal tokias šiuo metu šalyje aktualias dimensijas kaip „Kartų santykiai“ bei „Vyrų ir moterų santykiai“. Pagal šias dimensijas organizacinis klimatas filiale išties neblogas. Galima pastebėti, kad labiausiai filialo

darbuotojai pasigenda atvirumo ir tolerantiškumo: pagal šią dimensiją net 26,6% respondentų klimata vertino neigiamai. Taip pat nemaža dalis darbuotojų jaučia informacijos trūkumą (15,6%). Šis rodiklis ypač aktualus tiriamam filialui, nes įmonė neseniai buvo restruktūrizuota, įvairūs pokyčiai vyksta ir dabar. Kai kuriuos darbuotojus yra apėmęs netikrumo jausmas, baimė dėl ateities, o informacijos trūkumas ar jos vėlavimas dar labiau trikdo darbuotojus. 14,5% respondentų nepatenkinti santykiais su vadovais. Kaip jau buvo konstatuota konceptualiojoje dalyje, vadovai vaidina pagrindinę rolę formuojant organizacinį klimatą. Taigi šis didokas skaičius signalizuoja filialo bei padalinių vadovams, kad reikia keisti požiūrį į savo pavaldinius, labiau atsižvelgti į jų poreikius, keisti vadovavimo stilių ir kt. Pagal dimensiją „kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės“ pritarimas krizei taip pat didokas – 11,6%. Tai rodo, kad vadovai nepakankamai pasitiki savo darbuotojais, stabdo jų iniciatyvą. Tai gali ženkliai sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, geros idėjos gali būti užmirštos stalčiuje. Visa tai gali tiesiogiai atsiliiepti įmonės rezultatuose. Organizacinio klimato krizei pagal „saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas“ dimensiją pritarė 11,6% - tai gali būti jau minėto restruktūrizavimo ir tolimesnių pertvarkymų pasekmė. Žinoma, kintant ekonominei situacijai pertvarkymai organizacijoje neišvengiami, tačiau vadovai turi parodyti ypatingą sumanumą, kantrybę ir humaniškumą restruktūrizuodami savo organizacijas, neišmesti beatodairiškai į gatvę savo darbuotojų. Kaip teigia J. Stoneris, vadovavimui svarbiausia - žmonių santykiai ir laikas (Stoner, 2000).

Tikslinga patikrinti, koks organizacinis klimatas pagal atskiras dimensijas reiškiasi skirtinguose filialo padaliniuose. 3.1.1 lentelėje surašyti ne tik konkretūs testo įverčiai pagal padalinius, bet ir spalvomis išskirti vadinamieji nukrypstantys (ekstremalūs) įverčiai. Ekstremalių įverčių išskyrimas padeda lengviau susiorientuoti, kurie atvejai ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tokiu būdu galima atpažinti ir nagrinėti organizacinio klimato raiškos požiūriu akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Šioje lentelėje žalia spalva išskirti įverčiai, nukrypstantys daugiau kaip per 0,5 standartinio nuokrypio žemiau normavimo imties vidurkio, raudona - nukrypstantys daugiau kaip per 0,5 standartinio nuokrypio aukščiau normavimo imties vidurkio.

Organizacinio klimato raiška AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo padaliniuose pagal atskiras dimensijas

Dimensijos pavadinimas	Filialo vadovybė ir padalinių vadovai	Telšių skyrius	Plungės skyrius	Informacinių technologijų skyrius	Rinkos plėtros skyrius	Avarinė tarnyba	Transporto ir pastatų skyrius	Elektrocheminės saugos skyrius	Kuršėnų skyrius	Pardavimų skyrius	Akmenės skyrius	Pietų skyrius	Šiaurės skyrius	Finansų ir apskaitos skyrius
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,20	-0,28	-0,40	-0,22	-0,22	-0,55	-0,07	0,10	0,29	1,12	-0,65	-0,97	-0,39	0,25
Humoras	-0,24	0,09	0,41	-0,4	-0,07	0,1	0,55	-0,07	0,03	0,2	-0,07	-0,45	0,15	-0,35
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,32	-0,16	-0,17	-0,38	-0,52	-0,48	-0,38	0,02	-0,20	0,69	-0,76	-0,67	-0,25	-0,20
Neverbalinė komunikacija	0,40	-0,02	-0,03	0,17	-0,05	-0,70	-0,19	-0,39	-0,28	0,90	-0,49	-0,44	-0,33	-0,06
Vyrų ir moterų santykiai	0,28	-0,15	-0,1	0,95	0,44	-0,09	0,53	0,36	0,08	1,61	-0,57	-0,18	0,11	-0,57
Konfliktai	0,45	-0,21	0,58	-0,15	-0,04	-0,17	-0,26	0,40	0,03	0,78	-0,02	-0,60	-0,11	-0,39
Santykiai su vadovais	-0,01	-0,26	-0,58	0,38	0,03	-0,20	-0,01	-0,10	0,34	0,97	-0,31	-0,71	-0,02	-0,05
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	-0,01	-0,07	-0,57	0,57	0,07	-0,53	0,15	0,48	0,12	0,99	-0,80	-0,52	-0,25	0,06
Informacija/ komunikacija	0,26	0,07	-0,15	0,48	-0,02	-0,60	0,11	0,20	0,70	0,97	-0,54	-0,31	-0,19	-0,09

3.1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3.1 lentelės tęsinys

Dimensijos pavadinimas	Filialo vadovybė ir padalinių vadovai	Telšių skyrius	Plungės skyrius	Informacinių technologijų skyrius	Rinkos plėtros skyrius	Avarinė tarnyba	Transporto ir pastatų skyrius	Elektrocheminės saugos skyrius	Kuršėnų skyrius	Pardavimų skyrius	Akmens skyrius	Pietų skyrius	Šiaurės skyrius	Finansų ir apskaitos skyrius
Atvirumas, tolerantiškumas	0,38	0,09	-0,05	0,00	-0,25	-0,17	0,02	0,43	0,86	0,80	-0,42	-0,02	-0,45	0,39
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,09	0,14	-0,06	0,05	0,25	-0,32	-0,06	0,03	-0,14	0,88	-0,45	-0,77	-0,25	-0,13
Kartų santykiai	0,44	-0,14	-0,55	0,24	-0,06	-0,41	-0,30	0,27	-0,47	0,57	-0,03	-0,34	-0,32	-0,46
Tarpusavio santykiai	0,38	-0,03	-0,09	-0,08	-0,11	-0,51	-0,31	0,35	-0,32	0,71	-0,60	-0,74	-0,36	-0,14
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,23	-0,19	-0,38	0,30	0,23	-0,29	-0,07	0,48	0,04	0,98	-0,72	-0,07	0,56	-0,13
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,13	-0,06	-0,43	-0,01	-0,10	-0,50	-0,13	0,13	0,20	0,81	-0,50	-0,50	-0,12	-0,10
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,27	0,17	-0,28	0,20	-0,05	0,23	0,49	-0,29	0,18	0,81	-0,36	0,28	-0,05	-0,75
Kontrolė	-0,21	-0,32	-0,62	-0,04	0,18	-0,52	0,00	0,07	0,00	0,70	-0,42	-0,71	0,09	-0,88
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,16	0,52	-0,78	-0,14	-0,28	-0,49	-0,50	0,24	-0,19	0,41	-0,67	-0,74	-0,21	-0,32
Vertybės ir kultūra	-0,42	-0,12	-0,61	-0,26	-0,26	-0,56	-0,26	-0,09	-0,10	0,69	-0,33	-0,77	-0,44	-0,65
Tradicijos, šventės	-0,64	0,21	-0,45	-0,28	-0,85	-1,19	-0,62	-0,58	-0,02	-0,14	-0,45	-1,02	-0,87	-1,04

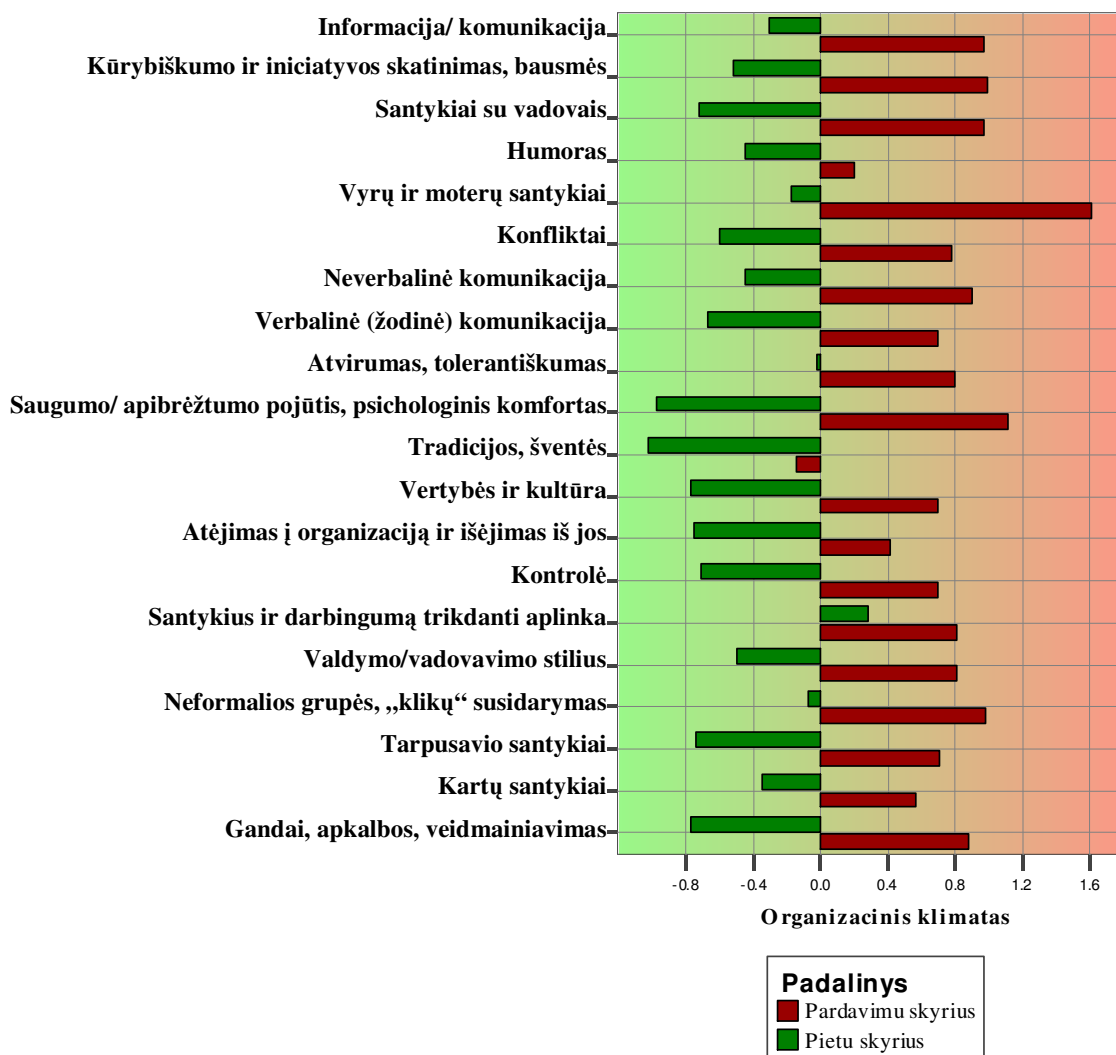
Nepalankus vertinimas: - $z > 0,5$ - $z < -0,5$ - palankus vertinimas

Iš 3.1 lentelės duomenų akivaizdžiai matyti, kad tikrai palankus organizacinis klimatas yra susiklostęs Pietų skyriuje, Akmenės skyriuje, Avarinėje tarnyboje. Pardavimų skyriuje organizacinis klimatas nepalankiai vertinamas beveik pagal visas subskales. Šiame skyriuje tik tradicijų ir švenčių dimensija įvertinta palankiai. Pastaroji dimensija daugumoje filialo padalinių vertinama ypatingai teigiamai. Tai reiškia, kad filiale yra teikiamas deramas dėmesys tradicijoms ir šventėms. Tai labai sveikintinas reiškinys, nes konceptualiojoje tyrimo dalyje konstatuota, kad:

- organizacijos vertybės, tradicijos ir šventės yra esminė organizacijos kultūros dedamoji;
- organizacijos tradicijos ir šventės yra efektyvus žmogiškųjų išteklių organizacijoje ugdymo instrumentas, įgalinantis tobulinti tarpusavio santykius, sutelkti kolektyvą, motyvuoti darbuotojus, puoselėti jų lojalumą organizacijai ir kt.

Vyraujančių ypatingai neigiamų nuostatų nei vienoje dimensijoje nepastebėta. Išskyrus Pardavimų skyrių, lentelėje sistemingai pasireiškia stochastikos (atsitiktinumo) elementas. Tas pats padalinys pagal vienus kriterijus vertintinas teigiamai, pagal kitus – neigiamai. Galima atkreipti dėmesį, kad pagal „humoro“ bei „atvirumo, tolerantiškumo“ dimensijas nei viename skyriuje nenustatyta ekstremaliai neigiamų įverčių. Tai rodo, kad pagal šias dimensijas organizacijos klimatas vertintinas neypatingai gerai.

Detaliau panagrinėsime Pardavimų (blogiausias organizacinis klimatas) ir Pietų (geriausias organizacinis klimatas) skyrių organizacinio klimato raišką pagal visas 20 dimensijų. 3.1.5 paveiksle akivaizdžiai matome, kad organizacinio klimato raiška Pardavimų skyriuje blogiausia pagal šias dimensijas: vyrų ir moterų santykiai; informacija/komunikacija; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; santykiai su vadovais; saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas, neverbalinė komunikacija, neformalios grupės, „klikų“ susidarymas. Tuo tarpu Pietų skyriuje pagal tas pačias dimensijas diagnozuotas palankus organizacinis klimatas.



3.1.5 pav. Pardavimų ir Pietų skyrių organizacinio klimato raiška pagal 20 dimensijų

Interpretuojant testo duomenis pažymėtina, jog testas gana tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklostė atitinkamas organizacinis klimatas. Siekiant išsiaiškinti konkretaus organizacinio klimato susidarymo priežastis, būtina atlikti kokybinius tyrimus.

3.2. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiškos statistiniai sąryšiai

Tikslinga panagrinėti, kokią įtaką organizacinio klimato vertinimui turi testuojamųjų darbuotojų demografiniai požymiai: lytis, jų bendras darbo stažas, darbo stažas šioje darbovietėje, amžius, statusas organizacijoje (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas).

Tiriant, kokią įtaką organizacinio klimato vertinimui turi tiriamųjų lytis, buvo taikomas t-testas. Šio tyrimo tikslas – nustatyti, ar vyrų ir moterų organizacinio klimato vertinimai skiriasi

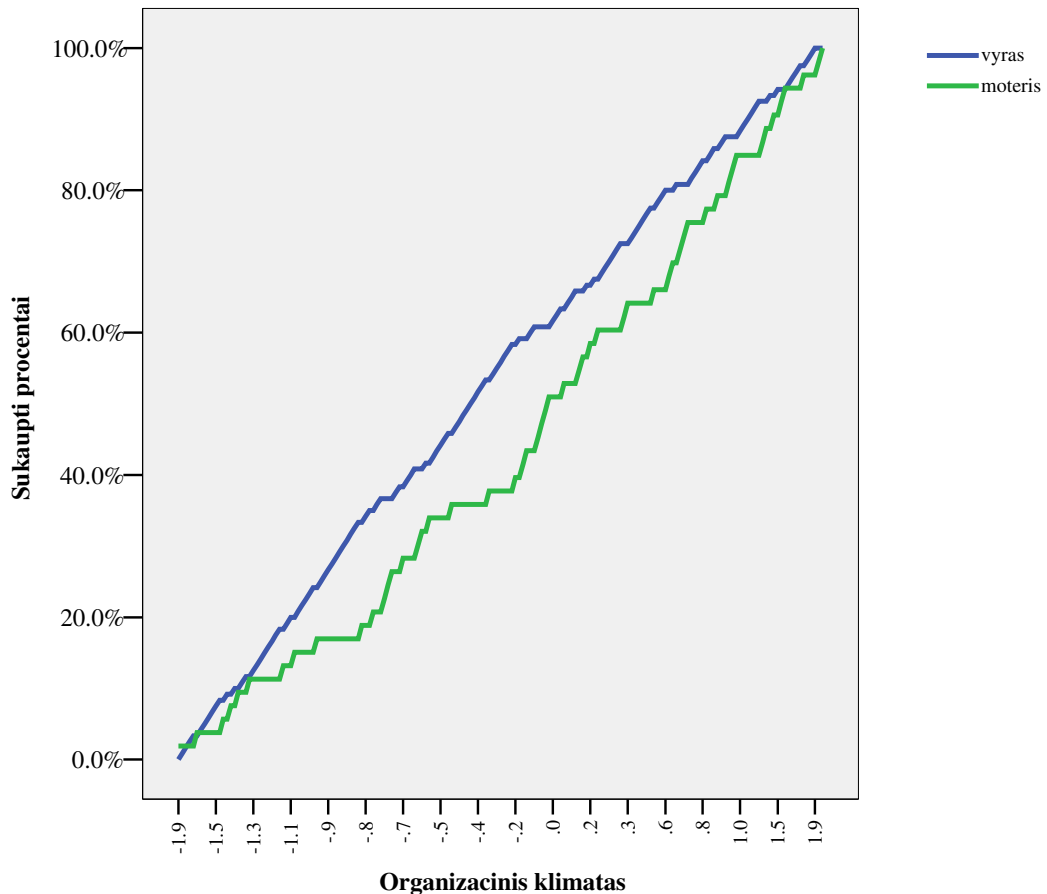
reikšmingai. Gauti rezultatai parodyti 3.2.1 lentelėje. Kadangi Levene testo p -reikšmė (Sig.=0.724) yra didesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį ($\alpha=0.05$), priimama nulinė hipotezė, kad dispersijų skirtumas yra nereikšmingas ir pasirenkamas variantas *Equal variances assumed*.

3.2.1 lentelė

Tiriamųjų lyties įtakos organizacinio klimato vertinimui tyrimas t-testu

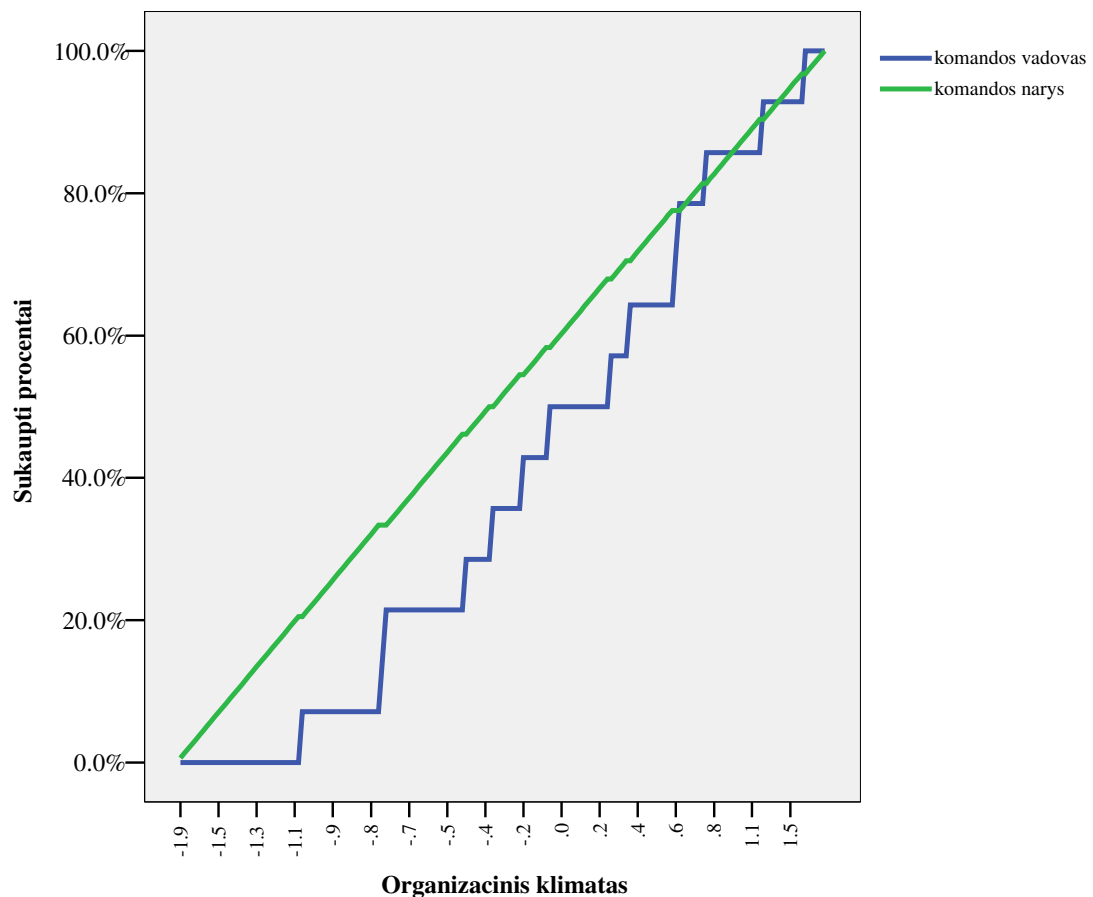
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Zscore: Jungtinis MK balas									Lower	Upper
	Equal variances assumed	.125	.724	-1.806	171	.073	-.28608618	.15843619	-.598829	.02665640
	Equal variances not assumed			-1.768	94.864	.080	-.28608618	.16181926	-.607344	.03517161

T-kriterijaus reikšmė $t=-1,806$, laisvės laipsnių skaičius $df=171$, p -reikšmė Sig.(2-tailed)=0,073. Teigtina, kad nėra reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų organizacinio klimato vertinimo, nes p -reikšmė didesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį: $p=0,073 > \alpha=0,05$. Tačiau reikia pastebėti, kad $p < \alpha=0,1$, o tai leidžia teigti, kad egzistuoja tam tikra tendencija. Vadovaujantis 3.2.1 paveiksle pateiktomis vyrų ir moterų organizacinio klimato vertinimo kumuliacinėmis kreivėmis, galima išvelgti tendenciją, kad vyrai organizacinį klimatą vertina šiek tiek palankiau nei moterys.



3.2.1 pav. Organizacinio klimato vertinimo priklausomybė nuo respondentų lyties

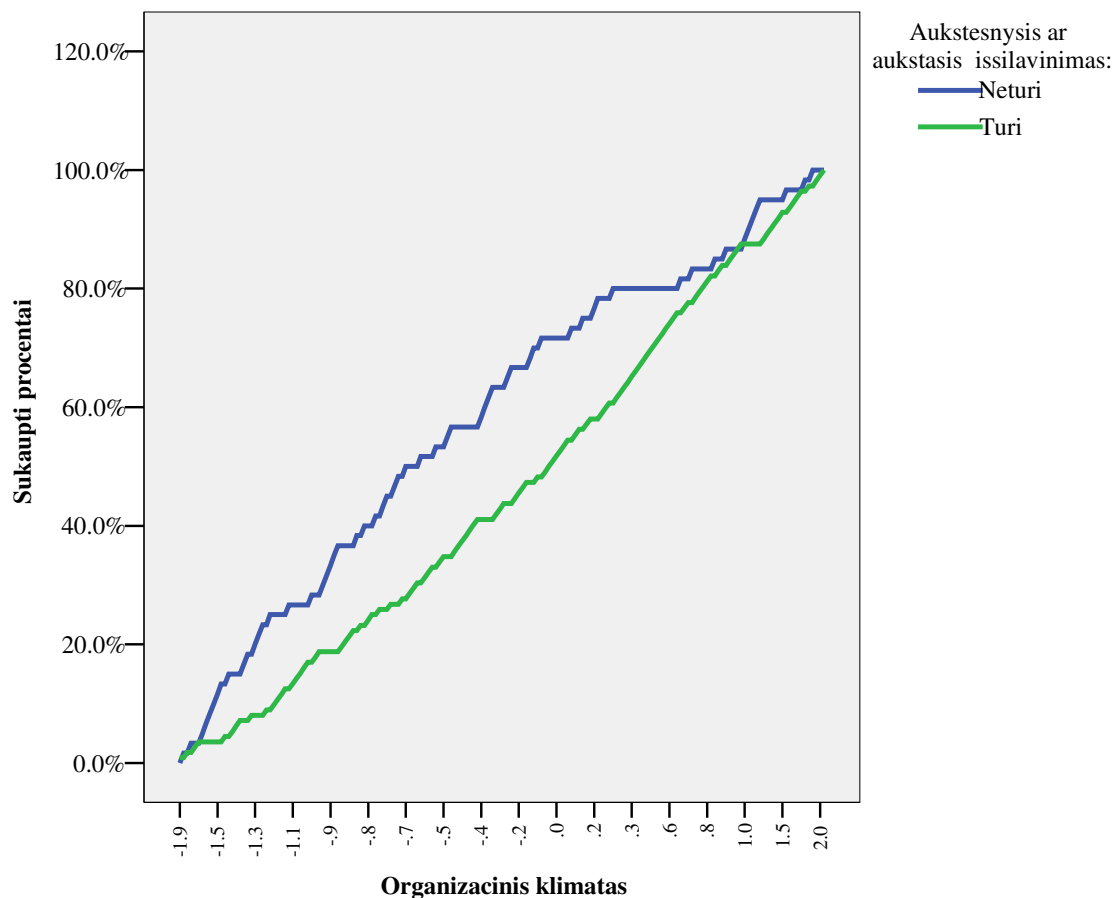
Analogiškai t-testu ištirta, kokią įtaką organizacinio klimato vertinimui turi darbuotojo statusas (komandos vadovas ar komandos narys). Šiuo atveju gauti tokie t-testo rodikliai: $p=0,219$, $df=168$. Kadangi $p=0,219 > \alpha=0,05$, teigtina, kad nėra reikšmingo skirtumo tarp komandos vadovų ir komandos narių organizacinio klimato vertinimo. Vis dėlto 3.2.2 paveiksle stebima, kad komandos vadovai organizacinį klimatą vertina šiek tiek prasčiau. Tiesa, komandos vadovų kumuliacinė kreivė gavosi šiek tiek laiptuota, nes testuota palyginus nedidelis komandų vadovų skaičius ($N=14$). Siekiant gauti patikimesnius tyrimo rezultatus, tiriamųjų skaičius turėtų būti bent jau 30 (Kardelis, 2002).



3.2.2 pav. Organizacinio klimato vertinimo priklausomybė nuo respondentų statuso

T-testu tiriant, kokią įtaką organizacinio klimato vertinimui turi darbuotojo išsilavinimas (šiam tyrimo testuojamieji buvo suskirstyti pagal išsilavinimą į dvi grupes: 1) turi aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, 2) neturi aukštojo arba aukštesniojo išsilavinimo), buvo gauti sekantys duomenys: $p=0,012$, $df=170$. Vertinant organizacinį klimatą, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp tiriamųjų, turinčių aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, ir tiriamųjų, neturinčių tokio išsilavinimo, organizacinio klimato vertinimo, nes gauta t-testo p-reikšmė mažesnė už nustatytą reikšmingumo

lygmenį: $p=0,012 < \alpha=0,05$. 3.2.3 paveiksle matome, kad tiriamieji, turintys aukštesnį ar aukštą išsilavinimą, vertina organizacinį klimatą prasčiau, nei neturintys tokio išsilavinimo. Galima iškelti hipotezę, kad darbuotojai, turintys geresnį išsilavinimą, turi daugiau ir aukštesnės kokybės nerealizuotų poreikių (remiantis Maslovo poreikių hierarchijos piramide (Stoner, 2000)), todėl klimatą vertina prasčiau.



3.2.3 pav. Organizacinio klimato vertinimo priklausomybė nuo išsilavinimo

Tiriant ryšio stiprumą tarp tiriamųjų bendro darbo stažo ir organizacinio klimato vertinimo, nustatyta, kad koreliacijos koeficiento reikšmė labai maža ($r=0,026$), tai reiškia, kad praktiškai nėra ryšio tarp tiriamųjų darbo stažo ir organizacinio klimato. Be to, pats gautas rezultatas nėra statistiškai reikšmingas, nes kriterijaus p-reikšmė (approx. Sig.) daug didesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį: $p=0,740 > \alpha=0,05$. Analogiškai nustatyta, kad praktiškai nėra ryšio tarp tiriamųjų darbo stažo įmonėje ir organizacijos klimato bei darbuotojo amžiaus ir organizacinio klimato. Šių priklausomybių koreliacijos koeficientai bei p-kriterijai pateikti 3.2.2 lentelėje.

Koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai

Priklausomybė tarp kintamųjų	N	Koreliacijos koeficientas r	Kriterijus p
Bendras darbo stažas – organizacinis klimatas	167	0,026	0,740
Darbo stažas įmonėje – organizacinis klimatas	168	0,003	0,973
Darbuotojo amžius – organizacinis klimatas	158	0,038	0,636

Apibendrinant galima teigti, kad gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp tiriamųjų, turinčių aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, ir tiriamųjų, neturinčių tokio išsilavinimo, organizacinio klimato vertinimo: turintieji aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą organizacinį klimata vertina prasčiau, nei neturintieji tokio išsilavinimo. Tarp kitų demografinių kintamųjų (respondentų lyties, statuso, bendro darbo stažo bei darbo stažo įmonėje, amžiaus) ir organizacinio klimato statistiškai reikšmingų sąryšių nenustatyta. Nustatyta tendencija, kad vyrai organizacinį klimata vertina šiek tiek geriau, nei moterys.

Šios išvados dalinai paaiškina, kodėl organizacinis klimatas Pardavimų skyriuje labai prastas, o Pietų skyriuje labai geras: Pardavimų skyriuje 78% darbuotojų turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą, 50% darbuotojų – moterys, kai tuo tarpu Pietų skyriuje aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą turi tik 29% darbuotojų ir kolektyve yra tik viena moteris.

3.3. Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybinio interviu metu surinkta informacija buvo užfiksuota protokoluose ir po to analizuojama. Kokybinės turinio analizės metu pirmiausia buvo ekstrahuoti turinio aspektu konsistentiški atsakymai – problemų, neigiamai veikiančių organizacinį klimata, empirinės indikacijos. Šie atsakymai buvo apjungiami į subkategorijas. Subkategorijos savo ruožtu buvo sugrupuotos į kategorijas. Kiekvienai subkategorijai ir kategorijai buvo suteiktas pavadinimas, atitinkantis empirinių indikacijų prasmę. Pažymėtina, kad nei subkategorijos, nei kategorijos iš anksto nebuvo hipotetiškai numatytos ir įvardintos. Jų pavadinimai ir turinys išplaukė iš respondentų atsakymų. Empirinių indikacijų apjungimas į subkategorijas ir kategorijas pateikiamas 5 priede. Iš viso buvo išskirtos 64 empirinės indikacijos, kurios buvo apjungtos į 19 subkategorijų. Pastarosios buvo apjungtos į 8 kategorijas.

Identifikavus bei įvardijus problemų, neigiamai veikiančių organizacinį klimata, empirinių indikacijų subkategorijas ir kategorijas, buvo apskaičiuoti jų dažniai bei procentiniai reitingai. Subkategorijų ir kategorijų dažniai ir procentiniai reitingai buvo paskaičiuoti atskirai pagal

respondentų priklausymą Pardavimų ar Pietų skyriui. Šie reitingai atitinkamai pateikiami 3.3.1 ir 3.3.2 lentelėse. Pardavimų ir Pietų skyrių subkategorijų procentinių reitingų palyginimas pateikiamas 3.3.1 paveiksle.

3.3.1 lentelė

Problemos, neigiamai veikiančios organizacinio klimato raišką Pardavimų skyriuje (N=6)

Kategorija	Paminėjimo dažnis	%	Subkategorija	Paminėjimo dažnis	%
Vadovo bendravimo su pavaldiniais problemos	17	283	Įtemti santykiai su vadovu	3	50
			Valdžios demonstravimas	2	33
			Vadovas nenuoširdus	3	50
			Vadovo nuotaikos įtaka bendravimui	3	50
			Pavaldinių diferenciacijos problemos	6	100
Pavaldinių darbo įvertinimo bei skatinimo problemos	7	117	Darbuotojų klaidų vertinimo problemos	3	50
			Darbuotojų paskatinimo trūkumas	4	67
Vadovo, kaip tarpininko tarp pavaldinių ir vyresnybės, problemos	2	33	Vadovo, kaip tarpininko tarp pavaldinių ir vyresnybės, problemos	2	33
Darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo problemos	10	167	Iniciatyvos nepalaikymas ar slopinimas	5	83
			Darbuotojų nuomonės nepaisymas	5	83
Pasitikėjimo darbuotojais ir kontrolės problemos	5	83	Nepasitikėjimas pavaldiniais	2	33
			Kontrolės problemos	3	50
Darbuotojų informavimo problemos	9	150	Informacijos savalaikiškumo ir pilnumo problemos	6	100
			Informacijos pateikimo būdų bei šaltinių problemos	3	50
Psichologinio komforto kolektyve problemos	5	83	Įtampa kolektyve	2	33
			Atvirumo kolektyve problemos	1	17
			Konfliktai kolektyve	1	17
			Darbuotojų susitelktumo, palaikymo problemos	1	17
Darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūčio problemos	4	67	Problemos, susijusios su bendrovės restruktūrizavimu	4	67

3.3.2 lentelė

Problemos, neigiamai veikiančios organizacinio klimato raišką Pietų skyriuje (N=6)

Kategorija	Paminėjimo dažnis	%	Subkategorija	Paminėjimo dažnis	%
Vadovo bendravimo su pavaldiniais problemos	7	117	Įtemti santykiai su vadovu	1	17
			Valdžios demonstravimas	1	17
			Vadovas nenuoširdus	2	33
			Vadovo nuotaikos įtaka bendravimui	0	0
			Pavaldinių diferenciacijos problemos	3	50
Pavaldinių darbo įvertinimo bei skatinimo problemos	7	117	Darbuotojų klaidų vertinimo problemos	2	33
			Darbuotojų paskatinimo trūkumas	5	83
Vadovo, kaip tarpininko tarp pavaldinių ir vyresnybės, problemos	1	17	Vadovo, kaip tarpininko tarp pavaldinių ir vyresnybės, problemos	1	17
Darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo problemos	3	50	Iniciatyvos nepalaikymas ar slopinimas	2	33
			Darbuotojų nuomonės nepaisymas	1	17
Pasitikėjimo darbuotojais ir kontrolės problemos	2	33	Nepasitikėjimas pavaldiniais	1	17
			Kontrolės problemos	1	17
Darbuotojų informavimo problemos	7	117	Informacijos savalaikiškumo ir pilnumo problemos	5	83
			Informacijos pateikimo būdų bei šaltinių problemos	2	33
Psichologinio komforto kolektyve problemos	2	33	Įtampa kolektyve	0	0
			Atvirumo kolektyve problemos	1	17
			Konfliktai kolektyve	1	17
			Darbuotojų susitelktumo, palaikymo problemos	0	0
Darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūčio problemos	4	67	Problemos, susijusios su bendrovės restruktūrizavimu	4	67

Vadovaujantis 3.3.1 lentelės duomenimis galima teigti, kad Pardavimų skyriuje prastą organizacinį klimatą labiausiai lemia vadovo bendravimo su pavaldiniais problemos: 6 šio skyriaus respondentai šias problemas paminėjo net 17 kartų – vidutiniškai 2,8 karto vienas respondentas. Visi Pardavimų skyriaus respondentai pastebi, kad skyriaus vadovas nevienodai vertina savo pavaldinius: jis labiau įvertina aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus – grupelių vyresnius, o eiliniai skyriaus darbuotojai lieka nepastebėti. Net 3 respondentai pripažįsta, kad jų santykiai su vadovu yra įtemti. Pusė Pardavimų skyriaus respondentų pasigenda vadovo nuoširdumo, pastebi jo nuotaikos įtaką bendraujant su pavaldiniais. Tiesiogiai analizuojant

Pardavimų skyriaus respondentų atsakymus, jaučiamas visų darbuotojų didesnis ar mažesnis nepasitenkinimas vadovu. Visa tai neigiamai veikia bendrą skyriaus organizacinį klimatą.

Pietų skyriuje vadovo bendravimo su pavaldiniais problemų gerokai mažiau (žr. 3.3.2 lent.) – 6 šio skyriaus respondentai jas paminėjo 7 kartus – vidutiniškai 1,2 karto vienas respondentas. Pusė Pietų skyriaus respondentų pasigenda vienodo vadovo požiūrio į visus savo darbuotojus, trečdalis mano, kad vadovas nenuoširdus. Tik vienas respondentas pripažįsta, kad jo santykiai su vadovu įtenti. Vadovo valdžios demonstravimą pastebi taip pat tik vienas respondentas.

Pardavimų skyriaus respondentai labai prastai vertina iniciatyvos bei nuomonių reiškimo galimybes: šias problemas jie paminėjo net 10 kartų, t. y. vidutiniškai 1,7 karto vienas respondentas. 5 respondentai nurodo, kad vadovas jų iniciatyvos nepalaiko ar net slopina, akcentuodamas, kad „viską apgalvoja centras, tu privalai tik vykdyti nurodymus“. Tai ypač skaudina bei demotyvuoja gabius ir aukštos kvalifikacijos specialistus. Taip pat 5 respondentai teigia, kad jų nuomonės nepaisoma, vadovas vadovaujasi principu „mes pasitarėme ir aš nusprendžiau“, išsakius savo nuomonę galima ir nukentėti.

Darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo problemų Pietų skyriuje ženkliai mažiau: 2 respondentai teigia, kad nepalaikoma darbuotojų iniciatyva, 1 respondentas – kad nepaisoma darbuotojų nuomonės.

Kategorijos „Darbuotojų informavimo problemos“ reitingas gana aukštas abiejuose skyriuose: 9 paminėjimo atvejai Pardavimų skyriuje (vidutiniškai 1,5 karto vienas respondentas) ir 7 – Pietų skyriuje (vidutiniškai 1,2 karto vienas respondentas). 3.3.1 paveiksle matome, kad subkategorijos „Informacijos savalaikiškumo ir pilnumo problemos“ reitingas didžiausias. Kad yra informacijos savalaikiškumo ir pilnumo problemų, pripažįsta visi Pardavimų skyriaus ir 5 Pietų skyriaus respondentai. Darbuotojai nepatenkinti, kad informacija dažnai būna neišsami, pavėluota; labiau informuoti esantys arčiau valdžios, o kiti gauna tik filtruotą informaciją. Negaudami pilnavertės informacijos darbuotojai jaučiasi nesvarbūs organizacijai, jiems sunku tinkamai atlikti tiesiogines pareigas. Tai labai neigiamai veikia organizacinį klimatą. Ženklius darbuotojų informavimo problemų reitingai abiejuose skyriuose leidžia daryti hipotetinę prielaidą, kad šios problemos būdingos visam filialui.

Vertinant atskirų subkategorijų reitingus (žr. 3.3.1 pav.), be jau paminėtos subkategorijos „Informacijos savalaikiškumo ir pilnumo problemos“, Pardavimų skyriuje akivaizdžiai pirmauja subkategorija „Pavaldinių diferenciacijos problemos“: kad vadovai nevienodai vertina savo pavaldinius, pripažino visi Pardavimų skyriaus respondentai bei 50% Pietų skyriaus respondentų.

Pažymėtina, kad abiejų skyrių respondentams gana opios problemos, susijusios su bendrovės restruktūrizavimu. Tai pripažino 67% respondentų. Dėl bendrovėje vykstančių pertvarkymų darbuotojai jaučiasi nesaugūs, bijo prarasti darbą. Nesaugumo jausmą didina informacijos apie

bendrovėje vykstančius pokyčius trūkumas. Trūkstant oficialios informacijos, darbuotojai ją stengiasi gauti iš kitų šaltinių. Pastaroji informacija neretai būna netiksli, prieštaringa, be reikalo baugina darbuotojus. Tiesiogiai analizuojant respondentų atsakymus, jaučiama, kad restruktūrizavimo problemos tikrai labai aktualios daugumai respondentų, o tai leidžia daryti hipotetinę prielaidą, jog šios problemos aktualios ir kitų skyrių darbuotojams. Tai gali ženkliai pabloginti kolektyvo organizacinį klimatą.



3.3.1 pav. Problemų, neigiamai veikiančių organizacinio klimato raišką
Pardavimų (N=6) ir Pietų (N=6) skyriuose, reitingas

Net 83% Pietų skyriaus ir 67% Pardavimų skyriaus respondentų mano, kad yra darbuotojų paskatinimo trūkumų. Jie teigia, kad iš vadovo greičiau sulauksi priekaištų, o ne pagyrimų. Darbuotojai pasigenda nuoširdaus pagyrimo, paskatinimo ar tiesiog gero žodžio.

Dėmesį patraukia sąlygiškai nedidelis subkategorijų „Darbuotojų susitelktumo, palaikymo problemos“, „Konfliktai kolektyve“ bei „Atvirumo kolektyve problemos“. Tai rodo, kad tiek Pardavimų skyriaus, tiek Pietų skyriaus darbuotojai gana vieningi, nekonfliktiški, palaiko vienas kitą.

Išanalizavus 3.3.1 paveiksle pateiktą informaciją, galima pastebėti, kad Pardavimų skyriaus beveik visų subkategorijų reitingai didesni nei Pietų skyriaus. Tai leidžia teigti, kad organizacinis klimatas Pietų skyriuje ženkliai geresnis, nei Pardavimų skyriuje. Tokią išvadą galima padaryti ir tiesiogiai analizuojant respondentų atsakymus. Tai patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus (kiekybinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale geriausias organizacinis klimatas yra Pietų skyriuje, o blogiausias – Pardavimų skyriuje).

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pagrindinis faktorius, lemiantis kolektyvo organizacinį klimatą AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale, yra vadovavimas: tai ir vadovo bendravimas su pavaldiniais, ir pavaldinių darbo vertinimas bei skatinimas, ir darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo skatinimas, ir kontrolė bei pasitikėjimas savo pavaldiniais. Nemaža dalimi nuo vadovo priklauso ir darbuotojų informuotumo lygis. Simtomatiška, jog tiriamam filialui būdinga tai, jog organizacinį klimatą blogina vykstančios kardinalios permainos – bendrovės restruktūrizavimas. Keičiantis ekonominei situacijai, akivaizdu, kad permainų bendrovėje išvengti neįmanoma, tačiau vadovai turi dėti visas pastangas, kad tos permainos kuo mažiau pažeistų paprastų darbuotojų interesus. Vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tokį paprastą, bet efektyvų organizacinio klimato gerinimo faktorių, kaip išsamų darbuotojų informavimą apie bendrovėje vykstančias permainas. Tai padidintų ne tik darbuotojų saugumo jausmą, bet ir sustiprintų jų pasitikėjimą vadovais.

IŠVADOS, APIBENDRINIMAI, REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI, DISKUSIJA

1. Išvados ir apibendrinimai, išplaukiantys iš literatūros šaltinių analizės:

- 1.1. Kultūros ir žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje labai didelis. Žmogiškieji ištekliai tampa pagrindiniu organizacijos turtu ir priemone siekiant tikslų. Todėl juos reikia ypatingai vertinti ir puoselėti.
- 1.2. Sėkmingai dirbančiose organizacijose egzistuoja savita kultūra, kuri padeda joms pasiekti puikių ekonominių rezultatų. Organizacinė kultūra padeda atskirti vieną organizaciją nuo kitos, sukuria identiteto atmosferą organizacijos nariams, ugdo organizacijos tikslų siekį, stiprina socialinį stabilumą, konkurencingumą, kartu tarnauja kontrolės mechanizmu, nukreipiančiu ir formuojančiu darbuotojų santykius ir elgesį.
- 1.3. Konstruktai „organizacijos kultūra“ ir „organizacijos klimatas“, nors iš dalies gali ir sutapti, apibūdina aiškiai identifikuojamus skirtingus organizacijos elementus. Organizacijos klimatas iš esmės yra sąvoka, apibūdinanti, kaip organizacijos nariai suvokia ir charakterizuoja savo organizaciją specifinių charakteristikų atžvilgiu. Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškinys, susijęs su organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas bei iššūkius principais, be to, ji siejasi ir su nacionaliniu kultūriniu kontekstu.
- 1.4. Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų.
- 1.5. Organizacijos klimatai galima išmatuoti nustačius vertingas klimato charakteristikas.
- 1.6. Įvairūs autoriai nurodo skirtingas organizacijos klimato dimensijas. Jų skaičius svyruoja nuo 8 iki 22.
- 1.7. Empiriniai tyrimai patvirtinti, kad individų veikla ir subjektyvios nuomonės bei vertinimai yra nepamainomas organizacijos pažinimo empirinis indikatorius.
- 1.8. Optimizavus organizacijos klimatai galima ne tik pagerinti jos narių savijautą, bet ir užtikrinti geresnę organizacijos funkcionavimą bei pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

2. Diagnostinio pobūdžio išvados ir apibendrinimai:

- 2.1. Palyginus AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo bendrą organizacinio klimato raišką su kitų įmonių, dalyvavusių šiame tyrimo projekte, organizacinio klimato raiška, konstatuota, kad šiame filiale susiklostęs bendras organizacinis klimatas yra gana palankus: pritarimas organizacinio klimato krizei tiriamame filiale yra per 0,15 standartinio nuokrypio mažesnis, nei visų tirtų įmonių apibendrintų įverčių vidurkis.

- 2.2. Nustatyta, kad filialas pagal organizacinio klimato raiškos kokybę šiek tiek lenkia viešojo sektoriaus organizacijas, tačiau atsilieka nuo statutinių organizacijų. Šiuo atžvilgiu tiriamas filialas ženkliai lenkia verslo įstaigas, kuriuose pritarimas organizacinio klimato krizei gana didelis.
- 2.3. Konstatuota, kad apskritai organizacinis klimatas AB „Lietuvos dujos“ Šaulių filiale yra neblogas, tačiau išanalizavus įvairių filialo padalinių organizacinio klimato raišką, nustatyta, kad atskirų organizacijos padalinių organizacinis klimatas labai skirtingas: geriausias klimatas yra Pietų skyriuje, Akmenės skyriuje, Avarinėje tarnyboje, o blogiausias – Pardavimų skyriuje. Prastokas organizacinis klimatas Elektrocheminės saugos bei Kuršėnų skyriuose, filialo vadovybės ir padalinių vadovų komandoje. Padaliniuose, kuriuose nustatytas blogas organizacinis klimatas, o ypač Pardavimų skyriuje, būtina vadybinė intervencija organizacinio klimato gerinimo klausimais.
- 2.4. Daugumoje subskalių pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir daugeliu atvejų neviršija 10%. Nustatyta, kad labiausiai filialo darbuotojai pasigenda atvirumo ir tolerantiškumo, taip pat nemaža dalis darbuotojų jaučia informacijos trūkumą, 14,5% respondentų nepatenkinti santykiais su vadovais. Gana nemažas pritarimas organizacinio klimato krizei pagal dimensijas „kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės“ ir „saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas“.
- 2.5. Tradicijų ir švenčių dimensija daugumoje filialo padalinių vertinama ypatingai teigiamai. Tai reiškia, kad filiale yra teikiamas deramas dėmesys tradicijoms ir šventėms.
- 2.6. Gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp tiriamųjų, turinčių aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, ir tiriamųjų, neturinčių tokio išsilavinimo, organizacinio klimato vertinimo: turintieji aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą organizacinį klimatą vertina prasčiau, nei neturintieji tokio išsilavinimo. Tarp kitų demografinių kintamųjų (respondentų lyties, statuso, bendro darbo stažo bei darbo stažo įmonėje, amžiaus) ir organizacinio klimato statistiškai reikšmingų sąryšių nenustatyta. Nustatyta tendencija, kad vyrai organizacinį klimatą vertina šiek tiek geriau, nei moterys.
- 2.7. Pardavimų ir Pietų skyriuose atliktas kokybinis tyrimas patvirtino, kad Pietų skyriuje organizacinis klimatas ženkliai geresnis, nei Pardavimų skyriuje. Taigi kokybinio tyrimo rezultatai patvirtina kiekybinio testo matavimo patikimumą.
- 2.8. Vadovaujantis kokybinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad pagrindinis faktorius, lemiantis kolektyvo organizacinį klimatą AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale, yra vadovo kasdieninis elgesys bei vadovavimo stilius: vadovo bendravimas su pavaldiniais, pavaldinių darbo vertinimas bei skatinimas, darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo skatinimas, kontrolė bei pasitikėjimas savo pavaldiniais, darbuotojų informavimas.

2.9. Tiriamam filialui būdinga tai, jog organizacinį klimatą blogina vykstančios kardinalios permainos – bendrovės restruktūrizavimas. Vykstant permainoms organizacijoje, darbuotojai jaučia nerimą dėl savo ateities, bijo prarasti darbą. Šią situaciją dar labiau aštrina išsamios informacijos apie organizacijoje vystančius pokyčius trūkumas.

Rekomendacijos organizacijai, išplaukiančios iš atlikto diagnostinio tyrimo

Atlikus organizacinio klimato raiškos AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale diagnostinį tyrimą, galima teigti, kad organizacinis klimatas šioje organizacijoje yra tikrai neblogas. Ypač geras organizacinis klimatas yra Pietų ir Akmenės skyriuose bei Avarinėje tarnyboje. Filialo vadovai turėtų atkreipti dėmesį į Kuršėnų, Elektrocheminės saugos bei Pardavimų skyrių organizacinio klimato raišką. Šiuose skyriuose nustatytas prasčiausias organizacinis klimatas. Ypač prasta situacija Pardavimų skyriuje. Siekiant pagerinti organizacinį klimatą šiuose skyriuose, būtina vadybinė intervencija. Reikia pastebėti, kad filialo vadovybė ir padalinių vadovai organizacinį klimatą taip pat vertina gana prastai.

Išanalizavus filialo organizacinį klimatą pagal dimensijas, nustatyta, kad labiausiai filialo darbuotojai pasigenda atvirumo ir tolerantiškumo, nemaža dalis darbuotojų jaučia informacijos trūkumą. Pažymėtina, kad 14,5% darbuotojų nepatenkinti santykiais su vadovais. Šis didokas skaičius signalizuoja filialo bei padalinių vadovams, kad yra susiformavęs neteisingas požiūris į pavaldinius, nepakankamai atsižvelgiama į jų poreikius, netinkamas vadovavimo stilius ir kt. Pagal dimensiją „kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės“ pritarimas krizei taip pat didokas. Tai rodo, kad vadovai nepakankamai pasitiki savo darbuotojais, stabdo jų iniciatyvą. Tai gali ženkliai sumažinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, geros idėjos gali būti užmirštos stalčiuje. Visa tai gali turėti tiesioginės įtakos įmonės rezultatams. Nemaža dalis darbuotojų filiale jaučiasi nesaugūs, pasigenda psichologinio komforto. Tai gali būti restruktūrizavimo ir tolimesnių pertvarkymų pasekmė.

Vadovaujantis diagnostinio tyrimo rezultatais bei konceptualiojoje darbo dalyje konstatuotais organizacinio klimato raiškos ypatumais, 4.1.1 lentelėje filialo vadovybei, padalinių vadovams bei darbuotojams siūlomos organizacinio klimato filiale gerinimo priemonės.

Organizacinio klimato gerinimo priemonės

Problemos	Priemonės
Vadovo bendravimo su pavaldiniais problemos	<p>Visiems padalinio darbuotojams rodyti vienodą dėmesį. Nesureikšminti ir nenuvertinti atskirų darbuotojų.</p> <p>Stengtis su pavaldiniais bendrauti nuoširdžiai, nenaudoti ironijos, pašaipos, neparodyti blogos nuotaikos.</p> <p>Neparodyti, kad viršininkas yra aukščiau už pavaldinį.</p> <p>Ginti savo pavaldinių interesus prieš vyresnybę.</p>
Pavaldinių darbo įvertinimo bei skatinimo problemos	<p>Darbuotoją išpėjus apie padarytą klaidą, stengtis be reikalo jos nebepriminti.</p> <p>Nesant būtinybės, neviešinti darbuotojų klaidų.</p> <p>Nesureikšminti neesminių klaidų.</p> <p>Stengtis visų pirma pabrėžti gerąsias darbuotojo puses, o ne klaidas.</p> <p>Turi būti nustatyta visiems darbuotojams aiški vertinimo ir skatinimo sistema.</p> <p>Turi būti vertinamas kiekvieno darbuotojo personalinis indėlis.</p> <p>Reikėtų pagirti darbuotojus kad ir už nedidelius nuopelnus.</p> <p>Stengtis savo darbuotojus kuo dažniau pagirti, paskatinti, padrąsinti, pasakyti gerą žodį.</p> <p>Pagyrimai turėtų būti nuoširdūs.</p>
Darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo problemos	<p>Suteikti visiems kolektyvo nariams galimybę dalyvauti priimant padaliniui, filialui svarbius sprendimus.</p> <p>Skatinti darbuotojų iniciatyvą.</p> <p>Išsiklausyti į darbuotojų išsakomas nuomones ir pasiūlymus. Neskubėti jų kritikuoti. Akcentuoti, kad darbuotojo nuomonė jums svarbi.</p>
Pasitikėjimo darbuotojais ir kontrolės problemos	<p>Tinkamai deleguoti įpareigojimus savo darbuotojams, pasitikėti jais.</p> <p>Atsisakyti perdėtai smulkmeniškų nurodymų bei instrukcijų.</p> <p>Sistemiškai bet ne per dažnai kontroliuoti pavaldinius.</p> <p>Darbuotojai turi tiksliai žinoti, ko iš jų tikimasi.</p> <p>Kontrolės metodai, tikslai ir kriterijai turi būti aiškūs ir suprantami darbuotojams.</p>
Darbuotojų informavimo problemos	<p>Užtikrinti, kad visa informacija laiku ir neiškraipyta pasiektų darbuotojus, kuriems ji aktuali.</p> <p>Sukurti elektroninę darbuotojų informavimo sistemą, kuri būtų prieinama visiems filialo darbuotojams.</p> <p>Atsisakyti informacijos dozavimo skirtingo statuso darbuotojams.</p> <p>Užtikrinti, kad padalinių vadovų pasitarimuose paskelbta informacija pasiektų padalinių darbuotojus.</p>
Darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūčio problemos	<p>Išsamiai, atvirai ir iš anksto informuoti filialo darbuotojus apie planuojamus pokyčius bendrovėje ir filiale.</p> <p>Pabrėžti kiekvieno darbuotojo svarbą organizacijai.</p>

Diskusija

Tyrimu nustatytas AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinis klimatas bei jį lemiantys faktoriai. Tyrimo rezultatų pagrindu parengtos konkrečios rekomendacijos organizacinio klimato gerinimui, atkreiptas filialo vadovų dėmesys į padalinius, kuriuose klimatas prasčiausias. Galima tikėtis vadovų reakcijos ir veiksmų, gerinant organizacijos klimata.

Šis tyrimas padėjo išplėsti organizacinio klimato krizės testo normavimo bazę autentiškais duomenimis iš energetikos sektoriaus įmonės. Tirtų darbo organizacijų įvairovė bei didelis tirtų darbuotojų skaičius didina testo validumą, reliabilumą bei universalumą tiriant bet kokio tipo organizacijų klimata. Tuo pačiu buvo pasinaudota galimybe palyginti AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo, kaip energetikos sektoriaus atstovo, organizacinį klimata su kitų sektorių įmonių organizaciniu klimatu.

Gauti rezultatai rodo, koks įvairialypis organizacinis klimatas yra AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filiale. Vienuose padaliniuose jis geresnis, kituose – blogesnis. Skirtumai tarp organizacinio klimato raiškos įvairiuose filialo padaliniuose gana didelis. Šis faktas leidžia abejoti, ar vien šio filialo organizacinio klimato raiškos tyrimo rezultatai gali reprezentuoti visos AB „Lietuvos dujos“ organizacinį klimata, ką jau bekalbėti apie visą energetikos sektorių. Vadovaujantis šiais samprotavimais, šis darbas gali pretenduoti tik kaip į konkrečios energetikos sektoriaus įmonės konkretaus filialo organizacinio klimato raiškos tyrimą. Siekiant susidaryti vaizdą, koks organizacinis klimatas yra visame energetikos sektoriuje, kokie jo ypatumai lyginant su kitais šalies ūkio sektoriais, reiktų ištirti nemažą kiekį šio sektoriaus organizacijų.

AB „Lietuvos dujos“ pastaruosius keletą metų vyksta kardinalios permainos. Be to, Šiaulių filiale prieš pusantrų metų pasikeitė filialo direktorius, prieš pusmetį – technikos direktorius, pakeista keletas skyrių viršininkų. Taigi, prielaidos iš esmės pasikeisti organizacinio klimato raiškai per gana trumpą laiką gana didelės. Todėl kyla natūralus poreikis pakartoti organizacinio klimato tyrimą tame pačiame filiale po tam tikro laiko.

LITERATŪRA

1. Ackroyd, S., Crowdy, P. (1990). Can culture be managed? Working with raw material. *Personal Review*, 19 (5).
2. Akcinės bendrovės „Lietuvos dujos“ 2003 metų veiklos ataskaita. (2004). Vilnius: S. Jokužio leidykla.
3. Akcinės bendrovės „Lietuvos dujos“ 2004 metų veiklos ataskaita. (2005). Vilnius: S. Jokužio leidykla.
4. Barczyk, C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
5. Barker, R. (1965). Explorations in ecological psychology. *American Psychologist*, 20, p. 1-14.
6. Bartram, D., Robertson, I.T., Callinan, M. (2002). *Organizational effectiveness: The role of psychologists*. New York: John Wiley & Sons.
7. Blinstrubas, A. (2002). *Jaunuolių ir jaunų suaugusiųjų bendrasis išprusimas kaip edukacinės diagnostikos objektas. Doktoro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
8. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Weick, K.E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
9. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
10. Čiutienė, R., Kumpikaitė, V. (2002). Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2001: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2001]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 26-30.
11. Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars [žiūrėta 2006-03-06]. Prieiga per internetą: <www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf>.
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, p. 38-42 [žiūrėta 2006-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>>.
14. Fey, C., Beamish, P. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. [žiūrėta 2005-12-11]. Prieiga per internetą: <<http://static.highbeam.com/o/organizationstudies/september012001/organizationalclimatesimilarityandperformanceinter/>>.
15. Forehand, G.A., Gilmer, B.V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 67, p. 361-382.

16. Furnham, A., Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. London: Routledge.
17. Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Hove, England: Psychology Press.
18. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Gribačiauskas, E., Ušeckienė, L., Merkys, G. (2002). Pedagogų nuostata į fizinių ir psichologinių sankcijų taikymą ugdymo tikslais. *Pedagogika*, 56, p. 61-69.
20. Gumuliauskienė, A. (2002). *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
21. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
22. Hellriegel, D., Slocum, J.W.(2001). *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*. Academy of Management Journal. The Pennsylvania State University.
23. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work related values*. London: Sage.
24. House, R., Rizzo, J. (1972). Role conflict and role ambiguity as critical variables in a model of behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, p. 467-505.
25. Huntington, S. P. (1996). *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon & Schuster.
26. James, A. F., Stoner, R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
27. Jazdauskaitė, V. (2004). Gandai – efektyvi priemonė ar uždelsto veikimo bomba? *Biuro administravimas*, 10, p. 53-55.
28. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija.
29. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.
30. Kangis, P., Gordon, W. (2000). Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management decision*, 8 (38) [žiūrėta 2006-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltext/article/pdf/0010380803.pdf> >.
31. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Vadovėlis. Kaunas: Judex.
32. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
33. Lienert, G. A., Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim, Basel: Beltz.
34. Likert, R. L. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
35. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
36. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.

37. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
38. Martišius, S. A., Vaičiūnas, G. P. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams (teorija ir metodai)*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
39. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas)*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
40. a) Merkys, G. (1999). Empirinė analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, sociologija*, 3, p. 53-64.
41. b) Merkys, G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. Magister. *An international journal for psychology and education*, 6, p. 22-35.
42. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D. (2004). Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams [žiūrėta 2006-01-15]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/SMM_Rekomendacijos_tyrejams_050110.doc.
43. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). Organizational climate test for Lithuania work organizations: validation and correlation with team work test. *Socialiniai mokslai*, 3 (49), p. 39-51.
44. Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 1 (45), p. 19-47.
45. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
46. Pindl T. (1998). *Bilder wie Blicke. Bausteine postmoderner Unternehmenskultur*. Manz, Wien: Passagen Verlag.
47. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.
48. Pukėnas, K. (2005). Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA.
49. Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
50. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organization research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley and Sons, Chichester, 3, p. 139-159 [žiūrėta 2006-01-24]. Prieiga per internetą: <http://www.emerald-library.com>.
51. Sackmann, S. (1991). Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioural Science*, 27 (3), p. 295-317.

52. Sakalauskienė, L., Janušauskienė, V. (2001). Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualumas verslo efektyvumo požiūriu. *Verslas, vadyba ir studijos 2000*: konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 2000 m. lapkričio 29-30 d.]. Vilnius: Technika, p. 414.

53. Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, p. 109-119.

54. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

55. Šaparnis, G. (2000). *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

56. Taguiri, R., Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Cambridge: Harvard University.

57. Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management studies*, 35, 303-330 [žiūrėta 2005-05-08]. Prieiga per internetą: <<http://econpapers.repec.org/paper/dgruvatin/19960150.htm>>.

58. Zableckienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3, p. 38-43.

59. Wallace, J., Hunt, J., Richards, Ch. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), p. 548-564 [žiūrėta 2006-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>>.

60. West, M. a., Smith, H., Lu Feng, W., Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, p. 261-281.

61. Wiedemann, J., Watzdorf E., Richter, P. (2000). *Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose*. Methodensammlung. Technische Universitaet Dresden: Institut fuer Arbeits, Organisations, und Sozialpsychologie.

62. Анастаси, А. Урбина, С. (2005). Психологическое тестирование. Санкт-Петербург: Питер.

63. Воеводин, А. (2005). Библиотека А.Воеводина [žiūrėta 2006-01-22]. Prieiga per internetą: <<http://enbv.narod.ru/index.html>>.

64. Джуэлл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. Санкт-Петербург: Питер.

65. Казанцев, А., Подлесных, В., Серова, Л. (2000). *Практический менеджмент*.

66. Лукичева, Л. (2005). *Управление организацией*. Москва.

67. Максименко, А. (2003). *Организационная культура: системно-психологические описания*. Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова.

68. Маслов, Е. (1999). *Управление персоналом предприятия: Учебное пособие*. Москва: ИНФРА-М.

69. Моргунов, Е. (2003). Организационный климат и организационная культура . *Экономика, Социология, менеджмент* [žiūrėta 2006-03-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.management.edu.ru/db/msg/8945.html>>.

. / В.А. [17.06.2005].

70. Погребняк, В. (2005). История формирования теории организационной культуры [žiūrėta 2006-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.orgculture.narod.ru>>.

71. Романишин, Л. (2003). Система процессов организации и управление ими. *Вопросы управления предприятием*, 1, с. 10-17.

72. Синявская, (2001). Основные факторы воспроизводства человеческого капитала. *Экономическая социология*, 1, с. 43-87 [žiūrėta 2005-12-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecsoc.msses.ru>>.

73. Смит, А. (1956). *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Москва: Соцэкгиз.

74. Смолкин, А. (2002). *Менеджмент: основы организации*. Москва: ИНФРА-М.

75. Шекшня, С. (2003). *Управление персоналом современной организации*. Москва: Бизнес школа „Интел-Синтез“.

76. Шмелев, А. Г. (2004). Гипертекстовый словарь методических терминов [žiūrėta 2006-01-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.ht.ru/on-line/dictionary/dictionary.php>>.

77. Ученик, Д. (1999). Организационный климат (как оценить конкурентоспособность бизнеса). М.:Институт приватизации и менеджмента [žiūrėta 2005-04-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.ipm.by/pdf/uchenik.pdf>>.

PRIEDAI

1 priedas

Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos

Dimensija	N	Cronbach α	Skaičiai %	r			L			itt		
				mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	0,87	46,39	0,39	0,09	0,59	0,67	0,47	0,82	0,58	0,38	0,74
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	0,71	46,2	0,33	0,15	0,57	0,68	0,62	0,75	0,46	0,41	0,54
Neverbalinė komunikacija	5	0,79	54,34	0,43	0,34	0,57	0,74	0,71	0,76	0,57	0,53	0,59
Konfliktai	8	0,8	42,5	0,34	0,12	0,48	0,65	0,5	0,75	0,51	0,37	0,62
Santykiai su vadovais	9	0,91	58,22	0,53	0,39	0,72	0,76	0,69	0,84	0,69	0,61	0,78
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	7	0,86	54,81	0,47	0,33	0,63	0,74	0,63	0,8	0,63	0,51	0,7
Informacija/komunikacija	8	0,88	55,83	0,48	0,27	0,72	0,74	0,57	0,85	0,65	0,47	0,77
Atvirumas, tolerantiškumas	6	0,86	59,86	0,51	0,36	0,67	0,77	0,64	0,85	0,66	0,52	0,76
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	9	0,92	59,89	0,55	0,38	0,67	0,77	0,67	0,83	0,7	0,59	0,77
Kartų santykiai	8	0,83	46,16	0,38	0,25	0,58	0,68	0,57	0,75	0,56	0,45	0,63
Tarpusavio santykiai	12	0,93	55,63	0,51	0,37	0,73	0,74	0,65	0,81	0,69	0,58	0,77
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	5	0,86	64,38	0,55	0,45	0,78	0,8	0,76	0,86	0,68	0,61	0,74
Valdymo/vadovavimo stilius	10	0,93	61,6	0,57	0,45	0,75	0,78	0,71	0,85	0,73	0,64	0,8
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	4	0,82	64,85	0,53	0,47	0,57	0,81	0,78	0,83	0,64	0,61	0,68
Kontrolė	5	0,86	64,24	0,55	0,34	0,7	0,8	0,64	0,88	0,67	0,49	0,78
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	6	0,83	54,63	0,45	0,3	0,7	0,74	0,71	0,82	0,61	0,57	0,71
Vertybės ir kultūra	6	0,82	53,74	0,43	0,19	0,71	0,72	0,48	0,85	0,59	0,36	0,72
Tradicijos, šventės	5	0,89	68,84	0,61	0,46	0,75	0,83	0,77	0,89	0,72	0,65	0,81

Čia N – testo žingsnių skaičius; Cronbach α - testo vidinės konsistencijos matas; r – testo žingsnių interkoreliacija; L – faktoriai svoriai; itt – vieneto visumos koreliacija; min – minimalus precedentas; max – maksimalus precedentas; mean – vidurkis.

Šaltinis: Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). Organizational climate test for Lithuania work organizations: validation and correlation with team work test. *Socialiniai mokslai*, 3 (49), p. 39-51.

Organizacinio klimato tiriamojo interviu protokolo pavyzdys

ORGANIZACINIO KLIMATO TIRIAMASIS INTERVIU

Protokolas Nr. 1

Respondentas:

Lytis: vyras

Amžius: 36

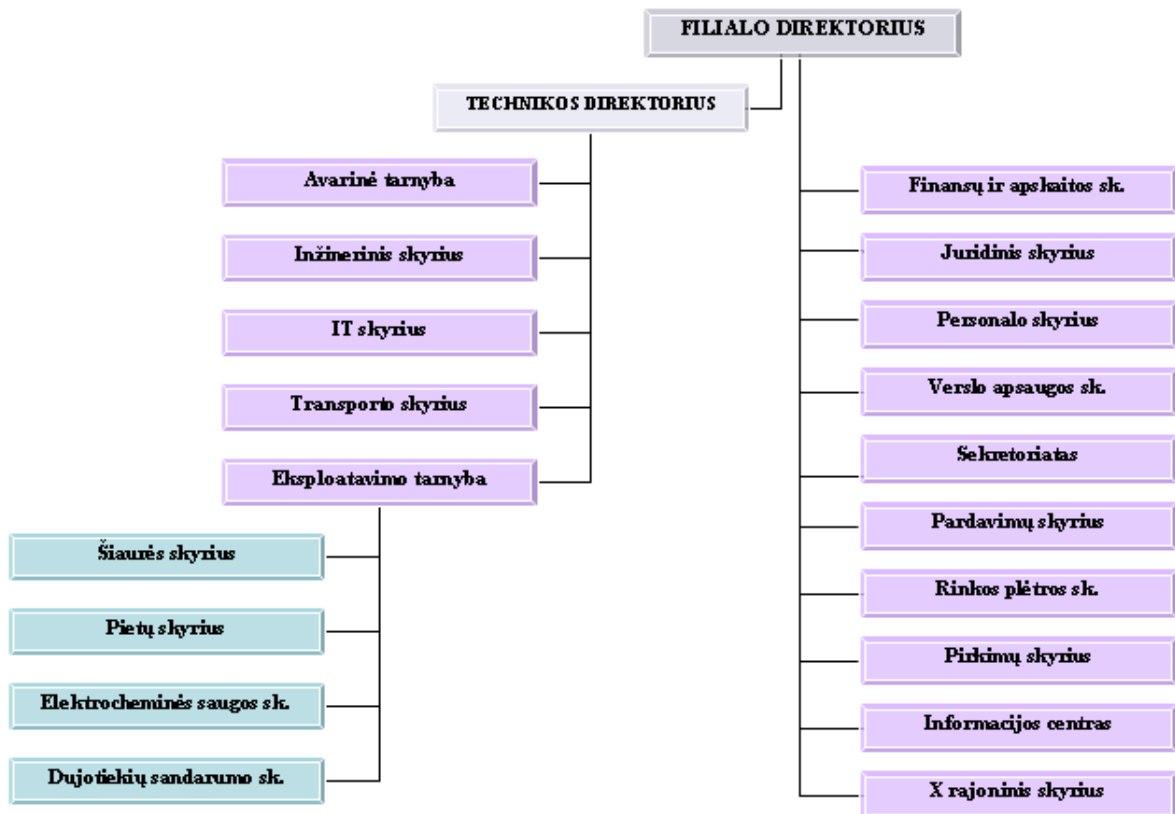
Padalinys: Pardavimų skyrius

Pareigos: vadybininkas

Išsilavinimas: aukštasis

ATVIRUMAS, TOLERANTIŠKUMAS	
Kaip yra vertinamos jūsų ir jūsų kolegų atsitiktinės klaidos?	
Kaip jūs vertinate galimybę jūsų kolektyve išsakyti savo argumentuotą nuomonę, pateikti naujų idėjų, paprieštarauti vyresnybei?	
Ar jūsų kolektyve pakanka viešumo, atvirumo? Pakomentuokite.	
INFORMACIJA/KOMUNIKACIJA	
Kaip jūs vertinate darbuotojų informavimą? Ar informacijos pakanka, ar ji savalaikė, teisinga, neslepama, visiems vienodai prieinama?	
SANTYKIAI SU VADOVAIS	
Kokie jūsų santykiai su vadovu? Ar malonu su juo bendrauti? Kaip jaučiatės, kai jis įeina į jūsų kabinetą? Ar dažnai jis būna geros nuotaikos, pagiria savo darbuotojus, pabendrauja? Kokių savybių trūksta jūsų vadovui, kokių reikėtų atsakyti?	
Ar visi kolektyvo nariai vienodai svarbūs vadovui? Ar jis užstoja savo darbuotojus prieš vyresnybę?	
KŪRYBIŠKUMO IR INICIATYVOS SKATINIMAS, BAUSMĖS	
Kaip yra vertinami gabūs, iniciatyvūs ir kūrybiški žmonės jūsų kolektyve? Ar jie skatinami, ar palaikomos jų idėjos?	
Ar vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvą, geras idėjas? Kaip tai pasireiškia jūsų kolektyve?	
SAUGUMO/APIBRĖŽTUMO POJŪTIS, PSICHOLOGINIS KOMFORTAS	
Kaip jūs vertinate savo kolektyvo psichologinę atmosferą? Kokia nuotaika vyrauja kolektyve?	
Ar darbe jaučiatės saugiai ir užtikrintai? Kodėl?	
KONTROLĖ	
Ar vadovas pasitiki pavaldiniais? Ar dažnai kontroliuoja? Kaip jūs tai vertinate?	
GANDAI, APKALBOS, VEIDMAINIAVIMAS	
Ką jūs manote apie gandų, apkalbų nešiojimą jūsų kolektyve? Kaip į tai reaguoja vadovai?	
Ar jūsų kolektyve yra veidmainių, pataikūnų? Kaip jie vertinami vadovų?	
KONFLIKTAI	
Ar jūsų kolektyve dažni konfliktai? Kaip jie pasireiškia? Ar asmeniniai konfliktai atsiliepia darbo santykiams? Kaip į tai reaguoja vadovai?	

AB „Lietuvos dujos“ Šiaulių filialo organizacinė valdymo struktūra



Kokybinio interviu empirinių indikacijų apjungimas į subkategorijas ir kategorijas

Empirinė indikacija	Subkategorija	Kategorija
Santykiai su vadovu įtemti	Įtemti santykiai su vadovu	Vadovo bendravimo su pavaldiniais problemos
Su vadovu bendrauti nemalonu		
Bendraujant jaučiasi įtampa		
Įėjus vadovui į kabinetą, visada įsivyrėja tylą	Valdžios demonstravimas	
Bendraujant su vadovu visada aišku, kas čia viršininkas		
Vadovas demonstruoja savo valdžią pavaldiniams		
Vadovas mėgsta pašiepti darbuotojus	Vadovas nenuoširdus	
Vadovas linkęs ironizuoti		
Trūksta dėmesio eiliniam darbuotojui		
Vadovui trūksta nuoširdumo		
Vadovo nuotaika būna neprognozuojama	Vadovo nuotaikos įtaka bendravimui	
Vadovo nuotaika labai matosi		
Vadovo elgesys labai priklauso nuo jo nuotaikos		
Vadovui ne visi darbuotojai vienodai svarbūs	Pavaldinių diferenciacijos problemos	
Vadovas ne visus vienodai vertina		
Vadovui svarbūs tik aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai		
Kolektyve yra pataikūnų ir veidmainių, kuriuos vadovas vertina teigiamai		
Vadovas pastoviai primena pavaldiniams jų padarytas klaidas	Darbuotojų klaidų vertinimo problemos	Pavaldinių darbo įvertinimo bei skatinimo problemos
Vadovui trūksta tolerancijos		
Vadovas nuolat duoda pastabas, nors klaidos nedidelės		
Vadovas stengiasi paviešinti pavaldinių klaidas		
Iš vadovo greičiau sulauksi priekaištų nei pagyrimo	Darbuotojų paskatinimo trūkumas	
Vadovas turėtų savo darbuotojus dažniau pagirti, paskatinti, pasakyti gerą žodį		
Reiktų pagirti darbuotojus kad ir už nedidelius nuopelnus		
Vadovas darbuotojus pagiria tik iš reikalo		
Nuoširdaus pagyrimo iš vadovo nesulauksi		
Vadovo padėkos ir pagyrimai nenuoširdūs		
Vadovas neužstoja savo darbuotojų prieš vyresnybę	Vadovo, kaip tarpininko tarp pavaldinių ir vyresnybės, problemos	
Vadovas prieš vyresnybę užstoja tik save		
Vadovui svarbiau pačiam pasirodyti prieš vyresnybę, o ne užstoti savo darbuotojus		
Vadovas nepalaiko darbuotojų iniciatyvos	Iniciatyvos nepalaikymas ar slopinimas	Darbuotojų iniciatyvos bei nuomonių reiškimo problemos
Vadovas akcentuoja, kad viską apgalvoja centras, tu privalai tik vykdyti nurodymus		
Iniciatyvos geriau nerodyti	Darbuotojų nuomonės nepaisymas	
Išsakyti savo nuomonę galima laisvai, tačiau į ją nelabai kas kreipia dėmesį		
Darbuotojų nuomonės nepaisoma		
Vadovas vadovaujasi principu “mes pasitarėme ir aš nusprendžiau”		
Vadovas netoleruoja prieštaravimų, kitokių nuomonių		
Vadovui geriau neprieštarauti		
Paprieštaravus vadovas akcentuoja, kad vieno ar kito darbuotojo išėjimas iš darbo – ne problema, tuoj atras kitą		
Atvirai savo nuomonę išsakantys darbuotojai dažnai nukenčia		

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kokybinio interviu empirinių indikacijų apjungimas į subkategorijas ir kategorijas

Empirinė indikacija	Subkategorija	Kategorija	
Vadovas nepasitiki savo darbuotojais	Nepasitikėjimas pavaldiniais	Pasitikėjimo darbuotojais ir kontrolės problemos	
Norėčiau, kad vadovas labiau pasitikėtų manimi			
Vadovas dažnai kontroliuoja	Kontrolės problemos		
Vadovas per daug kontroliuoja			
Vadovo kontrolės metodai netinkami			
Darbuotojų informavimas nepakankamas	Informacijos savalaikiškumo ir pilnumo problemos	Darbuotojų informavimo problemos	
Labiau informuoti esantys arčiau valdžios (grupių vyresnieji)			
Informacija nėra visiems vienodai prieinama			
Kartais žinios iš viršaus ateina pavėluotai			
Trūksta informacijos apie bendrovėje vykstančius pokyčius (restruktūrizaciją)	Informacijos pateikimo būdų bei šaltinių problemos		
Pasigendu normalių ir šiuolaikiškų informacijos pateikimo būdų bei operatyvumo			
Kai kurias naujienas greičiau sužinai iš kitų skyrių, nei iš savo vadovo			
Gandų ir apkalbų būtų mažiau, jei būtume geriau informuoti			
Gandai – pirmas informacijos šaltinis	Įtampa kolektyve		Psichologinio komforto kolektyve problemos
Kolektyvo psichologinė atmosfera labai įtempta			
Įtampą kolektyve lemia vadovas			
Mūsų kolektyve atvirauti nepatartina		Atvirumo kolektyve problemos	
Kolektyve trūksta atvirumo		Konfliktai kolektyve	
Tarp kolegų neretai įsiplieskia asmeniniai konfliktai			
Kolektyve konfliktai pakankamai dažni		Darbuotojų susitelktumo, palaikymo problemos	
Bendro kolektyvo nėra			
Pagalbos iš kolegų nesulauksi	Problemos, susijusios su bendrovės restruktūrizavimu	Darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūčio problemos	
Jaučiuosi nesaugus dėl bendrovėje vykstančių pertvarkymų (restruktūrizavimo)			
Jaučiuosi nesaugus dėl informacijos apie bendrovėje vykstančius pokyčius trūkumo			