

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Žaneta OBRIKYTĖ

**ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI AUKŠTOJO
(UNIVERSITETINIO) MOKSLO INSTITUCIJOJE: DIAGNOSTINIS ASPEKTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

SANTRAUKA

Žaneta Obrikytė

Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas

Magistro darbas.

Darbo tikslas – ištirti organizacinio klimato raišką savitoje aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje, kitaip tariant, pasirinktame jos padalinyje (fakultete) bei jo komandose (3 katedrose ir dekanate), panaudojant G. Merkio ir kt. (2005) sukurtą ir adaptuotą pilną organizacijos klimato krizės testą (instrumentarijų); pakartotiniais matavimais diagnozuoti humanistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą raišką.

Šis darbas yra nepriklausoma kolegialaus diagnostinio tyrimo projekto dalis, refleksuojanti ir susisteminti įvairių Lietuvos bei užsienio mokslininkų teorinius organizacijos klimato konceptų ypatumus, išryškinanti organizacijos klimato bei organizacijos kultūros sampratos skirtumus žmogiškųjų išteklių vadyboje bei organizacijų psichologijoje; pritaikanti specifinius konkrečios tiriamos institucijos bei jos darbinių komandų metodologinius aspektus; pagrindžianti tipine SPSS programa apdorotus duomenis. Iš dalies patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad tiriamoje aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje susiklostęs organizacinis klimatas yra ganėtinai išsibarstęs, nepalankus, todėl rekomenduotina vadybinė intervencija.

2006 m. gegužės 4 d. autorė dalyvavo 6-ojoje studentų mokslinių darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ ŠU Socialinių mokslų fakultete ir skaitė pranešimą tema: „Koncepto „organizacijos klimato“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje“.

SUMMARY

Žaneta Obrikytė

Peculiarities of Organizational Climate Expression in Institution of Higher Education (University): Diagnostic Approach

Master's paper.

The aim of the paper is to analyse the expression of organizational climate in institution of higher education (university), i.e. in a chosen division (faculty) and its work teams (3 departments and the dean's office) while using a full standardized test of climate crisis created

and adapted by G. Merkys et al. (2005), retest the expression of humanistic approach towards human resource management.

This Master's paper is an independent part of a collegial diagnostic research project reflecting and systematizing the theoretical peculiarities of organizational climate concepts of different Lithuanian and foreign authors, emphasizing organizational climate and organizational culture differences in human resource management and organizational psychology; applying the specific methodological aspects of the concrete institution and its work teams; reasoning the data processed by typical SPSS program. The scientific research hypothesis that the organizational climate in institution of higher education (university) is uneven, uncongenial, therefore, demanding some specific managerial intervention has been proved partly.

On May 4th, 2006 the author took part in the 6th conference for Junior Researchers "Urgent Issues of Economics and Management" organized by Šiauliai University, Faculty of Social Sciences, and read the article: "Organizational Climate Concept Treatment in Management and Organizational Psychology".

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. ORGANIZACIJOS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS.....	15
1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida.....	15
1.2. Sąvokos „organizacijos klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje.....	20
1.3. Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacijos klimato diagnozavimo procesas.....	27
1.4. Humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius kaip organizacinio klimato dimensija.....	31
2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	37
2.1. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucija kaip savita organizacija bei jos žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos.....	37
2.2. Pilotinio matavimo metodika: instrumento ir imties pristatymas.....	43
2.3. Pakartotų matavimų metodika: instrumento ir imties pristatymas.....	47
2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga.....	50
3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI.....	54
3.1. Pilotinio matavimo rezultatai.....	54
3.2. Pakartotinių matavimų rezultatai.....	61
3.3. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška.....	71
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI, IŠPLAUKIANČIOS IŠ ATLIKTŲ TESTAVIMO REZULTATŲ.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	86
1 priedas. Organizacijos kultūros funkcionalumo pavyzdžiai.....	87
2 priedas. Dažniausiai aptinkamos specifinės klimato dimensijos.....	88
3 priedas. Klimato tipų suvestinė.....	90
4 priedas. Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristikos.....	91
5 priedas. Pasitenkinimo darbu apibūdinimai užsienio bei Lietuvos teoretikų darbuose.....	92
6 priedas. Organizacijos klimato krizės testo pavyzdys.....	93
7 priedas. Sukurto ir išbandomo organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos.....	96
8 priedas. Struktūrinis pritarimas / nepritarimas klimato krizės požymiams, proc.	97
9 priedas. Organizacijos klimato testu ištirtų organizacijų tipai.....	98

10 priedas. Pakartotinių humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius matavimų rezultatai. Pavieniai klausimai: saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.....	99
11 priedas. Pakartotinių humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius matavimų rezultatai. Pavieniai klausimai: atvirumas / tolerantiškumas.....	100
10 lentelė. Pakartotinių humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius matavimų rezultatai. Pavieniai klausimai: tarpusavio santykiai.....	101
13 priedas. Pagrindinių darbe vartojamų sąvokų žodynėlis.....	102

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos klimato konceptų chronologija.....	23
2 lentelė. Esminiai darbo motyvacijos faktoriai.....	34
3 lentelė. Mokslo pedagoginis personalas tiriamame aukštojo universitetinio mokslo institucijos padalinyje 2005 m. rugsėjo 1 d.....	39
4 lentelė. Darbe naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas.....	50
5 lentelė. Organizacinis klimatas institucijos padaliniuose (pagal 20 dimensijų).....	60
6 lentelė. Pakartotinių organizacijos vertybių ir kultūros matavimų interkoreliacijos rezultatai.....	63
7 lentelė. Organizacinio klimato pirmojo matavimo psichometrinės charakteristikos.....	65
8 lentelė. Organizacinio klimato pirmojo matavimo psichometrinės charakteristikos.....	65
9 lentelė. Organizacinis klimatas institucijos padaliniuose (pagal 3 dimensijos dedamąsias / subskales).....	71

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose.....	16
2 pav. E. H. Schein kultūros lygiai ir jų sąveika.....	18
3 pav. Dėstytojų etatų skaičius 2005-09-01.....	39
4 pav. Procentinė tirtų komandų išraiška.....	40
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).....	41
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais).....	41
7 pav. Bendras respondentų darbo stažas.....	42
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą užimamose pareigose.....	43
9 pav. Procentinė tirtų komandų išraiška pakartotinių matavimų atveju.....	47
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pakartotinių matavimų atveju (procentais).....	48
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pakartotinių tyrimų atveju I (procentais).....	48
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pakartotinių tyrimų atveju II (procentais).....	49
13 pav. Bendras respondentų darbo stažą pakartotinių matavimų atveju.....	49
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą užimamose pareigose pakartotinių matavimų atveju.....	50
15 pav. Organizacinis klimatas atskiruose institucijos padaliniuose.....	54
16 pav. Organizacinio klimato raiška įvairiose Lietuvos įmonėse bei organizacijose.....	56
17 pav. Tiriamo aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) ir pagrindinių tipų organizacijų organizacinio klimato raiškos palyginimas.....	57
18 pav. Organizacinis klimatas pagal visas 20 dimensijų (procentais).....	58
19 pav. Humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius atskirose institucijos padalinio komandose.....	66
20 pav. Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiška įvairiose Lietuvos įmonėse bei organizacijose.....	68
21 pav. Tiriamo aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) ir pagrindinių tipų organizacijų humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiškos palyginimas.....	69
22 pav. Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius dimensijos dedamosios / subskalės (procentais).....	70
23 pav. Organizacinio klimato ir humanistinio požiūrio į žmogiškuosius santykius	

priklausomybė nuo lyties.....	73
24 pav. Organizacinio klimato ir humanistinio požiūrio į žmogiškuosius santykius	
priklausomybė darbuotojų statuso.....	74

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Kintant rinkos ekonomikos plėtros tendencijoms, besąlygiškai kinta ir darbuotojų poreikiai šiuolaikinei organizacijai. Siekiama kūrybiško ir produkuojančio darbinio klimato (žmogų supančios aplinkos mikrosistemos lygyje, pasireiškiančios per asmeninius kontaktus grupėje, darbo vietoje) kaip vieno iš darbo efektyvumo bei konkurencingumo didinimo veiksmų.

Akcentuojant humanistinį požiūrį traktuotina, jog palankaus organizacijos klimato nauda pasireiškia pagerėjusiais tarpusavio santykiais, gilesniu saugumo / apibrėžtumo pojūčiu, didesniu atvirumu ir tolerantiškumu, žymiai įtakojančiais darbo kokybę bei veiklos rezultatus. Tačiau analizuojant ir lyginant užsienio (Kangis, Gordon, 2000; Furhnam, 1999; Neil, Borell, 1999; Schein, 1992; Koys, De Cotiis, 1991; ir t.t.) bei Lietuvos (Merkys ir kt., 2005; Martinkus, 2003; Jucevičienė, 1996; Jacikevičius, 1995; ir t.t.) teoretikų tyrimus vis dar pasigendama bendro išsamaus organizacijos klimato konceptų bei organizacijos klimatą identifikuojančių dimensijų susistemavimo.

Pažymėtina, jog organizacijos klimato matavimai bei gauti rezultatai gali pasitarnauti atspirties tašku, tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio efektyvumo. Todėl priešingai išverstiems, kitaip tariant, nekokybiškiems, neatitinkantiems Lietuvos kultūrą testams, nacionalinės organizacijų vadybos žmogiškųjų išteklių srityje populiarėja Vakarų kultūros šalių praktikos pagrindu Lietuvoje sukonstruoto ir adaptuoto pirmojo organizacijos klimato krizės testo (Merkys ir kt., 2005), priimtino dėl kalbinės adaptacijos, matavimo atlikimo bei psichometrinės kokybės validumo (tinkamumo) bei reliabilumo (patikimumo) patikrinimo, taikymas psichosocialinėms vadybos problemoms diagnozuoti.

Apibendrinant aukščiau pateiktas aplinkybes bei argumentus, galima teigti, jog pasirinktos temos aktualumą sąlygojo siekis chronologiškai susisteminti organizacijos klimato konceptus ir organizacijos klimatą apibūdinančias dimensijas, ištirti pasirinkto aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) ir jo komandų (Viešojo administravimo (AD), Vadybos (VA), Ekonomikos (EK) katedrų ir dekanato) klimato ypatumus ir humanistinę žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą bei papildyti nacionalinių mokslo tyrinėjimų, susijusių su organizacijos klimatu, bazę panaudojant pilną standartizuotą diagnostinį testą (156 klausimai / žingsniai) ir du trijų šio testo subskalių (32 klausimai / žingsniai) retestus.

Tyrimo problema galėtų būti apibrėžtina keliais, mokslinės intervencijos reikalaujančiais klausimais:

- Kokiomis dimensijomis remiantis ir kaip, t.y. palankiai ar nepalankiai (kriziškai) reiškiasi organizacinis klimatas aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) bei jo komandose (katedrose ir dekanate)?
- Ar pasirinktos dimensijos bei charakteristikos leidžia faktinę organizacinio klimato raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?

Tyrimo objektas: organizacinio klimato raiška aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) bei jo komandose (katedrose ir dekanate).

Tyrimo dalykas: organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) bei jo komandose (katedrose ir dekanate).

Tyrimo tikslas – diagnozuoti organizacinio klimato raišką aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) bei jo komandose (AD, VA, EK katedrose ir dekanate), panaudojant bendrąjį standartizuotą G. Merkio ir kt. (2005) sukurtą ir adaptuotą pilną organizacijos klimato krizės testą (instrumentariją); pakartotiniais matavimais diagnozuoti humanistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą raišką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizę:
 - išstudijuoti ir susisteminti teorines organizacijos klimato dimensijas ir konceptus;
 - išryškinti organizacijos klimato bei organizacijos kultūros sampratų skirtumus;
 - pateikti žmogiškųjų išteklių parametrus ir įvardyti organizacinio klimato procesus;
 - akcentuoti humanistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą aspektą.
2. Atlikti diagnostinius matavimus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandose (3 katedrose ir dekanate), panaudojant pilną standartizuotą organizacijos klimato krizės instrumentariją (pretestą) bei atlikti tipinius skaičiavimus patikrinant:
 - pilno standartizuoto organizacijos klimato krizės testo (pretesto) reliabilumą (patikimumą) pakartotinių matavimų metodu (*Test-Retest-Reliability*);
 - pakartotinių matavimų testų (retestų) versijų patikimumą ir tinkamumą.
3. Interpretuoti minėtų diagnostinių tyrimų duomenis aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos komandose (3 katedrose ir dekanate) diagnozuojant bendrą organizacinį padalinio (fakulteto) klimatą ir humanistinę žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą.
2. Remiantis atlikto diagnostinio tyrimo rezultatais, suformuluoti organizacinio klimato bei humanistinio žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdžio rekomendacijas aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padaliniui (fakultetui) bei jo komandoms (3 katedroms ir dekanatui).

Hipotezė. Tiriant aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) organizacinį klimatą buvo išsikeltos dvi konkuruojančias hipotezės:

1. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) bei jo komandose (3 katedrose ir dekanate) susiklostęs klimatas yra *palankus*, tad nerekomenduotinas specifikuotos vadybinės intervencijos.
2. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) bei jo komandose (3 katedrose ir dekanate) susiklostęs klimatas yra *krizinis*, tad rekomenduotinas specifikuotos vadybinės intervencijos.

Organizacijos klimatą, vieną iš tiesiogiai žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių charakteristikų, apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos dimensijos: verbalinė (žodinė) komunikacija; neverbalinė komunikacija; saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; informacija ir komunikacija; atvirumas ir tolerantiškumas; konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; valdymo ir vadovavimo stilius; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; gandai, apkalbos ir veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių „klikų“ susidarymas; santykiai ir darbingumą trikdanti aplinka; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos ir šventės.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro organizacijos žmogiškieji ištekliai (vadyba) bei grupiniai procesai organizacijoje (organizacijų psichologija).

Tyrimo metodologinis pagrindas – socialiniuose moksluose susiklosčiusi bei plačiai pripažinta empirinio atrankinio tyrimo metodika ir klasikinė testų teorija.

Tyrimo metodika:

1. *Tiriamieji.* Generalinė tyrimo aibė – 104 aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) darbuotojai. Imties tūris pretesto (organizacijos klimato krizės testo) atveju – 44 keturių darbinių komandų (12 – Ekonomikos katedros, 10 – Viešojo administravimo katedros, 12 – Vadybos katedros bei 10 – dekanato) respondentų. Imties tūris retesto (pakartotinių matavimų) atveju – 57 tų pačių keturių darbinių komandų (15 – Ekonomikos katedros, 12 – Viešojo administravimo katedros, 15 – Vadybos katedros bei 15 – dekanato) respondentų.
2. *Instrumentarijus.* Tyrimui panaudotas prof. G. Merkio ir kt. (2005) sukonstruotas organizacijos klimato krizės testas, t.y. pretestas (pilnoji testo versija 156 klausimai / žingsniai). Vėliau atlikti du pakartotiniai matavimai, vadinamieji retestai, apimantys tris pretesto subskales (iš viso 32 klausimus / žingsnius).
3. *Tyrimo metodai:*
 - mokslinės literatūros analizė;

- psichometrinis darbuotojų testavimas aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete): pilotinis tyrimas (pretestas) ir du pakartotiniai matavimai (retestai);
- statistiniai metodai ir psichometrinė duomenų analizė (išskirtini daugiamačiai metodai: faktorinė analizė, dispersinė analizė);
- duomenų apdorojimas SPSS programa;
- grafiniai duomenų iliustravimo metodai.

Tyrimo rezultatai:

1. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų (AD, EK, VA katedrų ir DE) organizacinis klimatas labai skirtingas bei išsibarstęs (palankiausias – EK bei VA komandose katedrose; darbuotojų lūkesčių labiausiai netenkina nekaip susiklostę tarpusavio santykiai; nemaža darbuotojų siektų daugiau atvirumo).
2. Organizacinio klimato raiškos kokybe konkretus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinys (fakultetas) labiausiai artimas statutinėms bei viešojo sektoriaus organizacijoms, o bendrame organizacijų reitinge atsiduria aukščiau, nei ties viduriu.
3. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandose (AD, EK, VA katedrų ir DE) humanistinio požiūris į žmogiškuosius išteklius raiška yra sąlyginai nepalanki (palankiausia AD katedroje; labiausiai pasigendama atvirumo ir tolerantiškumo: pagal šią dimensiją, net 19,3 % respondentų klimata vertino neigiamai).
4. Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiškos kokybe konkretus Aukštojo (universitetinio) mokslo įstaigos padalinys (fakultetas) labiausiai artimas viešojo sektoriaus organizacijoms, o bendrame organizacijų reitinge atsiduria gana nesolidžioje padėtyje).

Tyrimo teorinį reikšmingumą apsprendžia aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoms lietuviškos kultūros sąlygų pavyzdžiu adaptuotas vakarietiškas organizacijų diagnostikos testo tinkamumas bei transkultūrinis universalumas. Beje, rastos ir empiriškai patikrintos dimensijos, apibūdinančios organizacijos darbo klimata leidžia šio kvalifikacinio magistrinio darbo autorei prisidėti prie tam tikrų mokslinių teiginių išplėtojimo, pragmatizavimo bei sukonkretinimo.

Tyrimo mokslinį naujumą lemia surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie tiriamo aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos komandų (3 katedrų ir dekanato), o kartu ir viso padalinio (fakulteto) organizacinio klimato ypatumus. Beje, iš testavimo tyrimų žinoma, jog testo normavimo (testo normavimo bazės sudarymas bei ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičiaus gausa) tikslumas sietinas su mokslinio matavimo tikslumu bei tirtų žmogiškųjų išteklių

charakteristikų reliabilumu. Todėl tyrimas prisidėjo prie organizacijų klimato krizės instrumentarijus normavimo bazės išplėtimo bei tikslumo padidinimo.

Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę apibūdina sekančios aplinkybės:

1. Išplėsta organizacinio klimato normavimo bazė autentiškais duomenimis iš pasirinktos tirti aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) bei jo komandų (katedrų ir dekanato). Pažymėtina, jog kuo įvairesnė darbo organizacijų įtrauka į normavimą, tuo didesnė testo taip vadinama „ekologinio validumo“ koncentracija, t.y. testo adaptyvumas įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti.
2. Sudaryta ir patikrinta diagnostinio konstrukto, t.y. organizacijų klimato struktūra bei parinktos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis. Šio magistro darbas – jau keletą metų trunkančio kolegialaus tyrimo projekto, kuriame dalyvauja kelių universitetų doktorantai bei magistrantai, vadovaujami KTU prof. habil. dr. G. Merkio, dalis.

Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis:

- Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie organizacijos klimatą refleksija;
- organizacijos klimato krizės instrumentarijus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis;
- matavimų organizacijos klimato krizės testu atlikimas konkrečiose organizacijose;
- organizacinio klimato krizės testo normų sudarymas.

Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų:

- Organizacijos klimato krizės instrumentarijus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis;
- organizacijos klimato krizės testo patikimumo, naudojant pakartotinių matavimų metodą, nustatymas;
- matavimų organizacijos klimato krizės testu atlikimas konkrečiose organizacijose;
- organizacinio klimato krizės testo normų sudarymas.

Autorės savarankiškas įdirbis:

- Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie organizacijos klimatą refleksija;
- organizacijos klimato krizės instrumentarijus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis;
- organizacijos klimato krizės testo patikimumo, naudojant pakartotinių matavimų metodą, nustatymas;

- matavimų organizacijos klimato krizės testu (pretestu) bei pakartotinių matavimų humanistiniu žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu atlikimas konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete);
- psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje;
- organizacinio klimato krizės testo normų sudarymas.

Darbą sudaro: darbo santrauka (lietuvių ir užsienio kalbomis); turinys; lentelių ir paveikslų sąrašai; įvadas – bendrosios darbo charakteristikos pristatymas; trys skyriai (konceptualusis, metodologinis bei diagnostinis); išvados, apibendrinimai, diskusija; literatūros sąrašas; priedai.

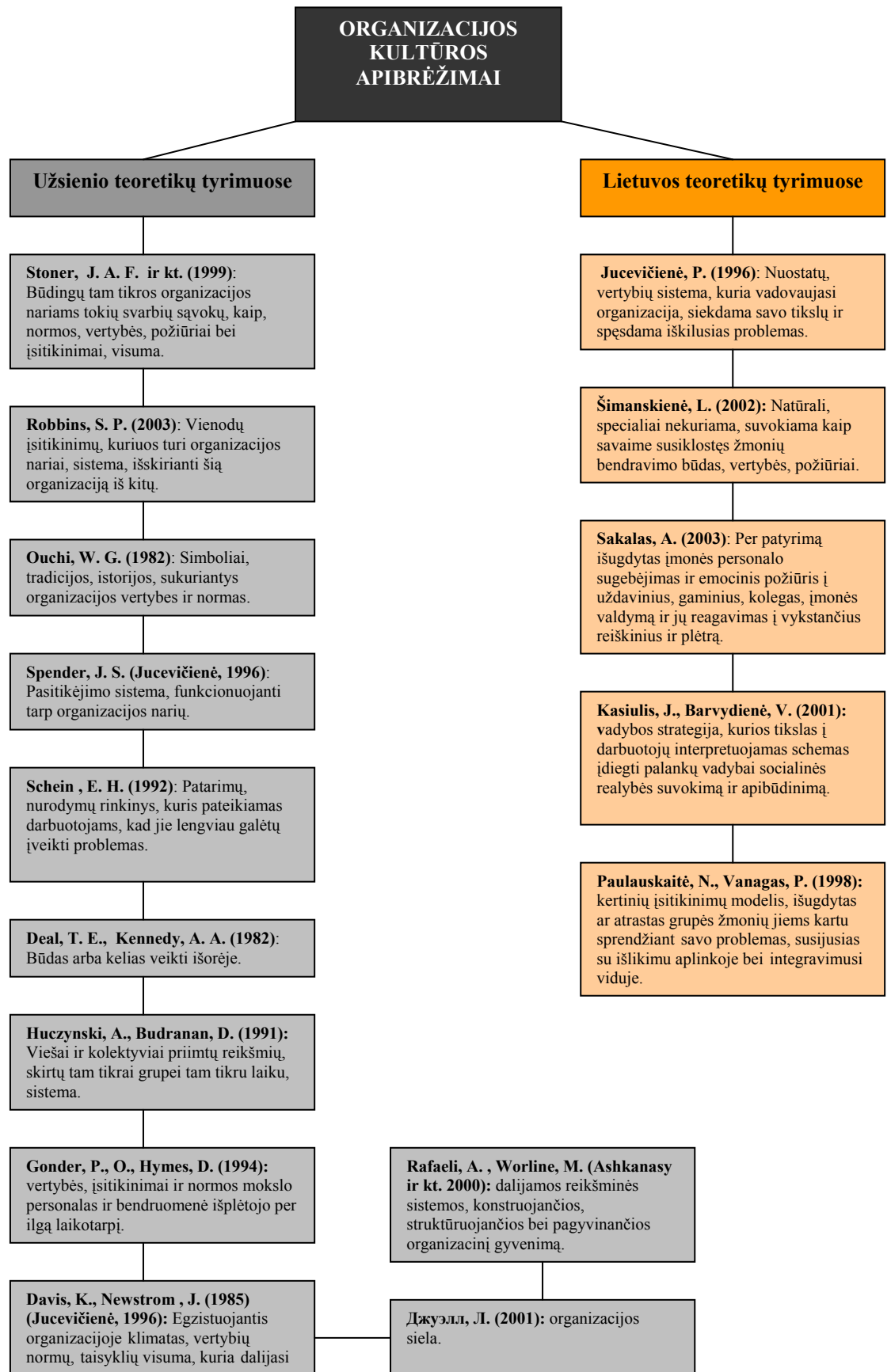
1. ORGANIZACIJOS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji išteklių kaip organizacijos funkcionalumo prielaida

Šiuolaikiniam pasauliui būdingas aukštas individų organizuotumo lygis. Kasdieniniame gyvenime organizacija suprantama ne kaip paprasta individų grupė, bet kaip žmonių kolektyvas, dirbantis grupėmis, siekiantis bendrų tikslų tam tikroje veiklos sferoje bei jaučiantis priklausomybę tai organizacijai. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) cituoja J. Smith ir W. Manning (1989) pastebėjimą, jog teoretikai iki šiol per daug dėmesio skyrė struktūrinei organizacijų charakteristikai ir per mažai domėjosi individualių narių jausmais, interesais, tikslais bei kūrybingumu, o tai veikia organizacijas; A. Bittner (1965) konstatavimą, jog organizacijos susidaro iš stabilios asociacijos individų, kurie kartu veikia, siekdami tam tikro tikslo; J. Smith (1984) teiginį apie kiekvieno organizacijos nario svarbą, kuriant joje tvarką. J. Palidaukaitė (2001) tapaciai D. Stewart organizaciją suvokia kaip sistemą, sudarytą iš keleto vienas kitą veikiančių elementų, t.y. procesų, struktūrų, kultūrų, o svarbiausia – žmonių. Tad norint geriau suprasti organizacijos gyvenimą, pirmiausia, būtina susikoncentruoti į jos individualius ir nepakartojamus narius, smarkiai įtakojančius organizacijos vidinę aplinką.

Deja, pasak teoretikų (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000; Stoner ir kt., 1999; Seilius, 1998 a; Stapley, 1996; ir kt.), organizacijos veiklos efektyvumas bei sėkmė priklauso ne vien tik nuo jos narių sugebėjimų ir motyvacijos. Siekiant darbuotojų psichologinio komforto (išsiaiškinti savo padėtį ir identitetą, užsitikrinti saugumą žinant „žaidimo taisykles“, apsaugoti nuo susvetimėjimo ir t.t.) ir veiklos, orientuotos į organizacijos tikslus, būtinas vidinis susitarimas (kiekvienos organizacijos viduje sukurta tam tikra sistema, veikianti jos narių elgesį). Tai – *organizacijos kultūra* – savotiška nematoma kokybė, t.y. savitas stilius, charakteris, veiklos būdas ir pan., nepriklausantis nei nuo veiklos panašumo, nei nuo tos pačios geografinės lokacijos.

Nors užsienio tyrėjai gali pasidžiaugti sėkmingesniu ir gilesniu įdirbiu poskyrio tematikos specifikoje nei Lietuvos tyrėjai, tačiau organizacijos kultūrą iš esmės tiek vieni, tiek kiti apibrėžia daugmaž panašiai (žr. 1 pav.).



1 pav. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose (Šaltinis: sudarė autorė)

1 paveiksle pateikta informacija akivaizdžiai liudija, jog daugelis tiek užsienio, tiek Lietuvos tyrėjų (konstatuotina, kad pastarieji yra labiau linkę remtis jau sumodeliuotais apibrėžimais, o ne kurti savus organizacijos kultūros sampratos modelius) organizacijos kultūros pagrindu visgi įvardija tai, ką organizacija turi – vertybes – tai, kas yra importuota į organizaciją iš plačiosios visuomenės arba sukurta valdymo sistemos tam, kad būtų pagrindo manipuluoti organizacijos žmogiškaisiais ištekliais (Gonder & Hymes, 1994; Stapley, 1996; Stoner ir kt., 1999; Barczyk, 1999; Ashkanasy ir kt., 2000; Jucevičienė, 1996, Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė, Damauskas, 2000). A. Huczynski & D. Budranan (1991), Paulauskaitė, N. Vanagas, P. (1998) organizacijos kultūrai linę priskirti tiek viešai, tiek kolektyviai priimtas reikšmes, kurios tam tikru laikotarpiu būdingos tam tikrai grupei apribodami organizacijos kultūros apibrėžimą reikšmėmis, kurios gali būti svarbios tam tikrai žmonių grupei, o nevertingos bendrai vertybių sampratai. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001) organizacijos kultūrą prilygina vadybos strategijai, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą. J. C. Spender (Jucevičienė, 1996) suformuluotas organizacijos kultūros apibrėžimas organizacijos kultūrą įvardija „pasitikėjimo sistema“, taip pat visiškai neakcentuodamas jos vertybinio pobūdžio, o, tarkim, S. P. Robbins (2003) traktuoja, jog organizacijos kultūra apima ne organizacijos žmogiškųjų išteklių lūkesčius, t.y. pasitenkinimą darbu, o organizacijos kultūros koncepciją. P. Jucevičienė (1996), A. Sakalas (2003), S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) organizacinę kultūrą sieja su psichologiniu, emociniu bendrumu, egzistuojančiu tarp organizacijos narių. E. H. Schein (1992) pateiktame apibrėžime organizacinė kultūra suprantama, kaip patarimų, nurodymų rinkinys, kuris pateikiamas darbuotojams, kad jie lengviau galėtų įveikti problemas. W. G. Ouchi (1982) organizacinę kultūrą sutapatino su jos pasireiškimo formomis – simboliais, tradicijomis, istorijomis, o tikrąjį organizacinės kultūros turinį (vertybes) – su šių simbolių, tradicijų, istorijų sukurtomis kokybėmis, T. E. Deal ir A. A. Kennedy (1982) – iki „būdo ir kelio veikti išorėje“. K. Davis, J. Newstrom (1985) organizacinę kultūrą supranta kaip vertybių, normų, taisyklių visumą. Джуэлл, Л. (2001) organizacinę kultūrą sutapatina su organizacijos siela. L. Šimanskienė (2002 a; 2002 b) skiria dvi gana savarankiškas kultūros sąvokas:

- **organizacijos kultūrą** - natūralią, specialiai nekuriama, suvokiamą kaip savaime susiklosčiusius žmonių bendravimo būdą, vertybes, požiūrius;
- **organizacinę kultūrą** - kaip sąmoningai vadovų dirbtinai sukurtą kultūrą, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų analogiškų organizacinių kultūrų. Tai vienijanti ir siejanti darbuotojus per dvasines, emocines kultūrinės vertybes, grandis, padedanti siekti užsibrėžtų tikslų ir didinti organizacijos teikiamą naudą.

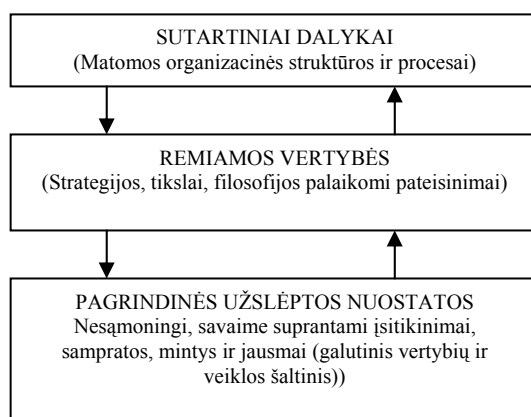
Tačiau apibendrinant susistemintus apibrėžimus samprotautina, kad organizacijos kultūra atspindi nematerialias jėgas (sudaromas sėkmės ir nesėkmės ateinančios iš ankstesnių organizacijos laikų; atspindinčias žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus), valdančias kasdieninius poelgius. 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, o sentimentai, kylantys iš tokių tarpusavio santykių, pagaliau formuoja bendrus būdus, kaip vertinti daiktus, kaip veikti. Deja, susiduriama su teoretikais, kurie tvirtai laikosi pozicijos, kad organizacijos kultūra – idėjų sistemos, o centriniai kultūros veikėjai – žmogiškieji išteklių, t.y. tai, kas yra organizacija ir kyla iš socialinių interakcijų, kaip sutarti simboliai ir reikšmės.

Vadinasi, norint suformuluoti kuo tikslesnį organizacijos kultūros apibrėžimą, jame neišvengtinai derėtų apjungti vertybių sistemą, jos pripažinimą tarp organizacijos narių bei jos pasireiškimo formas ir būdus.

Todėl analizuojant organizacijos kultūrą neretai vadovaujama šia samprata:

„Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius“ (P.Jucevičienė, 1996; S.Stoškus, D. Beržinskienė, 2005).

Anot E. H. Schein (1992), organizacijos kultūra atsispindi elgesio įpročiuose, normose, dominuojančiose vertybėse, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse bei jausmuose ir klimato. Todėl išskiria tris organizacijos kultūros lygmenis, apimančius visas organizacijos gyvavimo sritis: sutartinius dalykus, remiamas vertybes bei užslėptas nuostatas (žr. 2 pav.).



2 pav. E. H. Schein kultūros lygiai ir jų sąveika

Šaltinis: E. H. Schein, „Organizational Culture and Leadership“, 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, p. 17

Sutartiniais dalykais galime įvardyti tai, ką žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe. Tiriant aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos kultūrą galima pateikti sekančius klausimus: Ar darbuotojai rengiasi kaip nors ypatingai? Ar darbuotojai gyvena netoliese, ar tai teritorija, jungiama kompiuterinio ryšio? Ar darbuotojai noriai tobulinasi vietiniuose ir užsienio seminaruose? Ar patenkintų dėstytojų darbu „grįžtančių“ studentų daug, ar mažai? Visi šie paminėti sutartiniai dalykai bei daugelis kitų iš dalies apibrėš tam tikros aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos kultūrą.

Remiamomis vertybėmis E. H. Schein (1992) išskiria priežastis, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. E. H. Schein teigia, jog daugelio organizacijų kultūrose remiamų vertybių ištakas galima atsekti iš kultūros kūrėjų. S. Stoškus bei D. Beržinskienė (2005) tai įvardija grupės narių (įkūrėjų, lyderių) įsitikinimais apie realybės prigimtį bei veikimo principus. Pasak jų, jei tos lyderių vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta ir palaipsniui prasideda kognityvinė transformacija: vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau prielaidomis. Jos išnyksta iš sąmonės ir kaip įpročiai tampa sąsąmoningos ir autonomiškos. Pavyzdžiui, Šiaulių universitetas turi remiamą vertybę – būti „regioniniu universitetu“ ir tenkinti aplinkinių regionų gyventojų poreikį įgyti aukštąjį universitetinį išsilavinimą netoli savo gyvenamosios lokacijos. Kita vertybių dalis lieka sąsąmoninga. Ji atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t. y. rodo, kaip žmonės turi santykiuoti ir elgtis.

E. H. Schein (1992) manymu, *pagrindinės nuostatos* – tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Anot S. Soškaus ir D. Beržinskienės (2005), pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Šios savaime suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja elgesį, kuris nusako, kaip grupės nariai turi suvokti, jausti, galvoti, tad kultūra įgalina organizaciją atlikti dalykus „teisingu būdu“, neretai, net garsiai nesuformuluotų nuostatų pagalba.

Beje, E. H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į tam tikrų problemų rūšis ir išskiria du pagrindinius organizacijos kultūros veiksnius:

- 1) išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos (organizacijos misijos, strategijos, tikslų nustatymas, priemonės jiems pasiekti įvertinimas bei pataisos);
- 2) vidinės integracijos problemos (bendra kalba ir pagrindinės kategorijos, grupių parengimas veiklai, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, intymumas, draugystė ir meilė, socialinių santykių taisyklės, atlyginimai ir bausmės).

Kultūros reikšmę ir svarbą organizacijoje atspindi organizacijos kultūros funkcijos, skirtingai akcentuojamos įvairių autorių (žr. 1 priedą). Tačiau pasak R. L. Daft (2004), kultūra iš anksto pristato organizacijos nariams organizacijos identitetą. Beje, svarbu paminėti, kad organizacijos

kultūra paprastai prasideda nuo įkūrėjo ar vadovo, kuris artikuliuoja ir diegia tam tikras idėjas ir vertybes kaip viziją, filosofiją ar verslo strategiją. E.H. Schein (1992) tvirtina, jog kai šios idėjos ir vertybės nuveda į sėkmę, jos tampa institucionalizuotomis, tada neišvengiamai susiduriame su organizacine kultūra, atspindinčia įkūrėjo ar vadovo viziją ir strategiją.

Taigi apibendrinant daugelio teoretikų (Jucevičienė, 1996, 2000; Ashkanasy ir kt., 2000; Mallak, 2001; Stoškus, Beržinskienė, 2005; ir kt.) pasvarstymus galima teigti, kad organizacijų kultūra „yra socialiniai „klijai“, pateikiantys atitinkamus elgesio standartus, formuojantys darbuotojų požiūrius ir elgseną, vaidinantys esminį vaidmenį darbuotojams priimant sprendimus, nesant rašytinoms taisyklėms ar politikai, t.y. galimą sakyti, „diktuojantys žaidimo taisykles“, taip vienydami visą organizaciją ir išskirdami ją iš kitų. Todėl nevertėtų organizacijos kultūros painioti su organizaciniu klimatu (apie jį plačiau 1.2. poskyryje), kuris mokslo literatūroje pateikiamas kaip kvaziobjektyvus organizacijos sąlygų rinkinys, egzistuojantis organizacijoje bei naudojamas jos narių.

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

Organizacijos klimatas, įtakojantis žmogiškuosius organizacijos išteklius, neretai traktuojamas būtent ta savybe, kurią nepaisant darbo specifikacijos žmonės neišvengiamai jaučia kasdien. Pastebėtina, kad tiek užsienio, tiek Lietuvos teoretikai (Litwin, Stringer, 1968; James, Jones, 1974; Lapė, 1980; Anikjeva, 1988; Jucevičienė, 1996; Jasikevičius, 1996; Furhnam, 1999; ir kt.) samprotaudami apie organizacijos klimatą (XX a. 6-ame dešimtmetyje išpopuliarėjusi traktuotė) pirmiausia akcentuoja materialinę bei dvasinę terpę, patį klimatą gretindami su visos organizacijos, jos padalinių, darbo grupių bei komandų psichologine būsena.

Paminėtina, jog per daugiau nei 30 metų laikotarpį užsienio teoretikams pavyko publikuoti daugybę straipsnių organizacinio klimato tematika. Tačiau šio darbo autorė susidūrė su visiškai priešinga nacionaline situacija, kur vis dar pasigendama išsamios mokslinės literatūros šia specifine tema, jau nekalbant apie gana ribotai atliekamus socialinius organizacinio klimato tyrimus. Todėl būtų prasminga, jei šis mokslinis magistro darbas, nors nedidele dalimi prisidėtų prie mokslinės organizacinio klimato Lietuvos organizacijose tyrimo bazės ir paskatintų daugiau mokslinių tyrimų bei publikacijų šia tema.

Iš tiesų, organizacijos klimato konceptas yra hipotetinė konstrukcija ir ganėtinai sunku rasti bendrą organizacinio klimato apibrėžimą, kuris nebūtų nei trivialus nei beprasmis, jei apimtų

„pernelyg plačiai“. Tačiau tam tikromis jai priskirtinomis dimensijomis apribota sąvoka orientuotą į išties aiškesnį organizacinio klimato apibrėžimą.

Pradėtina nuo G. Merkio ir kt. (2005) minimų ankstyvųjų faktorinės analizės studijų (Meyer, 1968; Halpin, Crofts, 1968; Schneider, Bartlett, 1968, Schneider, Hall, 1972; Thornton, 1969), išskyrusių nuo keturių iki septynių veiksnių, kurie tik apytiksliai sutapo. Vėliau apibrėžta jau 14 šios sąvokos charakteristikų (Furnham, Gunter, 1993). N. Batlis, L.K.Waters, D.Roach (1974) pateikė 22 organizacinio klimato skalių apibendrinimus (pagal Frenlander, Margulies, 1969; Litwin, Stringer, 1968; House, Rizzo, 1971). Klimato matavimais buvo siekta parodyti darbuotojų išgyvenimus svarbių organizacijos procesų, vertybių atžvilgiu bei numatyti organizacijos elgsenos tipus. Vėliau sutinkamų klimato dimensijų specifiškumas taip pat neniveliuotinas (žr. 2 priedą).

Šio kvalifikacinio magistro darbo autorė remiasi G. Merkio ir kt. (2005) išskirtomis 18 organizacijos klimato dimensijų (kurių psichometrinės charakteristikos gautos panaudojant organizacinio klimato krizės testą) papildytomis dviem gretutinėmis (empirikoje mažiau atsiskleidusiomis) dimensijomis: humoru bei vyrų ir moterų santykiais. Plačiau apie tai pateikta 2.2. poskyryje.

Apibendrinat Lietuvos bei užsienio autorių išskirtas organizacijos klimato dimensijas, aptiktinas panašumas leidžia daryti prielaidą, kad skirtingų autorių klimato samprata turi tam tikrų bendrumų ir autoriai panašiai suvokia klimatą, todėl tikslinga išskirti svarbiausius organizacijos klimato veiksnius:

1. Organizacijos gyvuoja nuolat sąveikaudamos su išorine aplinka tad, kai išoriniai veiksniai viršija vidines transformacijas, siekiant išlaikyti efektyvumą, organizacinės sistemos turi reaguoti į tuos pasikeitimus (Ashkanasy ir kt., 2000; Ališauskas, Balvočiūtė, 2004; Jonaitytė, 2004).
2. Organizacijos kultūrą lemia akivaizdūs ir numanomi modeliai, įgyjami ir perduodami simboliais, sudarantys aiškius žmonių grupių pasiekimus bei juos įkūnijantys artefakais, tradicinėmis (istorinės kilmės bei parinktomis) idėjomis ir ypač su jomis susijusiomis vertybėmis (Schneider, 1990; Furnham, 1999; Ashkanasy ir kt., 2000).
3. Kiekvienas žmogus, dirbantis organizacijoje, siekia organišką priklausomybės nuo visumos, tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bei patenkinti savo saugumo poreikį, sietiną su psichologiniu komfortu (Grigas, 1995; Šimanskienė, 2000; Cooper ir kt., 2001; Matuzienė, Šavareikienė, 2002; Jazdauskaitė, 2004).
4. Verbalinė (simboliais, žodžiu, raštu) ir neverbalinė (gestais, mimika ir pan.) komunikacijos struktūros formos per gebėjimą klausyti ir teisingai perteikti savo

mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją įtakoja ir skatina žmogiškųjų kontaktų sklandumą bei efektyvumą (Jucevičienė, 1996).

5. Humanizmu bei demokratiškumu grindžiami įvairių hierarchinio lygio asmenų (vadovo ir personalo) santykiai formuoja išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį (Seilius, 1998; Šimanskienė, 2000; Leonienė, 2001; Šaparnis, Merkys, 2001; Marcinkevičiūtė, 2002; Marčinskas, Šikšnelytė, 2002; ir kt.).
6. Dėl vyrų ir moterų skirtinumo, deramų manierų demonstravimo poreikio, neduodant preteksto būti apkaltintiems nepadoriu elgesiu kitos lyties darbo partnerio atžvilgiu, jų tarpusavio santykiai vienas aktualiausių bei gyvybiškiausių dalykinio etiketo klausimų (Lubys, 1998; Ashkanasy ir kt., 2000; Valackienė, 2002).
7. Tik laimingas, gerai nusiteikęs žmogus dirba veiksmingai ir našiai, nes humoras papildo asmenybę, simbolizuoja pasitikėjimą savo jėgomis (Jarubmauskas, 1998; Garalis, 1999; Kumpikaitė, 2000; Greenberg, Baron, 2000).
8. Konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti (Seilius, 1998; Stoner ir kt., 1999; Sakalas, 2003). Beje, konfliktines situacijas neretai inicijuojantys gandai priskiriami prie neformalios komunikacijos, tampančios informacijos vienetais ir patiems organizacijos darbuotojams, ir vartotojams išorėje (Ratkevičienė, 2000; Drūteikienė, 2003; Dagtė, 2004).
9. Psichologinis klimatas yra neatsietinas nuo darbinės motyvacijos, nebūtinai susijusios vien tik su skatinimu, bet ir bausmių (keliančių baime, nepasitikėjimą, todėl vengtinų) strategija (Greenberg, Baron, 2000; Pacevičius, 2001; Šavareikienė, Dubinas, 2003).
10. Siekiant komandos vieningumo, orientavimosi į numatytus tikslus, būtina užtikrinti palankų darbo klimatą bei turiningus laisvalaikio praleidimo būdus (Razauskas, 1997; Lubys, 1998; Greenberg, Baron, 2000); ir kt.

G. Merkys ir kt. (2005) refleksuoja daugelio tyrėjų pastangas apibrėžti ar operacionalizuoti klimato konceptą cituodami Forehand & Vo Gilmer (1964), kurių klimato apibrėžimas susietas su klimato savybėmis:

- 1) išskirtinumu (kiekvienos organizacijos klimatas skiriasi);
- 2) tęstinumu (klimatas sąlyginai nekinta laiko atžvilgiu);
- 3) įtaka elgesiui (klimatas įtakoja organizacijos darbuotojų elgesį).

Tačiau toks konceptas pasirodė trivialus ir kontraversiškas, nes konceptualiame aiškinime iškilo problema kaip suvokti klimatą – ar per objektyvius (fizinis ar struktūrinius) organizacijos bruožus, ar per subjektyvias (suvokiamas) reakcijas į organizaciją. Guion (1973) argumentavo, kad klimato suvokimas apima tiek požymius organizacijoje, tiek individualų suvokimą apie juos

ir tai, kad dažnai klimatas suvokiamas kaip paprasčiausios alternatyvios reakcijos (tokios kaip pasitenkinimas darbu ar pan.) į organizaciją. James & Jones (1974) pasiūlė sąvoką psichologinis klimatas, akcentuojant, kad tai yra apibendrintas organizacijos žmogiškųjų išteklių supratimas (suvokimas), atsirandantis iš esamos organizacijos situacijos ir reprezentuojantis organizacijos bruožų, reiškinių ir procesų reikšmes (Mathisen, 2005; Merkys ir kt., 2005).

Akcentuotina, jog visose klimato konceptualizacijose vyrauja du klimato požymiai: suvokimas (individualūs pojūčiai ir suvokimai) ir apibūdinimas (asmens apibūdinimas per jo pojūčius) (Mathisen, 2005). Pabandykime palyginti skirtingas koncepcijas (1 lentelė).

1 lentelė

Organizacijos klimato konceptų chronologija

Autorius	Šaltinis	Koncepto apibrėžimas
Forehand, Gilmer (1964)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai charakteristikos, kurios: 1) skiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) gyvuoja ilgą laiką ir 3) įtakoja žmonių elgesį organizacijoje.
Litwin, Stringer (1968)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai rinkinys parametrų, išmatuojamų darbo aplinkos, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamų žmonių, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje ir tariamai įtakoja motyvaciją bei elgesį.
Taguiri (1968)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos charakteristika, kurią a) išgyvena jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį ir c) gali būti apibrėžta tam tikromis organizacijos charakteristikų ar savybių vertybėmis.
Findlater, Margulies (1969)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai suvokiamos organizacijos savybės, išsiskverbiančios tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Cambel ir kt. (1970)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai požiūrių ir lūkesčių aibė, apibūdinanti organizacijos statines savybes ir elgesio-rezultato bei rezultato-rezultato atvejus.
Shneider, Hall (1972)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai individualus organizacijos suvokimas, įtakojamas organizacijos ir individo charakteristikų.
Guion (1973)	Merkys ir kt. (2005). <i>Organizational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test.</i>	Tai tiek organizacijos požymiai, tiek individualus suvokimas apie juos; beje, neretai traktuojamas kaip paprasčiausios alternatyvios reakcijos (tokios kaip pasitenkinimas darbu ar pan.) į organizaciją.
James, Jones (1974)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai psichologiškai reikšmingas kognityvus (pažintinis) situacijos perteikimas; suvokimai.
Shneider (1975)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Payne ir kt. (1976)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai bendras sutarimas dėl to, kaip individai apibūdina organizaciją.
James ir kt. (1978)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai narių suvokimas apie savo organizaciją.
Litwin, Stringer (1978)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai psichologinis procesas, įsiterpiantis tarp organizacijos charakteristikų ir elgesio.
Joyce, Slocum (1979)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Klimatas gali būti: 1) suvokiamasis, 2) psichologinis, 3) abstraktus, 4) aprašomasis, 5) įvertinantys ir 6) ne veiksmi.
Lapė, J. (1980)	Lapė, J. (1980). <i>Darbo psichologija.</i>	Tai psichologinė organizacijos darna, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu.
James, Sell (1981)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai individo proksimalinės aplinkos vaizdavimas, išreikštas psychologės reikšmės ir reikšmingumo individui terminais; individo bruožas, kurio išmokstama, kuris, kuris turi istoriją ir yra atsparus pokyčiams.
Schneider, Reichers (1983)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai įvertintas suvokimas arba tyrėjo išvados, pagrįstos konkretesniu suvokimu.
Ekvall, Arvonen, Waldenström-Lindblad (1983)	Ekvall, G., Arvonen, J., Galdenström-Lindblad, I. (1983). <i>Creative Organizational Climate.</i>	Tai požiūrių, jausmų ir elgsenos konglomeratas, charakterizuojantis gyvenimą organizacijoje.
Шепель (1984)	Шепель, В.М. (1984). <i>Управленческая психология.</i>	Tai kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, kuri atsiranda simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu.
Glick (1985)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai bendrinis terminas plačiai organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių individo veiksmų kontekstą, klasei.
Anikejeva, N (1988)	Anikejeva, N. (1988). <i>Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje.</i>	Tai žmonių sąveikos būdai; socialinis psichologinis suderinamumas ir tarpusavio santykiai grupėje.
Rousseau (1988)	Mathisen, G. E. (2005). <i>Climates for Creativity and Innovation: Definitions, Measurements, Predictors, and Consequences.</i>	Tai konceptas, turintis aiškias konkrečias ribas, skiriančias jį nuo kitų charakteristikų ir suvokimų. Suvokimai gali būti apibūdinti procesu, kur individai jaučia, organizuoja, interpretuoja ir priskiria reikšmes, kad būtų stimuliuojama žmonių tarpusavio sąveiką. Per šį procesą individai susiformuoja „nuomonę“ apie savo socialinę aplinką – darbinio klimato pamatą.
Moran, Volkwein (1991)	Kangis, P., Gordon, W. (2000). <i>Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation.</i>	Tai organizacijos, kurios a) įgyvendina narių kolektyvinį suvokimą apie jų organizaciją su pagarba tokiam aspektams kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacija ir teisingumas; b) sudarytos narių bendravimu; c) tarnauja situacijos interpretacijos pagrindu; d) atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; e) veikia kaip įtakos šaltinis su elgsena susijusias charakteristikas.
Schein (1992)	Schein, E. H. (1992). <i>Organizational Culture and Leadership.</i>	Tai jausmai, ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Gonder, Hymes (1994)	Gonder, P., O., Hymes, D. (1994). <i>Improving School Climate & Culture.</i>	Tai konceptas susijęs su einamaisiais jausmais ir požiūriais. Jis atspindi asociatyvinių studentų, personalo, tėvų požiūrį į mokymo įstaigą kaip į galimą pozityvią darbo ir studijų ar problematinę vietą.
Shirazi, A. (1994)	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – <i>Public Personnel Management.</i>	Tai kultūra ar savybė, kurios dėka viena organizacija skiriama nuo kitos.
Jucevičienė (1994)	Jucevičienė, P. (1994). <i>Organizacinė elgsena.</i>	Tai ta žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą. Organizacijos klimato negalima paliesti, pamatyti, bet jis yra “tvyro ore”.
Jacikevičius (1995)	Jacikevičius, A. (1995). <i>Žmonių grupių (socialinė) psichologija.</i>	Tai bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių.
Jucevičienė (1996)	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacijos elgsena.</i>	Tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.
Denison, D. (1996)	Mearns, K. J., Flin, R. (1999). Assessing the State of Organizational Safety – Culture or Climate? – <i>Current Psychology.</i>	Tai susiję su situacija ir jos sąsaja su organizacijos narių mąstymu, jausmais bei elgsena, todėl laikina, subjektyvu ir neretai tampa dingstimi tiesioginei manipuliacijai žmonėmis, paremtai galia ir įtaka.
Band A. A. (1998)	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – <i>Public Personnel Management.</i>	Tai vidinė organizacijos savybė patiriama ir suvokiama jos personalo.
Mogimi, M. (1998)	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – <i>Public Personnel Management.</i>	Tai personalo pastebėtos vidinės ypatybės, apibūdinančios bei išskiriančios organizaciją, kintančios per laiką bei įtakojančios individus.
Burton, Lauridsen, Obel (1999)	Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). <i>Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World.</i>	Tai santykinis organizacijos savybių, kurias patiria organizacijos nariai, apibūdinimas. Šios savybės turi įtakos jų elgsenai, kuris nulemia organizacijos funkcionavimą.
Furhnam (1999)	Furhnam, A. (1999). <i>The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization.</i>	Tai visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera.
Kangis, Gordon (2000)	Kangis, P., Gordon, W. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation. <i>Management decision</i> , 38 (8).	Tai organizacija, kuri įgyvendina narių kolektyvinių suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiems aspektams kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacijos ir teisingumas; sudaryta narių bendravimu ir bendradarbiavimu; tarnauja situacijos interpretacijai; atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; ir veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.
Kasiulis, Barvydienė (2001)	Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). <i>Vadovavimo psichologija.</i>	Tai tam tikras organizacijos ar jos atskiros dalies suvokiamų atributų rinkinys, atpažįstamas iš to, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka.

lentelės tęsinys kitame puslapyje

Martinkus (2003)	Martinkus, B. (2003). <i>Darbo procesų valdymas</i> .	Tai gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimas, gero kolektyvo subūrimas, tinkamai organizuotas kultūrinis, sportinis gyvenimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, grupinio darbo skatinimas ir darbuotojų įtraukimas į valdymą.
-------------------------	-------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis:

Lentelė papildyta autorės remiantis Beniušienės, I., Vveinhardt, J. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija*. Magistro darbas.

Pažymėtina, jog daugumai teoretikų (Шепель, 1984; Furhnam, 1999; Батъковский ir kt., 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2001; ir kt.) taip ir nesutarus dėl klimato koncepto konsensuso, buvo identifikuota dešimt skirtingų organizacijos klimato tipų, remiantis mikro ir makro aplinka: psichologinis, kolektyvinis, psichologinis-socialinis, bendrasis, aktyvus-individualus, aktyvus-neindividualus, pasyvus-individualus, pasyvus-neindividualus, moralinis bei organizacinis (detaliau 3 priede). *Šiame kvalifikaciniame magistro darbe bus diagnozuotinas pastarasis (organizacinis klimatas), kitaip tariant, konkretaus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) bei 4 jo darbinių komandų (3 katedrų ir dekanato), o ne visos organizacijos psichologinė atmosfera.*

Beje priimtini dėmesin ir dar keli G. Hofstede (1984), P. Jucevičienės (1996), G. Merkio ir kt. (2005) inicijuoti diskusiniai momentai, kylantys dėl pačios „organizacinio klimato“ sąvokos turinio ir apimties, nes ypač teorinio plano autoriai yra linkę tapatinti „organizacijos kultūros“ ir „organizacinio klimato“ sąvokas (Denison, 1996; Furhnam, 1999; Fey, Beamish, 2001; Zablackienė, 2005). Minėti autoriai atitinkamai pozicijai linkę pritarti tik iš dalies, traktuodami „organizacijos kultūros“ sąvoką universalesne (teoriniu požiūriu), pasižyminčia aukštu abstrakcijos laipsniu. Tuo tarpu empirinės prigimties „organizacinio klimato“ sąvoka pasižymi gerokai konkretesniu turiniu bei aiškesniu operacionalizuotumu. Visgi tuo pačiu metu vargiai galėtume šiuos du konceptus visiškai atsieti vieną nuo kito, nes dalis organizacinės kultūros indikatorių sutampa su organizacijos kultūros raiškos formomis. Organizacinis klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Galima teigti, kad organizacijos kultūra paveikia klimata. Antra vertus, tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinio klimato“ galima išvelgti gana aiškias takoskyras. Organizacinis klimatas yra grynai mikrosociologinis darinys, tiesiogiai besiremiantis grupiniais procesais, tarpasmenybine sąveika ir iš jų išplaukiantis. Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškinys neabejotinai pretenduojantis į mezo ir netgi makro lygmenis, sietiniais 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, tarkim, europietiškos, konfucionistinės,

islamiškos ar kt. mastelį. Siekiant aiškumo 4 priede pateikiamas koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.

Galiausiai vertėtų apibendrinti, jog, pirma, dauguma autorių organizacinį klimatą apibūdina kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizacijos kultūrą, vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas. Šio darbo autorė organizacinį klimatą suvokia kaip apimantį vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje, jį apibrėžia darbine atmosfera, pasitenkinimu darbu, bendradarbiavimo ypatumais, asmeniniu kiekvieno darbuotojo efektyvumu, funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymu, įmonės tikslų ir plėtros perspektyvų aiškumu visų lygių įmonės darbuotojams. Antra, apibrėžus organizacinio klimato sąvoką, derėtų išsiaiškinti, kaip šis ir drauge kiti žmogiškųjų išteklių parametrai diagnozuojami organizacijose, t.y. kokie tyrimai atliekami Lietuvoje bei kitose pasaulio šalyse, kokie metodai taikytini jų diagnozavimui, kaip šie tyrimai organizuojami, kokie šių tyrimų rezultatai ir kokią įtaką jie daro organizacijos rodikliams.

1.3. Žmogiškųjų išteklių parametru ir organizacijos klimato diagnozavimo procesas

Žmonių individualūs skirtumai pastebėti išties seniai, tačiau klaidinga teigti, kad bet koks sprendimas apie žmogų jau ir yra diagnostika, nes diagnostiniu sprendimu laikome tik moksliskai pagrįstą sprendimą. Tačiau diagnostika nepretenduoja giliau, nei gali duoti dabarties psichologija asmenybės pažinimui.

Kadangi šiuolaikinė institucija galėtų būti traktuojama nuolat besikeičiančia, imlia inovacijoms ir žinioms, tad itin svarbu diagnozuoti, sekti ir esant būtinybei patobulinti konkrečių padalinių būklę. Tad egzistuoja įvairūs sociologinės informacijos rinkimo metodai, naudojami tiek kiekybiniuose, tiek kokybiniuose tyrimuose (Merkys, 1999 a; Kardelis, 2002; Cook, Cripps, 2005):

- **dokumentų analizė** (angl. *documentation analysis*) – kai pagrindinis informacijos šaltinis yra dokumentai (laiškai, dienoraščiai, ataskaitos, biografijos, vyriausybės nutarimai ir pan.);
- **stebėjimas** (angl. *observation*) - kai iš anksto suplanuoti, tikslingi, sisteminiai socialiniai faktai, kuriuos galima kontroliuoti ir tikrinti, suvokiami ir registruojami;
- **interview** (angl. *interview*) – kai respondentai atsiskleidžia apie tikrovę kalbėdami savo terminais, sąvokomis;

- **eksperimentas** (angl. *experiment*) – kai taikomas pasirinktų grupių lyginimas (paprasčiausiu atveju reikia dviejų vienodų grupių, kurios veikiamos tuo pačiu nepriklausomu kintamuoju; po to testuojami grupių pokyčiai priklausomame (pasekmės) kintamajame;
- **anketavimas** (angl. *questionnaire*) – kai apklaustieji iš esmės tuo pačiu metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateiktus klausimus, kuriuos į visumą jungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą (pagrindinės metodo rūšys: anketinė apklausa, sociologinis interviu, testas.);
- **testavimas** (angl. *testing*) – kai iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis. Testais, kuriais gali naudotis tik profesionalūs vartotojai matuojami įvairiausių psichinių savybių parametrai. Testas turi atitikti mūsų jau aptartus validumo, reliabilumo, objektyvumo bei reprezentatyvumo reikalavimus.

Testavimas organizacijose prasidėjo XIX a., kai psichologus pradėjo dominti darbo aplinka, darbuotojo reikalingumas organizacijoje ir asmeninės jo savybės. Organizacijose imtos tirti tokios darbuotojų charakteristikos kaip (Анастаси, Урбина, 2001) išskirtinumas iš kitų darbuotojų, asmenybės savybės, draugiškumas, atvirumas, atsidavimas darbui, emocinis stabilumas, profesiniai įgūdžiai.

Psichometrijos tyrimai bei praktika rodo, kad testas sėkmingai gali būti taikomas tik tuo atveju, kai jis tenkina svarbiausias matavimo metodologinės kokybės charakteristikas, t.y. *validumą* (tinkamumą), *reliabilumą* (patikimumą) bei *objektyvumą* (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999 a; Анастаси, Урбина, 2001; ir kt.). Reliabilumo ir validumo reikšmė testui nustatoma atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Beje, minėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

Validumas (angl. *validity*), kaip metodologinė charakteristika, reiškia tikslumą (tinkamą aplikantų pasirinkimą) bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu. Deja daugelis personalo vertinimo metodų yra ganėtinai netikslūs ar tokie netikslūs, jog perteikia nedaug ar tiesiog nenaudingos informacijos. Ypač svarbu atkreipti dėmesį į du tarpusavyje susijusius validumo aspektus: konstrukto validumą bei augimo validumą. Jie abu sietini su vertinimo įvertinimu ir kuo tai susiję su kitais vertinimais. Išskirtinos kelios priežastys, nusakančios konstrukto validumo svarbą:

- Jei jūsų naujasis testas vertina asmenybę, ir jūs panaudojote asmenybės vertinimo testą, tai galbūt jį pavadinsite „emocinio intelekto“ ar kt. testu, nes jūsų naujasis testas galbūt nepakeis personalo vertinimo testo esmės;
- Jūs turite gebėti paaiškinti ką jūsų testas vertina;

- Jei suvokiate ką jūs darote, visada turite galimybę tai padaryti geriau ir kt.

Konstrukto validumas dažniausiai vertinamas lyginant atrankos metodą, t.y. interviu reitingus, su kitais metodais, pvz. psichologiniais testais, skaičiuojant koreliacijas.

Reliabilumas (angl. *reliability*), kaip metodologinė charakteristika, atsako į klausimą kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikriname: pakartotinių matavimų rezultatus, duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis (nuoseklią ataskaita apie vertinamą asmenį). Reliabilumas reiškia nuoseklumą. Jei fizinių dimensijų reliabilumas yra garantuotinas (tarkim, baldo dalies reliabilumas), tai žmogiškųjų išteklių reliabilumas kartais būna išties abejotinas, perteikiantis tik šiek tiek ar apskritai neteikiantis jokios informacijos.

Objektyvumas (angl. *objectivity*), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant neiškreipia jų sąžiningumas (lygių teisių suteikimas). Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Matavimo (testo) objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą duomenis.

Reprezentatyvumas (angl. *representativity*), kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinę aibę pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei.

Greta šių pagrindinių matavimo kokybės charakteristikų dar išskirtinos sekančios šalutinės (Cook, Cripps, 2005):

- **privatumas** (angl. *privacy*) – kai kiekvienas žmogus ar jų grupė turi teisę patys spręsti, kada ir kur, kokiomis aplinkybėmis ir kiek plačiai išsakyti savo asmenines pažiūras, nuomones, įpročius, abejones ir baimes, ar visai nieko nesakyti, tad bet koks informacijos skleidimas, negavus tiriamųjų sutikimo, pažeidžia privatumo principą ir savaime aišku yra netoleruotinas;
- **anonimiškumas** (angl. *anonymity*) – kai tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeniškumo, neleidžia nustatyti tiriamųjų tapatybės (tai garantuoja anketos be vardų ir užsiėmimo detalių);
- **konfidencialumas** (angl. *confidentiality*) – kai tyrėjas paslapyje laiko viską apie asmenį, pateikusį jam informaciją.

G. Merkys (1995), Анастаси, А., Урбина, С. (2001) išskiria šiuos testavimo etapus, padedančius išsiaiškinti testo rezultatų validumą:

- pilotinį matavimą (pre-testą) – pirmąjį testo pateikimą respondentams;
- pakartotinį matavimą (post-testą) – tą patį testą, pateikiamą tiems patiems žmonėms, bet ne anksčiau kaip po mėnesio po pilotinio tyrimo.

Siekiant išsiaiškinti organizacinio klimato, komandinio darbo, vadovų valdymo stiliaus ir bendravimo su pavaldiniais raiškos dimensijas įvairaus pobūdžio organizacijose paminėtini keletas paskutiniųjų šio pobūdžio tyrimų, atliktų įvairiose pasaulio valstybėse.

2000 m. Anglijos Surrey universiteto mokslininkų grupė (P. Kangis, D. Gordon, S. Williams) tyrinėjo organizacinį klimatą panaudodami BOCI (*Business and Organizational Climate Index*) instrumentą ir komandinę veiklą 40-je pramonės sektoriui priklausančių organizacijų. Be to, pabrėždami organizacijos kultūros ir klimato skirtumus, akcentavo, kad klimatas nusako kaip organizacijos darbuotojai susitvarko su savo darbu bei kaip efektyviai jie ir jų kolegos dirba kartu (Kangis, 2000).

2002 Anglijos ir Italijos mokslininkų grupė (Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Anderson, West) tyrinėjo organizacinį klimatą inovacijų aspektu, t.y. kaip organizacinis klimatas įtakoja naujoves sveikatos priežiūros organizacijose bei šalies bankuose. Šiuo atveju, buvo taikytas tematiškai centruotas interakcijos konceptas (TCI) – sutrumpinta versija, 5 subskalės, siekiant išsiaiškinti organizacijos klimato raiškos dimensijas, glaudžiai sietinas su komandiniu darbu bei jo lygmeniu organizacijoje. Išvadoje teigiama, kad komandinis darbas yra pagrindinis sėkmingos organizacijos veiksnys, nes kiekvienas organizacijos narys yra maža viso organizacijos mechanizmo dalelytė, tobulinanti organizaciją bei įtakojanti jos sėkmę ir ateitį (Ragazzoni ir kt., 2002).

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių tyrimai išpopuliarėjo tik XX a. 9–ame dešimtmetyje suvokus, kad žmogiškųjų išteklių tyrimai skatina grįžtamąjį ryšį – gerėja darbuotojų ir vadovų santykiai komandinis darbas, darbo aplinka, o tai svarbu norint didinti veiklos efektyvumą ir darbuotojų kvalifikaciją. Naudodamos tyrimo rezultatus bei rekomendacijas, įmonės gali tobulinti aptarnavimo kokybę: kurti aptarnavimo kokybės standartus, organizuoti mokymus, skirtus bendravimo bei pardavimų įgūdžiams tobulinti, diegti lojalumo bei motyvacijos skatinimo programas.

R. Rekašiūtė–Balsienė (2005) ir konsultantų grupė sudarė organizacinio klimato vertinimo anketą iš šių subskalių: tikslų žinomumas ir priimtinumai; darbo organizavimo kokybė; tarpasmeninių santykių kokybė; motyvavimo priemonių panaudojimas; organizacinė parama; vadovavimo kokybė; organizacijos lankstumas ir inovatyvumas; darbas su klientais. 2002-2004 m. naudojant šią anketą (prieš ir po intervencijų) buvo atliktas organizacinio klimato tyrimas vienoje Lietuvos organizacijoje. Be to, buvo pasitelktas ir Burke ir Litwin organizacijos veiklos ir pokyčių modelis planuojant intervencijas. Po atliktų intervencijų statistiškai reikšmingai pagerėjo

darbo organizavimo, organizacinės paramos, organizacijos lankstumo ir inovatyvumo bei darbo su klientais skalių vertinimas. Buvo padaryta išvada, kad organizacinio klimato matavimas gali būti viena iš efektyvių priemonių nustatant tobulintinas organizacijos sritis bei planuojant tobulinimo veiksmus. Organizacinio klimato matavimas parodo, kiek organizacijos atlikti tobulinimo veiksmai yra veiksmingi (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

Profesorius Merkys ir kt. (2005) atliko organizacijos klimato tyrimus 36 skirtingo pobūdžio Lietuvos organizacijose ir apklausė 1299 darbuotojus 18 dimensijų (137 testo žingsniai) testu. Apibendrinus rezultatus paaiškėjo, kad skirtingų organizacijų klimatas daugmaž panašus: sąlyginai nepalankesnis klimatas verslo organizacijose. Tyrimo rezultatai išryškino itin didelius skirtumus organizacijos padaliniuose, todėl buvo iškelta hipotezė, kad bendrą organizacinį klimatą lemia visų jos padalinių klimato visuma. Beje, buvo nustatytas pasikartojantis ir statistiškai patikimas organizacinio bei komandinio klimato testų subskalių koreliacinis ryšys. Šis tyrimas reikšmingas sąlyginai didele tyrimo imtimi, t.y. tyrimo metu apklaustais skirtingo pobūdžio organizacijų darbuotojais.

Apibendrinant teigtina, jog organizacijos veiklos pasekmes lemia personalo darbas, darbuotojų kompetencija, vertybės, poreikiai, tad reguliariai atliekami klimato tyrimai leidžia sekti darbo atmosferos pokyčius organizacijoje laikui bėgant.

1.4. Humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius kaip organizacinio klimato prielaida

Siekiant psichometrinių matavimų reliabilumo, ypač rekomenduotini pakartotiniai matavimai, dar vadinami re-testais (Анастаси, Урбина, 2001). Šio kvalifikacinio magistro darbo autorė konstruodama re-testą rėmėsi humanistiniu požiūriu į žmogiškųjų išteklių valdymą, pasak A. Maslow (2003), visų pirma traktuojančiu žmogiškuosius išteklius kaip didžiausią vertybę ir pabrėžiančiu tokių darbo sąlygų ir tokio darbo turinio sukūrimą, kuris leistų sumažinti darbuotojo nepasitenkinimą darbine veikla ir kitais darbuotojais, tai yra leistų pajauti pasitenkinimą darbu (detaliau 5 priede).

Vadovaujantis šia koncepcija, darbinio klimato efektyvumas daugeliu atžvilgiu priklauso ne tik nuo darbuotojų profesinių bei kvalifikacinių savybių atitikimo technikos ir technologijų keliamiems reikalavimams, bet ir nuo darbuotojų motyvacijos lygio, jų poreikių tenkinimo, darbinės savirealizacijos ir panašių faktorių, kurie reikalauja didesnio dėmesio darbuotojui kaip asmenybei: darbo turinio, darbo sąlygų ir tarpusavio santykių gerinimo; žmogaus asmeninių

siekių įgyvendinimo; karjeros galimybių suteikimo; pagarbos darbuotojui, lygiateisiškumo, teisingumo bei apibrėžtumo jausmo užtikrinimo ir t.t.

D. G. Myers (2000) akcentuoja, kad kitaip negu Z. Freud, kuris nagrinėjo „nesveikų“ žmonių žemesniuosius motyvus, „humanistinės krypties psichologai“ sutelkė dėmesį į „sveikų“ žmonių siekius būti savarankiškiems ir įgyvendinti savo galimybes. Kitaip negu bruožų teorijos šalininkai, pateikinėję asmenybės profilius, humanistai teigė, jog asmuo yra vientisas, daug sudėtingesnis nei gali parodyti daugybės testų įverčiai, tad ragino gilintis į tai, kaip žmogus patiria liūdesį ir džiaugsmą, susvetimėjimą ir artumą, neviltį ir pilnatvę.

Individų ir jų grupių veiklos motyvus, grupių dinamiką, žmonių santykius ir tobulėjimą, kasdienius vadovų ir darbuotojų ryšius labiausiai akcentuoja ir nagrinėja *turinio*, arba *poreikių* krypties motyvacijos teorijos, grindžiamos – žmonių elgsenos darbe priežastimis ar poreikiais. Iš minimų teorijų daugelis tyrėjų (Wren, 1994; Greenberg, Baron, 2000; Myers, 2000; Stoner ir kt., 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Šavareikienė, Dubinas, 2002; bei kt.) ypač išskiria A. Maslow poreikių hierarchiją (1954), D. C. McClelland poreikių rūšis bei F. Herzberg (apie 1960) veiksmų teoriją.

A. Maslow pasiūlyta žmogiškųjų poreikių organizacijoje koncepcija – asmeninės adaptacijos teorija, pavadinta poreikių hierarchijos teorija (pateikianti žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai), susilaukė daug daugiau vadovų dėmesio, nei bet kuri kita motyvacijos teorija. Jis apžvelgė žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją, nuo svarbiausių poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių, iki aukščiausiųjų – pagarbos ir savirealizacijos arba saviraiškos poreikių. Itin svarbu patenkinti darbuotojų saugumo poreikius – kad jie jaustųsi saugūs darbe (būtų darbo garantijos), kad būtų laisvi nuo bet kokios prievartos ar užgaidų bei vadovautųsi griežtai ir tiksliai suformuluotomis taisyklėmis ir potvarkiais. Pažymėtina, jog tik patenkinus visus svarbiausius ir pagarbos poreikį, darbuotojus ima motyvuoti savirealizacijos poreikis: jie ima ieškoti savo darbo prasmės ir galimybių tobulėti, siekia naujos atsakomybės.

D. G. Myers (2000) pažymi, jog daugeliui A. Maslow minčių pritarė kitas humanistinės krypties psichologas **C. Rogers** (1980), kuris kiekvieną iš mūsų matė kaip gilę, galinčią augti, tobulėti, įgyvendinti savo galias, jei tik netrukdo bei nestabdo šio proceso aplinka. Jis manė, jog norint, kad aplinka skatintų augti ir tobulėti, būtinos trys sąlygos – nuoširdumas, palankumas (besąlygiška pagarba, net tuomet, kai žmogus klysta) ir empatija (įsijautimas į kito individo jausmus ir prasmes, nesistengiant juos vertinti). Be to C. Rogers kaip ir A. Maslow išskyrė svarbiausią asmenybės požymį – *savasties*, arba *savojo Aš, sampratą*, apie kurią užsimenant prisimintinas ir **V. E. Frankl** (2000) žmogaus paveikslą papildęs siekais, apgyvendintinais

„anapus“ malonumo principo bei galios troškimo. Ryškiausias tų siekių yra egzistencinės prasmės paieška – išskirtinis, tačiau nūnai itin frustruojamas žmogaus poreikis.

K. Alderfer (1972) poreikių teorija, kitaip **ERG** (angl. *existence-relatedness-growth*) teorija modifikavo A. Maslow poreikių hierarchiją, suskirstydama ją į tris lygius: egzistencijos poreikius (fiziologinius ir saugumo), santykių poreikius (priklausomumo ir pagarbos) ir augimo (saviraiškos) poreikius. Paminėtina, kad K. Aldefer teorija skiriasi nuo A. Maslow teorijos sekančiais: pirma, vienu metu žmonių motyvų priežastį gali inicijuoti įvairių lygių poreikiai; antra, atvirkštinio proceso galimybė, t.y., jei aukštesniajame poreikių lygyje esančio žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį (Stoner ir kt., 1999). D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003) teigia, kad tai buvo naujas požiūris į poreikių vaidmenį, ypač aukštesniųjų poreikių tenkinimo svarbą organizacijoje, ieškant atitinkamų būdų rasti pasitenkinimą darbo procese.

F. Herzberg papildė A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją ir išvedė dviejų veiksmų teoriją, teigiančią, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės:

- Nepasitenkinimo veiksniai – „higieniniai“ – tarpasmeniniai santykiai, darbo užmokestis ir premijos, fizinės darbo sąlygos, kompanijos vykdoma politika bei darbo sauga – visa tai, kas lemia darbo aplinką (kontekstą). „Higienos paskirtis – pašalinti pavojų žmogaus sveikatai, kurį gali sukelti supanti aplinka. Higiena ne gydo, greičiau ji užtikrina tas ar kitas prevencines priemones...“ (Herzberg, 1993). Teigiamas šių veiksmų vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą.
- Pasitenkinimo veiksniai (motyvavimo veiksniai) – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus. Priešingai nei higieniniai veiksniai, šie kyla iš atliekamo darbo turinio ir aktyvina darbuotoją. Tačiau F. Herzberg, priešingai nei A. Maslow, mano, kad darbuotojas pradeda kreipti dėmesį į nepasitenkinimo veiksmus tuomet, kai nejaučia visiško komforto.

D. McClelland įgytų poreikių teorija akcentuoja ir pabrėžia, aukštesnius poreikius, nes šiuolaikinėje visuomenėje žemesniojo lygmens poreikiai jau lyg ir yra patenkinti. Jis susikoncentravo ties trim poreikiais – valdžios (įtakos kitiems žmonėms siekimas), narystės (siekimas palaikyti draugiškus santykius pažįstamų kompanijoje), sėkmės (pasitenkinimas procesu, kuriančiu sėkmingą darbo pabaigą). D. McClelland tyrimai atskleidė, kad stiprus poreikis laimėti – troškimas nenusileisti ar pranokti yra susijęs su darbuotojų motyvacija atlikti darbinės užduoties.

Turinio / poreikių motyvacijos teorijų (kurios formavosi istoriškai nuosekliai: vėlesnės idėjos praktiškai neišstumdavo ankstesniųjų, o jas papildydavo arba gyvuodavo kartu į pirmą vietą išskeldamos žmogiškojo faktoriaus reikšmę) apžvalga parodė, jog teorijų kaita vyko atspindint kasdieninę tikrovę bei kintančias aplinkybes. Todėl suprantama, jog darbinė motyvacija, A. Marčinsko, A. Šikšnelytės (2002) sutapatinama su darbine savirealizacija (gyvenimo pilnatvės šaltiniu) turi tiesioginį poveikį organizacijos klimatui bei organizacijos veiklos rezultatams.

Kadangi šiuolaikinė humanistinė žmogiškųjų išteklių valdymo ideologija vienokiu ar kitokiu būdu akcentuoja darbuotojų motyvavimą, būtų tikslinga panagrinėti kokius bendrus esminius darbo motyvacijos faktorius išskiria labiausiai šioje srityje nuovokūs užsienio ir Lietuvos teoretikai (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Esminiai darbo motyvacijos faktoriai

Autorius	Šaltinis	Darbo motyvaciniai faktoriai
Maslow, A. (2003)	Маслоу, А. (2003). <i>А. Маслоу о менеджменте Самоактуализация Просвещенный менеджмент Организационная теория.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pripažinimas darbe; • pasiekimai darbe; • darbo turinys; • atsakomybė ir savarankiškumas; • kilimo karjeros laiptais galimybė; • darbuotojo asmenybės tobulėjimo galimybės.
Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001)	Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). <i>Vadovavimo psichologija.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Supratimas, kokia darbuotojo darbo esmė ir kam jis reikalingas; • parama individualiai tobulėti ir atitinkamas darbas; • įdomus, nuolatos naujovių teikiantis darbas; • pakankamas darbo sudėtingumas (iššūkis); • įtaka ir atsakomybė savo darbo bare; • pagerbimas už gerą darbą; • statusas ir prestižas savo darbo bare; • draugiški santykiai kolektyve, kolektyvo vienybė; • pakankamas atlyginimas; • aiški struktūra ir darbo pasiskirstymas; • saugumo savo darbo bare jausmas; • darbo rezultatų ir įvertinimų pusiausvyra; • avansavimas, karjeros galimybė.
Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000)	Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). <i>Administravimo principai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atsižvelgimas į individualias darbuotojų savybes (poreikius, pažiūras, vertybes, interesus); • darbo ypatybės (pagal skirtingus įgūdžius, savarankiškumo laipsnio ir tobulėjimo galimybė); • organizacijos ypatybės (taisyklės, nuostatai, vertybės, papročiai).

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Rilley, D. (1993)	Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). <i>Žmogiškieji santykiai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bendrieji socialiniai motyvatoriai (kai daug ir gerai dirbama iš pareigos); • organizacijos tikslai (kai asmeniniai žmogaus tikslai sutampa su organizacijos tikslais); • darbo turinys (pasitenkinimas atliekamu darbu); • darbo sąlygos; • pinigai.
Маслов, Е. В. (1999)	Маслов, Е. В. (1999). <i>Управление персоналом предприятия: Учебное пособие.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Teisingas atlygis už darbą; • saugios ir sveikos darbo sąlygos; • galimybė darbuotojui panaudoti ir vystyti savo sugebėjimus, patenkinti saviraiškos ir savirealizacijos poreikį; • profesinio augimo galimybė ir tikėjimas ateitimi; • geri santykiai kolektyve; • teisinė darbuotojo apsauga organizacijoje; • derama darbo vieta žmogaus gyvenime; • visuomeninė darbo nauda.
Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988)	Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. <i>Academy of Management Review</i> , 31.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciniai faktoriai (organizaciniai pokyčiai, konkurencingumas, prasta komunikacijos sistema, ir t.t.); • kontroliavimo stilius; • atlygio sistema; • darbo dizainas (aiškumas, užduočių įvairovė, dalyvavimas programose, susirinkimuose, sprendimų priėmimuose, tiesiogiai susijusiuose su darbo atlikimu, kvalifikacijos kėlimo galimybė ir techninė parama, ir t.t.)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi prisirišimo prie organizacijos, aukštų darbo rezultatų, efektyvumo, kokybės ir palankaus organizacijos klimato, o tuo pačiu sėkmės aštrioje konkurencinėje kovoje galima pasiekti sudarant darbuotojams psichologinį komfortą, pasitikint jais, ugdant atsakomybės jausmą (atsižvelgiant į jų kompetenciją), kviečiant dalyvauti įmonės veiklos tobulinimo procesuose, leidžiant jiems priimti sprendimus, suteikiant kuo didesnę savarankiškumą ir t.t.

Vertinant darbo humanizavimą darbdavio požiūriu B. Martinkus (2003) siūlo atkreipti dėmesį bei:

- užtikrinti darbuotojo saugumą darbo metu;
- užtikrinti sveikatos apsaugą – garantuoti medicininį aptarnavimą;
- techniniu ir ekonominiu požiūriu tinkamai organizuoti darbo vietą, užtikrinti deramą darbo priemonių techninę būklę, kad nebūtų pakenkta darbuotojo sveikatai;
- gerinti darbo sąlygas – atsižvelgti į nematerialius darbuotojo poreikius: didesnę laisvės ir atsakomybės laipsnį; asmeninį pripažinimą, ir t.t.;

Apžvelgus darbinio motyvavimo elementus iš darbdavio pusės, belieka kiekvienam vadovui rekomenduoti sugebėti pajusti viso kolektyvo pulsą, suprasti, ko darbuotojams bendrai ir kiekvienam iš jų individualiai labiausiai reikia, kokios jų problemos, ko jie siekia. Tai reiškia, kad nė vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams ir net vienam darbuotojui

jis įvairiais laikotarpiais turės skirtingą poveikį. Tik suprasdamas ir tenkindamas savo darbuotojų lūkesčius vadovas gali tikėtis, kad kolektyvas kartu su juo sieks bendro įmonės tikslo.

Šio darbo autorė, konstruodama organizacinio klimato retestą ir akcentuodama humanistinį požiūrį, išskyrė sekančias esmines motyvuojančias dimensijas (detalesiau 2.3. poskyryje), ženkliai įtakojančias darbinį klimatą bei, savo ruožtu, organizacijos veiklos rezultatus:

- tarpusavio santykius (vadybos specialistai tvirtina, kad įmonių investicijos į vidinę komunikaciją tiesiog būtinos siekiant sėkmės rinkoje (Šimanskienė, 2000; Judge, 2000; Jakuška, 2005));
- saugumo / apibrėžtumo pojūtį, t.y. psichologinį komfortą (žmogaus, dirbančio organizacijoje, siekis patenkinti savo saugumo poreikį, sietiną su psichologiniu komfortu (Grigas, 1995; Šimanskienė, 2000; Latham, 2000; Matuzienė, Šavareikienė, 2002; Poluchina, 2004));
- atvirumą ir tolerantiškumą (Simons, Naylor-Stables, 1997; Šarkūnaitė, 2003; Šliburytė, 2004; Stoškus, 2004).

Apibendrinant šį poskyrį pastebėtina, jog vis didesnė valdymo orientacija į socialinę pusę, i darbuotojo interesus, keičia žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinius ir interesus, reikalauja vis didesnio priimamų vadybinių sprendimų derinimo su jos socialinės dedamosios – organizacijos kolektyvo – interesais.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucija kaip savita organizacija bei jos žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos

Universitetas yra viena iš daugelio aukštojo mokslo institucijų, kuriai yra būdingi visi aukštojo mokslo bruožai (studijų veikla, paritetiniai santykiai, mokslinė veikla, kritinis mąstymas, autonomiškumas, akademinė laisvė, mokslinių ir kvalifikacinių laipsnių įgijimas, atvirumas visuomenei), bet ir jo savitumas atsiskleidžia tik per jam būdingus ypatumus. Visi universitetai susiduria su galimybe rinktis, pradedant studentais ir dėstytojais bei baigiant tuo, kokia bendrija tas universitetas nori ir gali būti visuomenėje (Jucevičienė ir kt., 2000).

Prisimintinas etapas, kai universiteto funkcijos buvo apibrėžtos ir visiems aiškios, t.y. paruošti studentus tam tikrai profesijai, tarkim, teisei, mokyklai, bažnyčiai, medicinai ir pan. Tačiau apie 1980 metus ėmus masiškėti aukštajam mokslui, aktualizavosi problemos, sietinos su universitetų adaptacija kiekybiniais pokyčiams, tai ir studentų bei dėstytojų skaičių augimas, ir studijų programų įvairovė, informacijos gausa, mokslo krypčių diversifikacija, patalpų plėtimas, technologijų kūrimas, taikomųjų tyrimų paklausa, universitetų lygių išskyrimas, ir t.t.. Neišvengta ir akademinės bendrijos narių susvetimėjimo bei ribotų galimybių darbo vietomis aprūpinti pabaigusiuosius studijas.

Tranzityvinių 1990-2000 metų Lietuvos aukštojo mokslo sistemos reorganizacijos laikotarpiu nesustabdomai ėmė kurtis daug naujų institucijų, bandančių konkuruoti su universitetais žinių kūrimo ir taikymo srityse. Besikuriančios naujos aukštosios mokyklos skyrėsi nuo universitetų ne tik kompetencijos reikalavimais moksliniam personalui (Remiantis Department of Science and Higher Education (1999), ne mažiau kaip 50 % universiteto mokslo personalo turi būti įgiję daktaro, o apie 10 % - habilituoto daktaro laipsnį), bet ir savo siaura specializacija, studentų ruošimu kokiam nors profesijai, taikomųjų tyrimų akcentavimu.

Taigi besikeičianti aplinka – naujos technologijos, informacijos gausa, besiplečianti tarptautinė rinka vienokiu ar kitokiu būdu veikė visus universitetus bei jų personalo darbuotojus, tuo jiems suteikdama panašumo ir išskirtinumo, ugdant darnią, išsilavinusią asmenybę bei visuomenę, besivadovaujančią humanistinėmis, demokratinėmis, pilietinėmis ir tautinėmis nuostatomis.

Universitetas yra unikali organizacija dar ir todėl, kad vertina ir akcentuoja ne tik pačius tikslus ar galutinius rezultatus, bet ir orientuojasi į kokybišką organizacijos narių ugdymo procesą, taip išsaugodamas unikalią galimybę koreguoti tikslus (vienokiu ar kitokiu būdu įtakojančius organizacijos narių ar grupių elgesį), atsižvelgiant į išorinius ir vidinius pasikeitimus.

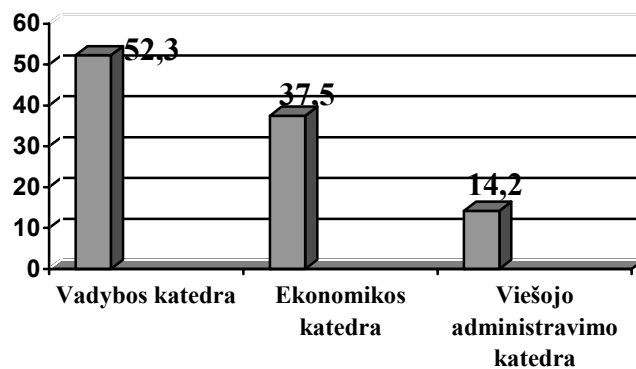
Universitetas yra sudėtinga organizacija tiek savo išorine, tiek vidine struktūra. Išoriškai ji sudaro daug fakultetų, centrų, katedrų, laboratorijų, t.t., kurių skaičius kinta priklausomai nuo visuomenės poreikių. Universitete vyraujanti įvairovė filosofijų, idėjų, požiūrių, teorijų, t.t. suteikia kiekvienam universiteto nariui galimybę save išreikšti ir realizuoti. Šiuolaikiniame universitete yra svarbus individualaus tobulėjimo skatinimas, t.y. sugebėjimas tokioje didelėje bendrijoje išsaugoti savas asmenines vertybes, gerbti visuomenines ir organizacijos bei pasinaudojant universiteto suteikiamomis galimybėmis surasti savyje neišsenkamus intelektualinio augimo šaltinius. Universitete asmeninėms vertybėms ir idėjoms suteikiama nauja kokybė, tai lyg perėjimas iš vienos stadijos į kitą. Sunku pasakyti, ar tai vyksta palaipsniui, ar revoliucinio pasikeitimo principu, tačiau viena yra aišku, kad kiekvienas intelektualinį augimą supranta ir išgyvena savaip (Rogers, 1995; Jucevičienė ir kt., 2000).

Sakoma, kad universitetas yra idėjų namai. Idėjų pobūdis yra įvairus nuo genialios iki absurdiškos, kvailos ir įtikinančios ir t.t. Taigi universiteto galia yra individo mąstyme, kur idėjos objektyviai pateikiamos, patikrinamos ir panaudojamos. Tos idėjos negali būti priklausomos tik nuo individo, jos turi būti lanksčios, kad galėtų integruotis į kitas disciplinas ar jomis galėtų remtis kitos idėjos. Šis procesas primena grandininę reakciją, kuris nesibaigia, tik pereina į kitas stadijas, t.y. idėjoms tampant problemomis arba teorijomis. Šis universiteto ypatumas išskiria jį iš kitų tradicinių organizacijų, kurios negamina intelektualinio produkto (Levi, 1969; Jucevičienė ir kt., 2000).

Universitetas yra traktuojamas sunkiai valdytina ir kontroliuotina organizacija, ne tik dėl pastatų (neretai išsidėsčiusių ne vienoje vietoje) gausos, bet ir dėl narių skaičiaus. Beje daug padalinių su silpnu tarpusavio ryšiu ganėtinai komplikuoja vadovavimą, pareikalaudami daug jėgų bei laiko sąnaudų priimtiems nutarimams vykdyti.

Apibendrinant galima pasakyti, kad universitetas kaip aukštojo mokslo institucija, buvusi elitine, o vėliau tapusia masine, išlaiko savo prestižą ir unikalumą visuomenėje. Kokybiniai ir kiekybiniai pasikeitimai aukštajame moksle praplėtė universiteto sampratą, jo vaidmenį, funkcijas ir bruožus, kurie šiandien reikalauja aukščiausio lygio žinių ir pastangų iš kiekvieno universiteto nario ir iš šios institucijos apskritai.

Konkretus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinys (fakultetas) pasirinktas tyrimui bei apklausos vykdymui patogios atrankos principu - tai magistro darbo autorės darbovietė. Generalinės tyrimo aibės visuma – visi 104 tiriamos Aukštojo universitetinio mokslo institucijos (fakulteto) keturių komandų (ekonomikos, vadybos, viešojo administravimo katedrų bei dekanato) darbuotojai, aptarnaujantys 3691 įvairių studijų programų (dieninių, vakarinių, neakivaizdinių) studentus (SMF metinė ataskaita, 2005). 2005 m. rugsėjo 1 d. Socialinių mokslų fakultete buvo 104 dėstytojų etatai. Dėstytojų etatų pasiskirstymas pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Dėstytojų etatų skaičius 2005-09-01

Daugiausiai etatų, kaip ir 2004 m., išliko Vadybos katedroje – 52,3, tačiau lyginant su praėjusiais metais padidėjo 6,65 etato. 2005 m. Ekonomikos ir Viešojo administravimo katedrose etatų skaičius taip pat padidėjo bei atitinkamai pasiskirstė 37,5 ir 14,2 etato. 2005 m. padidėjo ir fakulteto dekanato personalas, šiuo metu 8 metodininkės, sekretorė-referentė, 3 referentės, 3 katedrų reikalų tvarkytojos. Mokslo pedagoginis personalas tiriamame aukštojo universitetinio mokslo institucijos padalinyje 2005 m. rugsėjo 1 d. pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė

Mokslo pedagoginis personalas tiriamame aukštojo universitetinio mokslo institucijos padalinyje 2005 m. rugsėjo 1 d.

Pareigos	Mokslo laipsnis	EK katedra	VA katedra	AD katedra	Socialinių tyrimų mokslinis centras	Iš viso
Pagrindinės	Profesoriai, daktarai	-	1	1	1	3
	Daktarai, docentai	4	4	5	2	15
	Lektoriai, daktarai	1	-	2	-	3
	Lektoriai, asistentai	19	6	15	1	41
	Doktorantai	7	2	4 pagr. 1 nepagr.	-	14
Nepagrindinės	Habilituoti daktarai, profesoriai	1	4	7 ir 2 prof. dr.	-	14
	Daktarai, docentai	2	4	9	-	15
	Lektoriai, asistentai	13	12	25	2	52

Šaltinis: Tamošiūnas, T., Suvarova I. (2005). Socialinių mokslų fakulteto 2005 metų veiklos ataskaita. [žiūrėta 2006-04-18]. Prieiga per internetą:

<http://www.smf.su.lt/documents//SMF%20ataskaitos/SMF%20ataskaita%202005.doc>

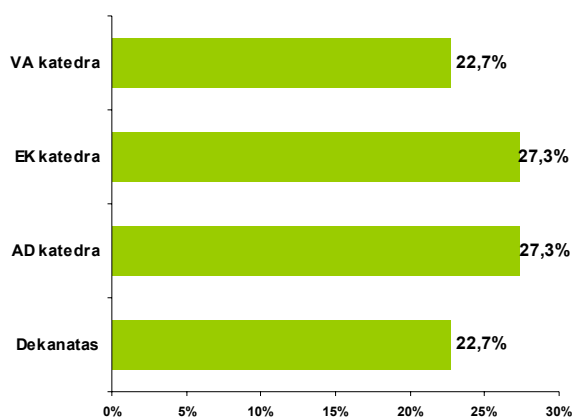
Tačiau tyrimo imties tūris – 44 respondentai. Visi apklaustieji į tyrimą buvo įtraukti savanoriškumo principu, numatomu empirinių socialinių tyrimų etikos (*Charles 1999, Merkys 1999 c*). Specifinėje literatūroje teigiama, kad statistinio lizdo išsamesnės analizės prasmingumą apibrėžia bent 25 – 50 statistinių stebinių (*Bortz, 1995*). Pateikti duomenys šią sąlygą tenkina, tad tyrimo imtis leidžia daryti statistinius apibendrinimus apie Šiaulių universitete, Socialinių mokslų fakultete veikiančias komandas.

Gebėjimas dirbti komandomis yra labai svarbus tiek visiems darbuotojams, tiek ir vadovybei. Tiriamame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) išskirtos šios komandos: dekanatas, ekonomikos katedra, vadybos katedra bei viešojo administravimo katedra.

Dekanato komandai priklauso dekanas, 3 prodekanai, 8 metodininkės, sekretorė-referentė bei sekretorė. Kadangi tai labiau valdymo funkcija pasižyminti komanda, tai siekiant efektyvesnių rezultatų vertėtų deramai pasirūpinti: aiškios padalinio (fakulteto) vizijos sukūrimu, darbo išmanymo vertinimu, tinkamų vadovų ir pavaldinių santykių palaikymu ir pan.

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal komandas, nustatyta, jog pavyko apklausti vidutiniškai po lygiai keturių komandų, t.y. dekanato, vadybos katedros, ekonomikos katedros bei viešojo administravimo katedrų darbuotojų.

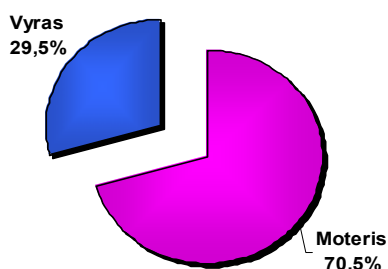
Procentinė tirtų komandų išraiška pateikta 4 paveiksle, iš kur akivaizdžiai matyti, kad iš bendrai tirtų 44 darbuotojų 22,7 % sudaro viešojo administravimo katedros komanda, 27,3 % - ekonomikos katedros komanda, 27,3 % - vadybos katedros komanda bei 22,7 % - dekanato komanda.



4 pav. Procentinė tirtų komandų išraiška

Neapsieitina ir be tiriamųjų demografinių charakteristikų aptarimo, nes kalbant apie darbuotojų sudėtį, būtina palyginti respondentų, dalyvavusių tyrime pasiskirstymą pagal lytį (procentais). Taigi, 5 paveikslas pateiks nenuginčijamą įrodymų, kad asimetrija pagal lyties

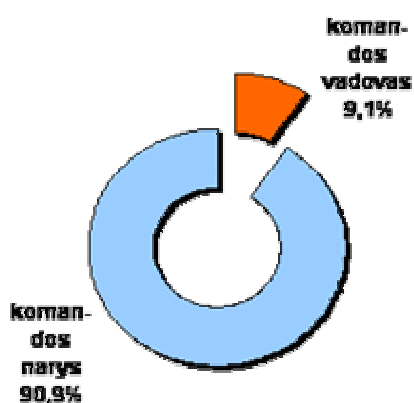
požymį nagrinėjamame aukštojo universitetinio mokslo institucijos padalinyje (fakultete) atitinka demografines realijas institucijoje.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)

Akivaizdu, jog tai gana moteriškas kolektyvas, nes daugiau kaip du trečdalius respondentų sudaro moterys, plg. iš 44 apklaustų respondentų 70,5 % sudarė moterys, o tik 29,5 % - vyrai. Tokia padėtis byloja apie tiriamos aukštojo universitetinio mokslo institucijos padalinio (fakulteto) darbinio klimato specifiškumą.

Komandų vadovai paprastai linkę institucijos klimatai vertinti kiek skirtingiau lyginant su eiliniaisiais komandų nariais. Todėl besąlygiškai svarbu, kad imtyje būtų atstovaujami ir komandų vadovai (žr. 6 pav.)

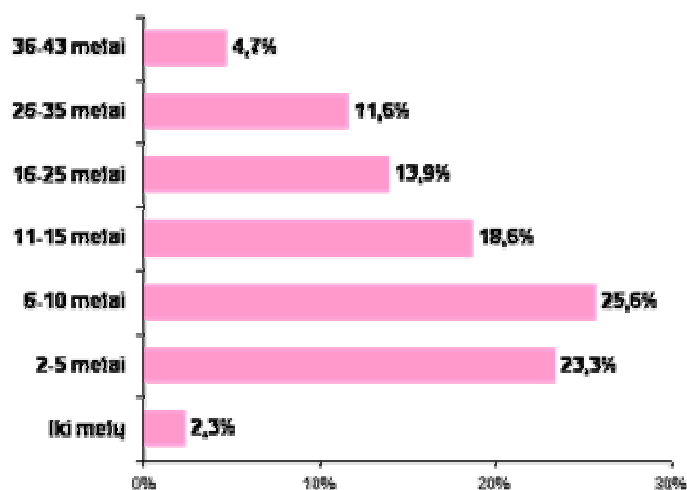


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais)

Pažymėtina, jog 9,1 % visų respondentų sudarė komandų vadovai, todėl klimato tyrimas turėtų pasižymėti objektyvumu.

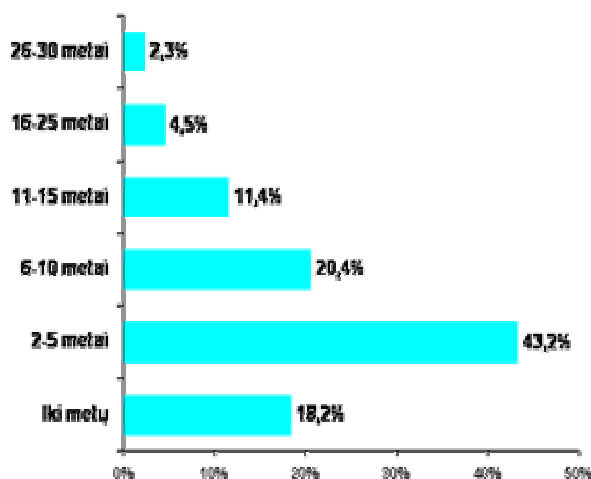
Tyrimui neabejotinai reikšmingos ir sekančios respondentų charakteristikos, sietinos su bendroju darbo stažu bei stažu pagal atitinkamas pareigas. Nors tyrimo imtyje bendras

darbuotojų stažas svyruoja nuo nepilnų metų iki 43 metų, tyrimo metu buvo pastebėta, kad šioje Universitetinio aukštojo mokslo institucijoje vyrauja mažesnę darbo patirtį, t.y. 2 – 10 metų bendrą darbo stažą turintys darbuotojai, kurie, tikėtina, yra sąlygiškai labiau suinteresuoti bendradarbiauti su kitais komandos nariais. Darbo stažo įvairovė atspindėta 7 paveiksle.



7 pav. Bendras respondentų darbo stažas

Tuo tarpu, ištyrus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą šiame aukštojo universitetinio mokslo institucijos padalinyje (fakultete) (8 pav.), susidaro išpūdis, jog tai gana jaunas kolektyvas, mat imtyje pagal darbo stažą užimamose pareigose nuo metų iki 10 metų dalyvavo net 81,8 % respondentų, o tai sietina su institucijos plėtra. tačiau ganėtinai jaunas Šiaulių universiteto fakultetas, įsteigtas rektoriaus įsakymu 1998m. rugsėjo 21d. Nors tiesą sakant, sekančioji diagrama fiksuoja gana įdomią situaciją. Vertėtų prisiminti, kad tiriamas aukštojo (universitetinio) mokslo padalinys (fakultetas) rektoriaus įsakymu buvo įsteigtas 1998 metų rugsėjo 21 dieną. Taigi, jis realiai egzistuoja tik aštuoneta metų. Tačiau diagrama rodo, jog 11,4 % darbuotojų institucijoje dirba 11-15 metų, 4,5 % - 16-25 metų, o 2,3 % - 26-30 metų. Todėl galima daryti prielaidą, jog ir anksčiau, t.y., kol nebuvo įkurtas konkretus padalinys (fakultetas), šita dalis darbuotojų dirbo panašų darbą, panašaus pobūdžio kituose Šiaulių universiteto padaliniuose (fakultetuose ir pan.), todėl yra sukaupusi nemažą tarpusavio santykių patirtį bei pasiekę aukštą profesinės kompetencijos lygmenį.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą užimamose pareigose

Beje, akcentuotina, kad darbuotojų stažui nagrinėti buvo panaudota variacinė eilutė, kurioje pažymėti santykiniai dažniai, išreikšti procentais ir vieneto dalimis. Deja, šiek tiek nesusipratimų kyla dėl metų paskirstymo skalės, kadangi pirmasis periodas pažymėtas kiek kitaip („iki metų“) negu sekantys po jo („2 -5 metai“ etc.). Tai akivaizdu tiek 9, tiek 10 paveiksluose. Tokiu būdu atsiranda „laiko plyšys“: 1 – 2 metų tarpe. Nors remdamiesi logika numanome, kad periodas nėra praleidžiamas, bet skirstymas to nerodo. Todėl siūlytinas geresnis būdas pirmoje padalijoje fiksuoti „iki 2 metų“, vėliau pereinant prie antrojo lygmens „2-5 metai“.

Apibrėžus aukštojo (universitetinio) mokslo instituciją kaip savitą, pristačius darbinės komandas (EK, VA, AD katedras ir DE) bei išanalizavus respondentų demografinius duomenis derėtų aptarti pilotinio matavimo metodiką pristatant instrumentą bei imtį.

2.2. Pilotinio matavimo metodika: instrumento ir imties pristatymas

Kaip jau buvo minėta, klimato dimensionalizacijos problema yra sąlyginai neblogai išnagrinėta užsienio teoretikų. G. Merkys ir kt. (2005) siūlo prisiminti, galbūt ir ne pačias naujausias, tačiau nemenkos apimties studijas, kurių metu buvo atlikta jau esamų tyrimų refleksija, pabandant suklasifikuoti klimato dimensijas (Litwin, Stringer (1966) pas Muchinsky, 1976; Ireland, Van Auken, Lewis, 1978; Landy, 1985; Koys, De Cotiis, 1991; Simons, Naylor-Stables, 1997; Ibbetson, Newell, 1998; Furhnam, 1999; Neil, Borell, 1999; Campbell, 1970 pas Furhnam, 1999; Mok, Au-Yeung, 2002; ir kt.).

Deja, Lietuvoje išsamus diagnostinis organizacijos klimato testas (žr. 6 priede) buvo sukurtas ir adaptuotas, galima daryti prielaidą, pirmą kartą. Tad, klystume, jei manytume, jog šio testo klausimus bei juos apibendrinančių dimensijų turinį nebūtų sąlygojusios teorinės žinios apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos klimata, sukauptos žmogiškųjų išteklių vadybos moksle. Šios žinios jau buvo aptartos 1.2. poskyryje apie organizacijos klimata.

Taigi 2005-ųjų metų rudenį G. Merkys ir kt. (2005) pasitelkę teorines žinias apie organizacijos klimata suformulavo darbinės hipotezės apie organizacijos klimatui priskirtinas sekančias dimensijas: darbuotojų saugumo / apibrėžtumo pojūtis bei psichologinis komfortas organizacijoje; verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacijos sklaidos ypatumai; patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir su bendradarbiais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas; atvirumo bei tolerancijos klausimai; neformalių grupių ir grupuočių susidarymas; vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje; darbinė aplinka; organizacijos atvirumas ir uždarumas, organizacijos elgesys su paslaptimis; organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės; ir kt.

Šiai darbinei hipotezei pasiteisinus, faktorinės validacijos principu buvo sudarytas anoniminis klausimynas, susidedantis iš 137 testo žingsnių, kurie buvo suvesti į 18 apibendrintų dimensijų. Tačiau šio kvalifikacinio magistro darbo autorė konkretaus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) bei ketverių jo komandų organizacinio klimato diagnozavimui pasitelkė pilną organizacijos klimato krizės klausimyną, susidedantį iš 156 testo žingsnių, suvestų į 20 subskalių (dimensijų), t.y. papildant klausimyną empirikoje mažiau atsiskleidusiomis „humoro“ bei „vyrų ir moterų santykių“ dimensijomis. Pripažintina, jog 7 priede pateiktos lentelės duomenys pristato 18 bazinių dimensijų, tačiau šis faktas jokių būdu neiškreipia, o patvirtina optimalų sudarytų duomenų subskalių (dimensijų) ilgį, svyruojantį nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų / teiginių). Palyginimui, tiek „humoro“, tiek „vyrų ir moterų santykių“ dimensijas apibrėžia po šešetą testo žingsnių (klausimų / teiginių). Objektyvu pažymėti ir labai aukštą, praktiškai visų subskalių vidinę konsistenciją, svyruojančią nuo 0,71 iki 0,93. Beje, dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti, ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Yra reikalaujama, kad faktoriaus paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10 % (Bitinas, 1998). Tuo tarpu šiuo atveju gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia 50-60 %.

Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristų žemiau 0,20 ribos. Atitinkami pristatomo testo rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Žodžiu, minimalūs

reikalavimai ženkliai viršijami. Išdėstyti argumentai byloja apie G. Merkio ir kt. (2005) sukonstruoto lietuviško pilno organizacijos klimato testo aukštą kokybiškumą ir validumą psichometriniu požiūriu, nors visgi rekomenduotini bei šio kvalifikacinio magistro darbo autorės atlikti du vėlesni pakartotiniai matavimai (retestai), liudijantys šio pilotinio tyrimo (pretesto) patikimumą.

Prasminga panagrinėti ir parinktą 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatą, apimančią vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Tokiu būdu, aukštas komentuojamojo testo įvertis rodo organizacijos klimato krizės apraiškas. Ir, žinoma, priešingai – 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 klimato krizės požymiams procentai buvo suskaičiuoti visoms 20 testo dimensijų bei pažymėti tamsiai žalia spalva (žr. 3.1. poskyrio 18 pav.)

Akcentuotina, jog šiame darbe naudojamas instrumentas neatsitiktinai buvo pavadintas būtent „organizacijos klimato krizės testu“. Testo pavadinimas turi atitikti matuojamą reiškinių, o tai kas matuojama apsprendžia pavienių klausimų, iš kurių sudarytas testas, turinį. Daugiau nei 70 % dvidešimties subskalių (dimensijų) teiginių (items) buvo sudaryti neigiamai tam, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, pvz. „Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo“, „Darbe nuolat tenka atlaikyti nedraugiškus, piktus žvilgsnius“, „Kiekviena proga primenama, pabrėžiama, kas yra viršininkas, o kas pavaldinys“, „Svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos skaidos procese jaučiamės nustumti į šalį“, ir t.t. Bent ketvirtadalis, t.y. apie 26,3 teiginių (items) kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai, pvz. „Mūsų darbuotojai labai pasitiki vienas kitu“, „Sunki momentu darbuotojai vienas kitą palaiko“, „Yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sutaikyti besipykstančius“, „Mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas“, „Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą“.

Pažymėtina, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Testų, pagrįstų nuomonėmis, konstravimo praktikoje dalis klausimų (teiginių) sąmoningai formuluojami neigiamai, o dalis teigiamai. Tyrimų patirtis rodo, jog tokia procedūra padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“ dominavimas, ne itin tinkamas psichometriniu požiūriu (G. Merkys, 1999 d; 1999 e).

Parentant Items formuluotes buvo laikomasi fenomenologinės prieigos, kuri pradžioje numato sąmoningą tyrėjų atsiribojimą nuo išankstinių apibrėžtų teorinių pozicijų. Formuluojant

Items, buvo orientuojamasi ne į žinomas teorines ar empirines organizacinio klimato dimensionalizacijas, bet buvo bandoma hipotetiškai įsivaizduoti ir reflektuoti, kaip ir kuo klimato fenomenas gali pasireikšti kasdieniame organizacijų ir darbo komandų gyvenime. Tokia prieiga pasiteisino, kadangi: a) buvo rasta naujų, anksčiau neskelbtinų klimato dimensijų; b) buvo pagrįsta statistiškai gryna organizacinio klimato dimensionalizacija (G. Merkys ir kt., 2005).

Kaip matyti iš struktūrinės reitingo diagramos (žr. 8 priedas) tirtose organizacijose (sąrašas pateikiamas 9 priede), klimato krizės požymiai ganėtinai išsibarstę. Nepritarimui tenka nuo 40 iki 90 % dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės įverčiai (pažymėti tamsiai žalia spalva) tesiekia apie 20 %.

Šio magistrinio darbo autorė pilotiniam tyrimui atsitiktinės imties būdu, kai visi tiriamos populiacijos elementai turi vienodas galimybes patekti į imtį (Merkys, 1999 a; 1999 d; Čekanauskas, Murauskas, 2002; Martišius, Kėdaitis, 2004; ir kt.), apklausė 44 konkretaus Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) keturių darbinių komandų respondentus, t.y. 12 EK katedros (10 moterų ir 2 vyrus), 12 AD katedros (6 vyrus ir 6 moteris), 10 VA katedros (4 vyrus ir 6 moteris) bei 10 DE (9 moteris ir 1 vyrą) darbuotojų. Empiriniai klimato tyrimai iš principo reikalauja didelių imčių, nes iš subjektyvių individų vertinimų netiesiogiai daroma išvada apie organizaciją ar jau bent jos padalinius. Antra vertus, imties dydį sąlyginai sukėlus visų darbuotojų apklausa iškyla grėsmė tiriamų komandų įvairovės sumažinimui. Todėl šio darbo autorės kiekvienoje tyrimui atrinktoje komandoje (3 katedrose bei dekanate) buvo testuoti nuo 10 iki 12 darbuotojų, pagal galimybę siekiant apklausti padalinio vadovą ir eilinius darbuotojus, vyrus ir moteris, jaunos ir patyrusius darbuotojus, garantuojant visišką anonimiškumą.

Duomenys buvo apdoroti panaudojant įprastinius psichometrinės statistikos matavimus – sunkumą (pritarimą), „*item to total Correlation*“, vidinę konsistenciją, faktorinę validaciją, remiantis *Principal Components* metodu bei VARIMAX rotacija ir Alfa-Factoring metodu.

Visi išdėstyti argumentai dar kartą patvirtina sukurto pilno organizacijų klimato krizės testo, kuriuo paremtas šis magistro darbas, aukštą psichometrines kokybę. Beje, apžvelgusi tiriamo aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) keturių komandų dalinės imties tūrio organizacinio klimato vertinimus ir siekdama gautų rezultatų validumo bei reliabilumo šio kvalifikacinio magistro darbo autorė ryžosi pasiremti pakartotinių matavimų (retesto) metodika, kurios instrumentą ir imtį būtų tikslinga pristatyti sekančiame 2.3.poskyryje.

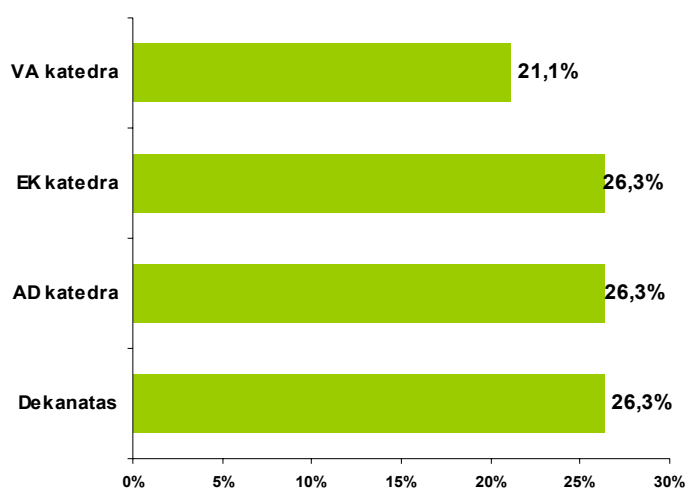
2.3. Pakartotų matavimų metodika: instrumento ir imties pristatymas

Pakartotiniams matavimams pasirinktos 3 pilno standartizuoto organizacijos klimato krizės testo subskalės: „*saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*“, „*atvirumas / tolerantiškumas*“, „*tarpusavio santykiai*“ (iš viso 32 klausimai /žingsniai), atspindinčios humanistinį požiūrį į žmogiškuosius išteklius konkrečioje institucijoje.

Pakartotiniai matavimai (retestai) atlikti dviem sekančiais etapais:

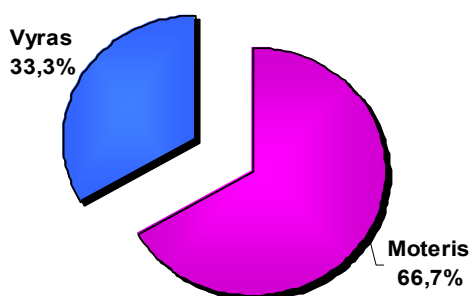
- 1) 2006 m. kovo 1-10 d, apklausiant 57 keturių darbinių komandų (EK, VA, AD katedrų bei dekanato) darbuotojus;
- 2) 2006 m. kovo 1-10 d, apklausiant tuos pačius 57 tų pačių darbinių komandų darbuotojus.

Procentinė tirtų komandų išraiška pateikta 9 paveiksle, iš kur akivaizdžiai matyti, kad iš bendrai tirtų 57 darbuotojų 21,1 % sudaro viešojo administravimo katedros komanda, 26,3 % - ekonomikos katedros komanda, 26,3 % - vadybos katedros komanda bei 26,3 % - dekanato komanda.



9 pav. Procentinė tirtų komandų išraiška pakartotinių matavimų atveju

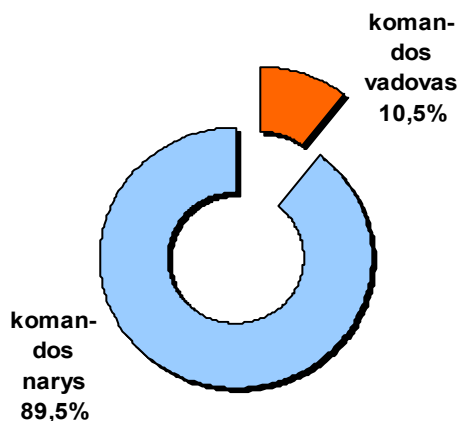
Neapsieitina ir be tiriamųjų demografinių charakteristikų aptarimo, nes kalbant apie darbuotojų sudėtį, būtina palyginti respondentų, dalyvavusių tyrime pasiskirstymą pagal lytį (procentais). Taigi, 10 paveikslas pakartotinai patvirtina pretesto asimetriją pagal lyties požymį nagrinėjamame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete), atitinkančią demografines realijas institucijoje.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pakartotinių matavimų atveju (procentais)

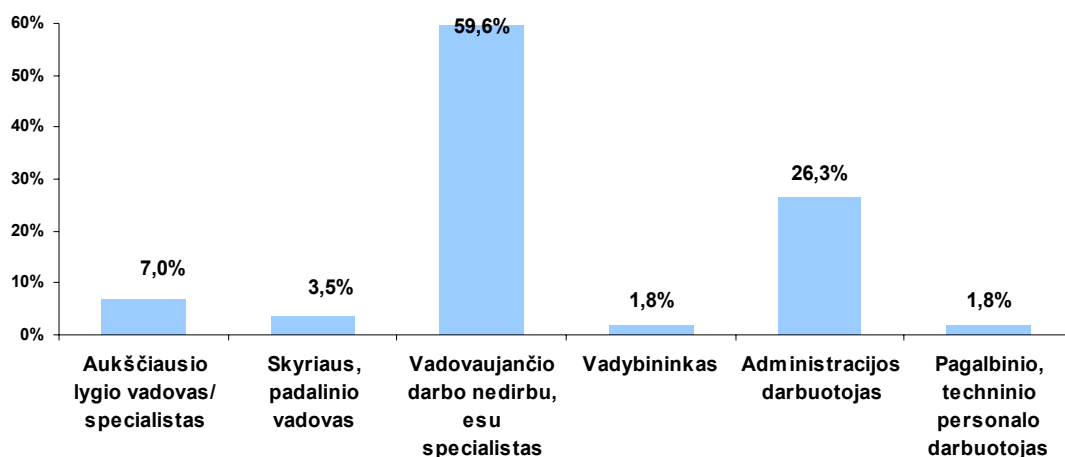
Akivaizdu, jog tai gana moteriškas kolektyvas. Pakartotinių matavimų atveju, du trečdalius respondentų taip pat sudaro moterys, plg. iš 57 apklaustų respondentų 66,7 % sudaro moterys, o tik 33,3 % - vyrai. Tokia padėtis byloja apie tiriamos aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) darbinio klimato specifiškumą.

Komandų vadovai paprastai linke institucijos klimatą vertinti kiek skirtingiau lyginant su eiliniaisiais komandų nariais. Todėl besąlygiškai svarbu, kad imtyje būtų atstovaujami ir komandų vadovai (žr. 11 pav.)



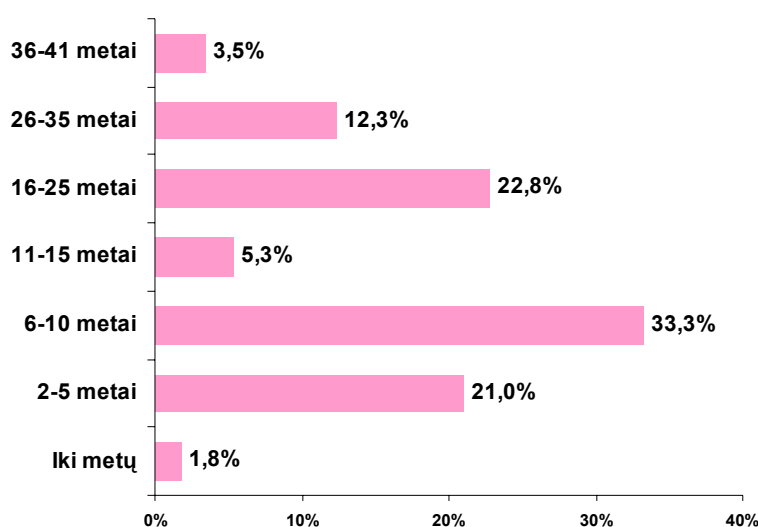
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pakartotinių matavimų atveju I (procentais)

Pažymėtina, jog tyrimo objektyvumą sąlygoja faktas, kad 10,5 % visų respondentų sudarė komandų vadovai. Detaliau paanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas pakartotinių matavimų atveju išaiškėjo, jog pavyko apklausti daugiausiai specialistų 59,6 %, tačiau mažiausiai vadybininkų bei pagalbinio techninio personalo darbuotojų (po 1,8 %).



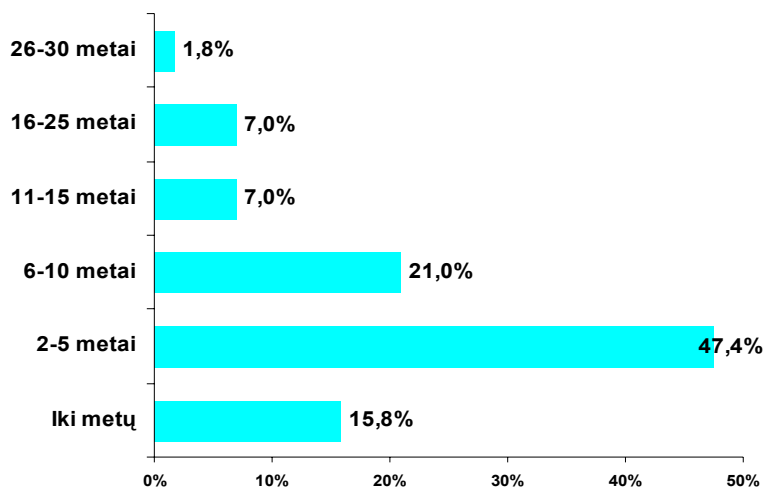
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pakartotinių matavimų atveju II (procentais)

Tyrimui neabejotinai reikšmingos ir sekančios respondentų charakteristikos, sietinos su bendruoju darbo stažu bei stažu pagal atitinkamas pareigas. Nors tyrimo imtyje bendras darbuotojų stažas svyruoja nuo nepilnų metų iki 41 metų, pakartotinių tyrimų metu buvo pastebėtas gana įdomus pokytis: jei pilotinio matavimo atveju konkrečioje aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje vyravo mažesnę darbo patirtį, t.y. 2 – 10 metų bendrą darbo stažą turintys darbuotojai, kurie, tikėtina, yra sąlygiškai labiau suinteresuoti bendradarbiauti su kitais komandos nariais, tai pakartotinių matavimų atveju vyravo gana brandžią darbo patirtį, t.y. 6-10 (33,3 %) bei 16-25 (22,8 %) m. dirbančių respondentų atsakymai. Darbo stažo įvairovė atspindėta 13 paveiksle.



13 pav. Bendras respondentų darbo stažas pakartotinių matavimų atveju

Tuo tarpu, ištyrus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą šiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) (14 pav.), susidaro išpūdis, jog tai gana jaunas kolektyvas, mat imtyje pagal darbo stažą užimamose pareigose nuo metų iki 10 metų dalyvavo daugiau nei 80 % respondentų, o tai sietina su institucijos plėtra.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą užimamose pareigose pakartotinių matavimų atveju

Aptarus pakartotinių matavimų metodiką, t.y. pristačius instrumentą ir imtį vertėtų apžvelgti tyrimuose naudojamus statistinius (psichometrinius) rodiklius.

2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga

Aiškumo dėlei tyrime naudojami esminiai statistiniai rodikliai pateikiami bei paaiškinami žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas

Rodiklio ženklavimas	Angliškas atitikmuo	Rodiklio įvardijimas	Rodiklio prasmingumas
N	Number	Atsakiusiųjų skaičius	Dydžiu parodomas būtent tas tiriamųjų skaičius, kuris atsakė į konkretų klausimą ir nuo kurio skaičiuojami statistiniai rodikliai (procentai, vidurkis ir pan.) Aptartinas, nežymus šio dydžio svyravimas dėl respondentų polinkio praleisti ar sąmoningai neatsakyti į kai kuriuos klausimus (tai tipinis masinių apklausų reiškinys).

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Klimato krizės vertinimas %	-	Nepalankaus / neutralaus / palankaus vertinimo procentai	Pirminė vertinimo skalė apima balus nuo 0 iki 4, siekiant lengviau pamatyti esmę, sąmoningai apjungtus sekančiai: <ul style="list-style-type: none"> ➤ žemiausių vertinimo balų (0-1) procentiniai dažniai sudedami ir apjungiami į „nepalankaus vertinimo“ kategoriją; ➤ vertinimo skalės vidurio poziciją užimančio balo 2 procentiniai dažniai apibūdinami „neutraliu vertinimu“; ➤ aukščiausių skalės balų (3-4) procentiniai dažniai apjungiami į „palankaus vertinimo“ kategoriją.
SD	<i>Standard Deviation</i>	Standartinis nuokrypis	Tai matuojamojo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį, kitaip tariant: <ul style="list-style-type: none"> ➤ kuo SD reikšmė mažesnė, tuo vieningesnė respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu; ➤ kuo SD didesnė, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu mažiau vieninga.
M	<i>Mean</i>	Įverčio aritmetinis vidurkis	Teoriškai galintis svyruoti (0-4, kai balas 2-formalus skalės vidury) aritmetinis įverčio vidurkis apskaičiuojamas visus sudėtus įverčius padalijus iš jų atsakiusių respondentų skaičiaus.
Mo	<i>Moda</i>	Modalinė įverčio reikšmė (moda)	Tai rodiklis, parodantis dažniausią požymio reikšmę, kitaip tariant, kurią atsakymų vertinimo kategoriją iš visų pateiktų respondentų pažymėdavo dažniausiai.
z	-	Standartinio normaliojo skirstinio z-įvertis	Tai statistikoje visuotinai taikoma normavimo skalė, kurios vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis – 1. Dėl didelės imties visų vidurkių pasikliaujamas intervalas yra labai mažas, tesiekia 0,14 z-skalės punkto, kai maksimaliai leistina paklaida yra 1 proc. Todėl nuokrypiai, siekiantys 0,5 skalės punkto šioje normavimo lentelėje yra traktuojami kaip statistinės išskirtys (jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį, t.y. labai ryškus). Ši skalė gaunama vadinamuosius „žalius balus“ specialios formulės (Čekanavičius, Murauskas, 2000) pagalba transformuojant į standartinio normaliojo skirstinio z-skalę, kurioje teigiami z-įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį (matuojamojo požymio raiška viršija vidurkį), o neigiami z-įverčiai – į nepalankių vertinimų sritį (matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį). Šio kvalifikacinio darbo atveju, z-skalė taikoma atskirų komandų ir organizacijų palyginimui tarpusavyje. Teigiami įverčiai rodo <i>palankesni</i> , o atitinkamai neigiami įverčiai – <i>nepalankesni</i> atitinkamos komandos ar organizacijos vertinimą kitų komandų atžvilgiu (pagal konkretų darbinį profilį).
SE	<i>Standard Error</i>	Testo standartinė paklaida	Tai informatyvus esminis dydis ieškant vidurkio (X) pasikliaujamojo intervalo PI ribų: $PI = X \pm SE \cdot 2,58$, kai $\alpha = 0,01$. Šiuo atveju, testo standartinė paklaida z-įverčių skalėje buvo lygi 0,03.

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

PI	-	Pasikliaujamasis intervalas	Tai orientacinis dydis, nurodantis vidurkio (X) pasikliaujamojo intervalo ribas ($PI=X\pm SE\sqrt{2,58}$, kai $\alpha=0,01$) konkrečiu atveju, visuose grafikuose atidedamas ir pažymimas pilka brūkšnine linija. Pasikliautinas intervalas konkretaus tyrimo atveju yra lygus 0,14, o standartinėje z-skaleje svyruoja nuo -0,07 iki +0,07.
Cronbach α	-	Vidinės konsistencijos koeficientas	Tai testo vidinės konsistencijos koeficientas, kintantis nuo 0 iki 1 bei parodantis testo patikimumą. Kuo reikšmė didesnė, tuo testas patikimesnis. Laikoma, kad patikimumo koeficientas neturi būti žemesnis už 0,60 (palyginimui, Merkys ir kt. (2005) savo darbuose teigia, kad jis turi būti ne mažesnis nei 0,55).
Stjudento (t) kriterijus	<i>Student's t-test (paired samples)</i>	Susijusių imčių kriterijus	Tai statistinis kriterijus, pagrįstas imties parametro t apskaičiavimu, dažniausiai vartojamas tikrinant hipotezes, jog dviejų populiacijų vidurkiai lygūs.
R	<i>Correlation</i>	Koreliacijos koeficientas	Tai pirminis statistinis ryšys tarp požymių. Šio ryšio stiprumas išreiškiamas koreliacijos koeficientu, kuris kinta nuo -1 iki +1. Šio tyrimo atveju (atliekant 2 pakartotinių matavimų serijas), buvo ieškoma statistinio ryšio tarp atskirų matuojamų požymių ir subskalių. Tokiu būdu, gautų aukštų rodiklių dėka nustatytas, retesto patikimumas.
V	<i>Variable</i>	Variacijos koeficientas	Tai požymio sklaidą parodantis santykinis (procentinis) dydis, gaunamas standartinį nuokrypį dalijant iš vidurkio ir dauginant iš šimto ($SD/Mx100$), pvz. 100% siekiantis V rodo vienodą standartinio nuokrypio ir vidurkio dydį, o tai labai didelė požymio sklaida. Įsidėmėtina, jog kuo V mažesnis, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė ir atvirkščiai, kuo didesnis V, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu labiau išsiskiria.
itt	<i>Inter Item Correlation</i>	Vieneto visumos koreliacijos koeficientas	Šiuo rodikliu darbe aiškinamas koreliacinis ryšio stiprumas tarp atskirų subskalės požymių bei su pačia išskirta subskale.
p arba α	<i>Significant</i>	Statistinės paklaidos tikimybė	Statistinės paklaidos tikimybės p (kartais nurodomos statistinio reikšmingumo lygmeniu α) kritinė riba parodo leistiną statistinių sprendimų paklaidos dydį. Konkretaus tyrimo atveju, visi statistiniai sprendimai, netenkinantys $p\leq 0,05$ ar $p\leq 0,01$ sąlygos traktuotini nepagrįstais. Kitaip tariant, šio darbo autorė užsibrėžia ne didesnę nei 5% ar 1% leistiną statistinių sprendimų paklaidą.
-0,5	-	Pozityvi statistinė išskirtis	Tai labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į <i>palankių</i> vertinimų sritį. Šio tyrimo atveju, organizacinis klimatas koduojamas atvirkščiai, kitaip tariant, respondentams vertinant kurią nors komandos ar klimato dimensiją gerokai aukščiau nei vidutiniškai, žodžiu, - labai palankiai.
+0,5	-	Negatyvi statistinė išskirtis	Tai labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į <i>nepalankių</i> vertinimų sritį. Šio tyrimo atveju, tai reikštų, jog respondentai kurią nors komandos ar klimato dimensiją vertina gerokai kritiškiau, žodžiu, - labai nepalankiai.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis:

- Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. – Санкт-Петербург: Питер.
- Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika I-II ir jos taikymai*. – Kaunas: TEV.
- Джуелл, Л., (2001). *Индустриально Организационная психология*. – Санкт-Петербург: Питер.

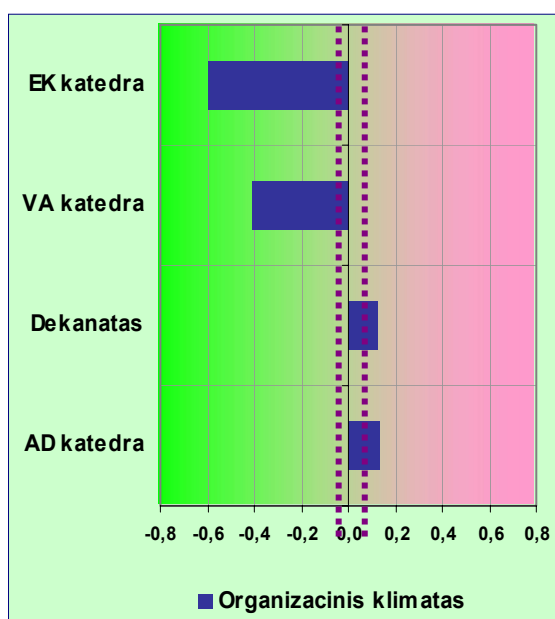
Apžvelgus konkrečius tyrimo atveju naudotinus statistinius rodiklius, plačiai vartotinus jų angliškus atitikmenis ir nurodžius jų reikšmingumą aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) organizacinio klimato diagnostavimo atveju, būtų tikslinga pereiti prie pilotinio bei pakartotinių matavimų rezultatų aptarimo.

3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Pilotinio matavimo rezultatai

Šiuo pilotiniu matavimu buvo siekta identifikuoti organizacinio klimato raiškos ypatumus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) bei keturiose jo komandose, t.y. vadybos (AD), ekonomikos (EK), viešojo administravimo (VA) katedrose bei dekanate (DE). Standartizuoto klimato tyrimo anketa raštu apklausus institucijos komandų darbuotojus, panaudojus statistinius ir psichometrinius duomenų analizės metodus darbuotojų nuomonės atskleidimui bei SPSS – 11.0 programinę įrangą (*Statistical Package for Social Sciences*, Windows 98, Word 2000 programa) duomenų apdorojimui, šiame skyrelyje bus apžvelgti duomenys apie tyrime dalyvavusias komandas.

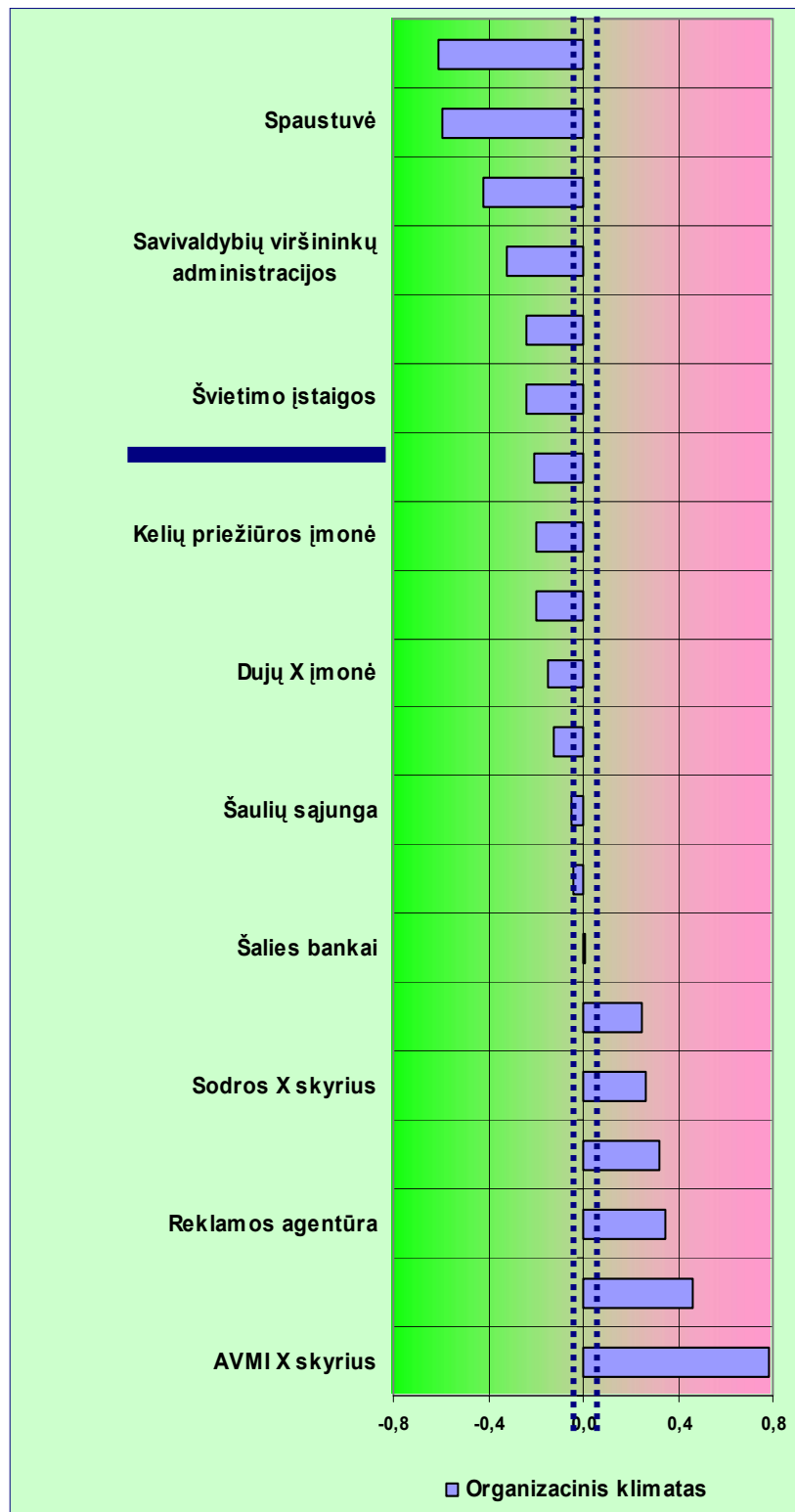
Išanalizavus visų keturių aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų klimata (15 pav.), pavyko nustatyti, kad jis labai išsibarstęs. Nors bendra tendencija yra labiau pozityvi, t.y. institucija pasižymi sąlyginai palankiu organizaciniu klimatu, galima pastebėti, jog atskirose komandose šio testo jungtinis balas nukrypsta į kairę, palankaus vertinimo ir teigiamų įverčių sritį, pažymėtą žaliai, labai ženkliai – daugiau nei per 0,6 standartinį nuokrypį. Šiuo požiūriu, akivaizdžiai palankiausiu klimatu išsiskiria ir pirmauja EK bei VA komandos (Ekonomikos ir Viešojo administravimo katedros). Kita vertus, galima įvardinti dvi komandas, kuriose ištis pasireiškia organizacinio klimato krizės požymiai. Jų įverčiai išeina, net už pasikliaujamojo intervalo ribos, o įverčių nuokrypis siekia apie 0,1 standartizuotos skalės punkto. Taigi, akivaizdu, kad labiausiai gerinti siektinas AD bei DE komandų (Vadybos katedros ir dekanato) klimatas.



15 pav. Organizacinis klimatas atskirose institucijos padalinio komandose

Taigi galima daryti prielaidą, kad tam tikrose konkrečiau aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandose (AD bei DE) žmogiškųjų išteklių vadybos kokybė pagerėtų po specifinės vadybinės intervencijos.

Siekiant objektyvesnio konkrečiau aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) pozicijos nustatymo pagal matuojamąjį požymį, vertėtų palyginti turimus duomenis su kitomis nuosaikesnėmis įmonėmis ir organizacijomis (16 pav.). Pastebėtina, jog bendrame organizacijų reitinge, konkrečios institucijos padalinio (fakulteto), pažymėto tamsiai mėlyna linija, organizacinis klimatas vertintinas pakankamai teigiamai (jo jungtiniai įverčiai nukrypsta į palankių vertinimų sritį ir netgi išeina už pasikliaujamojo intervalo ribų) ir užima aukštesnę nei vidurio poziciją, todėl bent jau apibendrintai nėra prastas.

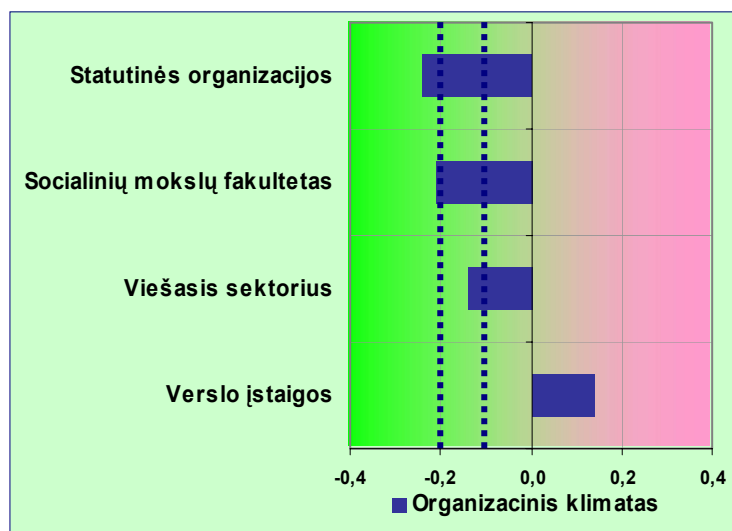


16 pav. Organizacinio klimato raiška įvairiose Lietuvos įmonėse bei organizacijose

Be to, į klimato raišką konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) tikslinga pažvelgti labiau apibendrintame kontekste. 17 paveiksle normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos į pagrindinius organizacijų tipus: viešąjį ir privatųjį sektorių bei statutines organizacijas. Čia aptinkama gana įdomi situacija: sąlyginai palankiausias klimatas statutinėse organizacijose, o lyginant tiriamo institucijos padalinio (fakulteto)

organizacinį klimatą su įvairiais šalies ūkio sektoriais, nustatyta, kad pagal organizacinio klimato raiškos kokybę jis artimas statutinėms bei viešojo sektoriaus organizacijoms. Šiuo atveju, tiriamas fakultetas ženkliai lenkia verslo įstaigas.

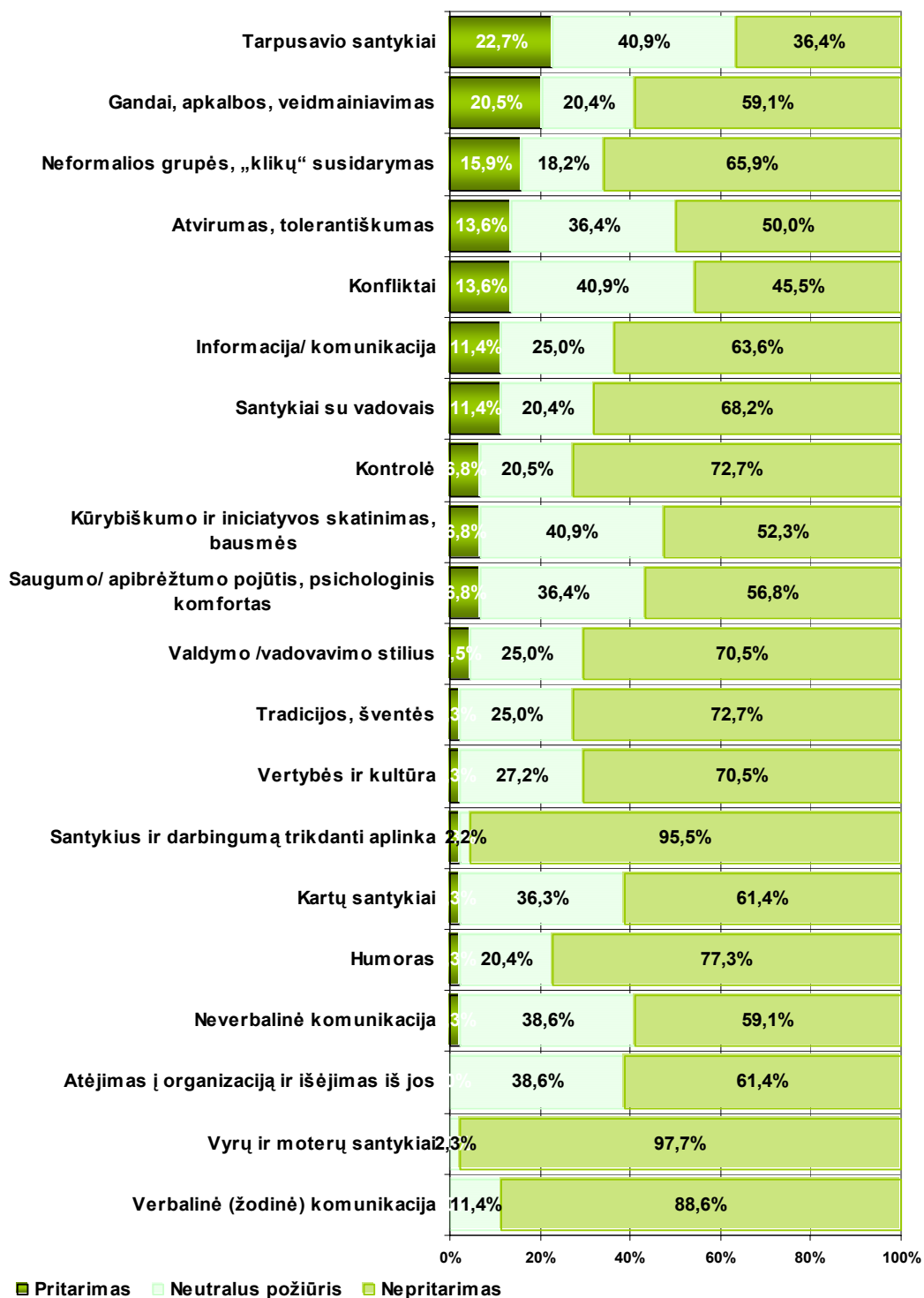
Pažymėtina, kad tyrimo testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau priešasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklostė atitinkama klimato situacija neatskleidžia.



17 pav. Tiriamo aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) ir pagrindinių tipų organizacijų organizacinio klimato raiškos palyginimas

Taikant organizacinio klimato krizės testą, interpretuojant duomenis bei siekiant objektyviau ištirti konkretaus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) organizacinio klimato raišką, svarbu atsižvelgti į tai, kad komentuojamas testo įvertis yra aukšto apibendrinimo laipsnio ir daugiakopio statistinio agregavimo rodiklis. Verta prisiminti, jog šis rodiklis atspindi 20 subskalių, t.y. dimensijų (žr. 18 pav.) bei 156 konkrečius klausimus, sietinus su pačiais įvairiausiais organizacinio klimato aspektais. Komentuojamo paveikslo interpretacija ganėtinai akivaizdi: sistemingo pritarimo organizacijos klimato krizės požymiams tirtame padalinyje (fakultete) praktiškai nėra. Daugumoje dimensijų pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas ir daugeliu atveju neviršija 10 %. Pritarimo reikšmės diagramoje pažymėtos tamsiai žalia spalva. Tačiau negalima nepastebėti, kad pavieniai organizacinio klimato požymiai darbuotojų buvo įvertinti žymiai kritiškiau. Galima pastebėti, kad labiausiai pasigendama puikių tarpusavio santykių: pagal šią dimensiją, net 22,7 % respondentų klimatą vertino neigiamai; gandai, apkalbos, veidmainiavimas išskyla opia problema 20,5 % darbuotojų, nors šių sąlyginai kritiškiau įvertintų dimensijų pozityvus vertinimas vidutiniškai siekia 40-60 %. Tačiau itin pagirtini vyrų ir moterų santykiai, kai net 97,7 % respondentų

nepastebi nė menkiausių šių dviejų lyčių bendravimo spragų. Be to, teorija ir praktika rodo, kad sėkmingos organizacijos veiklos garantas – susiklausymas bei atsakomybė už rezultato kokybę. aukštojo (universitetinio) mokslo institucijų profilio organizacijose kontrolė yra neišvengiama. Antra vertus, atvirumas, tolerantiškumas – veiksniai, lemiantys efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą institucijoje. Todėl institucijos komandose tokie vertinimai pakankamai realūs ir tikėtini.



18 pav. Organizacinis klimatas pagal visas 20 dimensijų (procentais)

Nors bendra klimato raiškos tendencija yra ganėtinai palanki, tačiau neabejotinai tikslinga patikrinti, kaip organizacinis klimatas reiškiasi atskirose tirtos organizacijos komandose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 5 lentelėje.

Lentelėje pateikti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys komandoms, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Vadinasi, galima įvertinti kiekvieną padalinį pagal visas 20 organizacinio klimato dimensijų. Beje, kompleksinėje lentelėje spalvomis yra pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė *G. Merkys ir S. Vaitkevičius* (Merkys, Vaitkevičius, 2004). Ekstremalūs įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Tokiu būdu galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančias ir akivaizdžiai atsiliekančias komandas. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau. Tamsesne spalva pažymėti tie nukrypstantys įverčiai, kurie atspindi krizinį organizacinio klimato būvį. Šviesesne spalva pažymėti tie įverčiai, kurie atspindi labai palankią organizacinio klimato raišką.

Organizacinis klimatas įmonės padaliniuose (pagal 20 dimensijų)

	Dekanatas	AD katedra	EK katedra	VA katedra
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,26	-0,47	-0,20	-0,14
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,01	-0,52	-0,36	-0,40
Neverbalinė komunikacija	0,23	-0,34	-0,02	0,56
Konfliktai	0,86	-0,16	-0,25	0,67
Santykiai su vadovais	0,19	-0,47	-0,66	-0,03
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,01	-0,50	-0,45	0,30
Informacija/ komunikacija	0,12	-0,52	-0,37	-0,30
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,28	-0,70	-0,33	-0,08
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,79	-0,34	-0,19	0,45
Kartų santykiai	0,47	-0,31	-0,50	0,72
Tarpusavio santykiai	0,60	-0,27	0,23	0,82
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,25	-0,24	-0,03	1,14
Valdymo /vadovavimo stilius	0,14	-0,54	-0,39	0,05
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,45	-0,53	-0,61	-0,22
Kontrolė	-0,19	-0,63	-0,47	-0,17
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,12	-0,21	-0,28	0,19
Vertybės ir kultūra	0,15	-0,37	-0,49	-0,23
Tradicijos, šventės	-0,79	-0,89	-0,21	-1,26

Kaip jau minėta, teorinėje darbo dalyje bei pastebėta T.Neil ir M. Borell (1999) tyrime, organizacijos sėkmei didelę įtaką turi tinkamas organizacinis klimatas. Jie teigia, kad vadyba su tinkamu organizaciniu klimatu, darbuotojų kaitą sumažina 7, 05 %, išaugina pardavimus bei pelną. Be abejo, būtų neprasminga kalbėti apie pelną aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje, nes ji išsikėlusi edukacinius tikslus, tačiau pasitelkus iškalbingus tirtų komandų diagnostinius profilius, galima neabejotinai daryti prielaidą, kad klimatas šioje institucijoje įtakoja veiklos rezultatus bei pateikti sekančias akivaizdžias išvadas:

1. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų (AD, EK, VA katedrų ir DE) organizacinis klimatas labai skirtingas bei išsibarstęs (palankiausias organizacinis klimatas nustatytas EK bei VA komandose (katedrose); labiausiai

darbuotojų lūkesčių neatitinka bei netenkina nekaip susiklostę tarpusavio santykiai; nemaža dalis darbuotojų siektų daugiau atvirumo, tačiau pagirtinai susiklostę kartų bei vyrų ir moterų santykiai).

2. Organizacinio klimato raiškos kokybė konkretus aukštojo (universitetinio) mokslo įstaigos padalinys (fakultetas) labiausiai artimas statutinėms bei viešojo sektoriaus organizacijoms, o bendrame organizacijų reitinge užima aukštesnę nei vidurio poziciją.

Kaip matyti, testo duomenys labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto atitinkama organizacinio klimato būklė, todėl siekiant detaliau išsiaiškinti bei objektyviau apibrėžti atskirų konkrečiau aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų organizacinį klimatą bei jo susidarymo priežastis, būtina atlikti pakartotinius tyrimus. Beje, būtų galima pamąstyti, kaip pačių efektyviausių komandų gerą patirtį (ypač palankaus klimato srityje) perkelti į kitas komandas ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

3.2. Pakartotinių matavimų rezultatai

Prof. G. Merkio mokslinė grupė jau anksčiau nustatė komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas ir rezultatus paskelbė moksliniame straipsnyje (Merkys ir kt., 2005). Tad vengiant detalaus atkartojimo būtų tikslinga tik apibendrinti, kad *faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų* požiūriu Lietuvoje pavyko pasiekti labai aukštus šio testo rodiklius bei padaryti išvadą, jog savoje kultūroje sukurtas organizacinio klimato krizės testas yra tiek validus, tiek patikimas, kitaip tariant, drąsiai taikytinas Lietuvos darbo organizacijų žmogiškiesiems ištekliams tyrinėti.

Sekanti testų teorijose ir praktikoje įvardijama testo patikimumo sąlyga – jo *ilgumas* (Lienert, Raatz, 1993; Анастаси, Урбина, 2001). Kadangi kiekvienas testo klausimas tarytum koduoja mažytį matavimo „eksperimentą“, tai jų skaičiui augant, mažėja klaidos tikimybė ir matavimas tampa patikimesnis. Antra vertus, pernelyg ilgas testas neretai virsta trūkumu, nes tokį testą pildant paprastai silpnėja respondentų motyvacija, jie pavargsta, o tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą.

Greta testo ilgumo testų teorijoje ir praktikoje ganėtinai svarbią vietą užima *testavimo stabilumas* (testo kokybę nusakantis rodiklis), nes tik keletą kartų išmatavus tą pačią savybę ir gavus tuos pačius (ar bent jau labai panašus) rezultatus pagrindžiamas matavimo patikimumas (stabilumas). Ši testo patikimumo rūšis nustatoma naudojant vadinamąjį pakartotinių matavimų

metodą (Test-Retest-Reliability) (Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999 d; Анастази, Урбина, 2001), pakartotinius matavimus atliekant paprastai ne anksčiau kaip po 4-6 savaičių, siekiant išvengti situacijų, kai respondentai dar prisimena ankstesniąją testavimą, jo konkrečius klausimus ir savo pateiktus atsakymus. Beje, nepatartina pakartotiną testavimą nukelti pernelyg į tolimą ateitį, kadangi matuojamos savybės būvis gali natūraliai pakisti. Tokiu atveju, iškiltų dvejonų dėl testo matuojamos savybės raiškos natūralaus padidėjimo ar sumažėjimo bei testo stabilumo.

Paminėtina, jog pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje: kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas. Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai konkrečioje aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) imtyje tarp pirmojo ir antrojo matavimų atspindėti 6 lentelėje. Kaip matyti, organizacijos klimato testas yra labai stabilus ir patikimas:

- Turint omenyje, kad pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis yra koreliacijos koeficientas tarp dviejų matavimų, jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas 3 subskales arba testus siekia net 0,84;
- koreliacijos koeficientai pagal atskiras subskales konkrečiu atveju svyruoja nuo 0,78 iki 0,87, tad gali būti apibrėžti, kaip labai aukšti;
- visi koreliacijos koeficientai, atspindintys pakartotinių matavimų sąsajas ir tamprumą yra statistiškai reikšmingi;
- paskaičiavus determinacijos koeficientą, gaunamą koreliacijos koeficientą pakėlus kvadratu, galima identifikuoti vadinamąją gryną sklaidą (koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa). Akivaizdu, kad 7 lentelėje pateikti rodikliai yra išties neeiliniai ir pakankamai geri ($r=0,78$; $r=0,61$ (61%) ir $r=0,87$; $r=0,76$ (76%)): pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 60-76 %.

Toliau analizuojant pakartotinių matavimų rezultatus, tarp pirmojo ir antrojo matavimų vidurkių pastebėtini sistemingi (apie galimus ganėtinai nemažus vienakrypčius pokyčius informuojantys) skirtumai kai kuriose subskalėse, pvz. pirmojo matavimo vidurkis subskalėje „*Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*“ siekia 1,41, o antrojo lygus – 1,60, o tai yra sąlyginai nemažas, statistiškai reikšmingas skirtumas. Beje, nesunkiai pastebėtina, kad humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius yra šiek tiek pakitęs antrojo matavimo metu, tačiau gauti skirtumai nėra kardinalių pokyčių signalas. Nenutylėtinas bei statistiškai reikšmingas ir „*Atvirumo, tolerantiškumo*“ subskalėje gautas vidurkių skirtumas tarp pirmojo ir antrojo matavimų. Todėl galimos sekančios hipotetinės prielaidos:

1. organizacinis klimatas pagal 3 subskales šiek tiek pagerėjo, t.y. organizacijoje ir jos padaliniuose atsirado kai kurie pokyčiai žmogiškųjų išteklių aspektu;
2. testas nėra visiškai stabilus.

Tačiau, atsižvelgiant į faktą, kad testo patikimumas tikrinamas pakartotinio matavimo metodu, tai tie nuokrypiai į teigiamą pusę rodo teigiamus pokyčius konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete). Ši tiesa patvirtintina Stjudento kriterijumi (t-test) susietomis imtims, kur matomi gana akivaizdūs skirtumai tarp vidurkių. Beje, kaip jau minėta, du iš trijų statistinio sprendinio patikimumo įverčių tenkina 0,05 sąlygą (yra mažesni už minimalią leistiną 5 % paklaidą). Tačiau, remiantis literatūrine analize bei moksliniais tyrinėjimais, kurių metu organizacinio klimato pilnas testas, kurį sudaro 20 subskalių, buvo tyrinėtas ir nustatyta, kad jis yra stabilus ir matuoja patikimai, teigtina, kad pokyčių apraiškų reikėtų ieškoti pačioje institucijoje. Beje, tai taip pat gali būti įvardyta regresijos efektu, kai antrojo matavimo metu gaunami paprastai pagerėję rezultatai (Анастаси, Урбина, 2001).

6 lentelė

Pakartotinių organizacijos vertybių ir kultūros matavimų interkoreliacijų rezultatai

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas			1 m. - 2 m.	t - test	P
				Mean	SD	V	Mean	SD	V	Mean dif.		
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,87	***	0,76	1,41	0,77	54%	1,60	0,63	39%	-0,19	- 3,75	0,000
Atvirumas, tolerantiškumas	0,79	***	0,63	1,66	0,81	49%	1,80	0,69	38%	-0,14	- 2,14	0,037
Tarpusavio santykiai	0,78	***	0,61	1,78	0,79	45%	1,86	0,61	33%	-0,08	- 1,20	0,236
Total	0,84	***	0,71	1,62	0,73	45%	1,75	0,58	33%	-0,14	- 2,63	0,011

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

Šiame kontekste vertėtų paanalizuoti pavienių organizacinio klimato testo žingsnių arba klausimų / teiginių stabilumą (rezultatai atspindėti 10-12 prieduose). Pažymėtinas, testo pranašumas jau vien tuo, kad nesiremiam pavieniais testo klausimais, o yra apibendrinama – susumuoti atitinkami balai, kurie, esant aukštai testo konsistencijai, yra patikimas mokslinio matavimo instrumentas. Siekiant išsamesnio testo stabilumo ir patikimumo patikrinimo, pavienių žingsnių lygmenyje taikytina test-retest analizė. Tačiau akcentuotina, kad pavienių klausimų lygmenyje ryškios interkoreliacijos yra mažiau tikėtinos, o gauti koreliacijos koeficientai rekomenduotini atsargesnės interpretacijos. Nepaisant to, nesunkiai pastebėtina, kad visose 3 subskalėse visi koreliacijos koeficientai yra labai aukšti ir statistiškai patikimi. Galbūt šio

patikimumo stinga vieninteliu „*Tarpusavio santykiai*“ subskalės 7 klausimui: „Kai tik kolegos pajus, jog kažkam iš mūsų blogai, skubės į pagalbą“, kur koreliacijos koeficientas tesiekia vos 0,28, tačiau jis yra statistiškai patikimas, deja tik patikimumo lygmeniu 0,05. Nors šio pavienio testo žingsnio tendencija į stabilumą yra, tačiau jis paaiškina tik 8 % sklaidos, o tai tikrai mažoka, lyginant su kitais šios subskalės žingsniais, paaiškinančiais nuo 17% iki 55 %. Tačiau tai galėjo įtakoti ir sąlyginai nedidelė tyrimo imtis. Tokiu atveju, padidinus tyrimo imtį situacija nepagerėjus, būtų galima teigti, kad šis testo žingsnis nėra stabilus. Žinoma būtų galima patikrinti kaip konkretus testo žingsnis atrodytų atliekant vienkartinę matavimų seriją, skaičiuojant vidinės konsistencijos matą Cronbach alpha. Gavus mažą to rodiklio vieneto visumos koreliaciją (itt), pasitvirtintų tendencija, kad šis testo žingsnis atrodo sąlyginai prastai, net pagal du patikimumo matavimus ir būtų galima jo atsisakyti. Negalima nepastebėti, kad stabilumu išsiskiria „*Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*“ subskalės pavieniai testo žingsniai, kurių koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,50 iki 0,72, taip pat šiame kontekste neblogai atrodo ir subskalės „*Atvirumas, tolerantiškumas*“ pavieniai klausimai, kurie paaiškina nuo 17% iki 55 % sklaidos. Akivaizdu, jog pagal pavienius testo žingsnius arba klausimus / teiginius testas yra taip pat ganėtinai stabilus.

Toliau prasminga patyrinėti pirmojo ir antrojo matavimų serijų organizacinio klimato testo psichometrinės kokybės charakteristikas, testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Tačiau, prisimintina, kad test-retest metodika prasminga tik įsitikinus pirmojo ir antrojo matavimų švarumu bei patikimumu, nes tuo pačiu instrumentu atlikus dvi matavimų serijas ir tiems pavieniams matavimams nesant patikimiems, neprasminga ir test-retest kontrolė. Konkrečiu atveju abiejų matavimų patikimumą liudija *Cronbach alpha koeficientas*, nepaisant sąlyginai nedidelio testo žingsnių skaičiaus, turintis tendenciją artėti prie 1, pvz. subskalėje „*Atvirumas, tolerantiškumas*“ testo žingsnių skaičius yra sąlyginai mažas, tačiau tiek pirmame, tiek antrame matavime alpha koeficientas svyruoja nuo 0,79 iki 0,85; subskalėje „*Tarpusavio santykiai*“, sudarytą iš dvigubai daugiau (12) testo žingsnių, vidinės konsistencijos matas - koeficientas Cronbach alpha svyruoja nuo 0,83 iki 0,91. Tikėtina, jog toks aukštas *Cronbach alpha* rodiklis sąlygoja ir atitinkamai aukštus interkoreliacijos rodiklius. Akivaizdžiai aukšta ir vidutinė testo žingsnių interkoreliacija. Neigiami koreliacijos koeficientai nepastebėtini (beje, praktiškai visi koeficientai nukrypsta nuo 0) netgi min interkoreliacijoje. Analizuotinas max precedentas yra itin žymus, siekiantis net 0,75.

Sekantis išskirtinas rodiklis - *vieneto visumos koreliacija*. Patartina iš testo šalinti žingsnius, kurių vieneto visumos koreliacijos koeficiento (itt) vidutinė reikšmė nesiekia 0,2. Skalių patikimumas prisimintinas ir žinotinas iš ankstesnių tyrimų, todėl, atsiradęs bent vienas panašus precedentas galėtų būti sietinas su nedidelės imties arba konkrečios komandos efektu. Laimei,

tyrimo atveju itt pagal visas subskales viršija žemiausią kritinę ribą. Beje, antrasis matavimas taip pat iš esmės yra neblogas, todėl esant gana aukštai vieneto visumos koreliacijai, o abiem matavimams – patikimiems, vertėtų paskaičiuoti jų koreliaciją.

7–8 lentelėse akivaizdžiai patvirtinamas minėtų testo charakteristikų palankumas.

7 lentelė

Organizacinio klimato pirmojo matavimo psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach α	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	0,90	0,46	0,03	0,74	0,47	0,03	0,74
Atvirumas, tolerantiškumas	6	0,85	0,46	0,26	0,73	0,48	0,26	0,73
Tarpusavio santykiai	12	0,91	0,45	0,04	0,75	0,45	0,04	0,75

8 lentelė

Organizacinio klimato antrojo matavimo psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach α	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	0,83	0,34	0,05	0,57	0,34	0,05	0,57
Atvirumas, tolerantiškumas	6	0,79	0,38	0,18	0,52	0,38	0,18	0,52
Tarpusavio santykiai	12	0,83	0,27	0,03	0,64	0,28	0,03	0,64

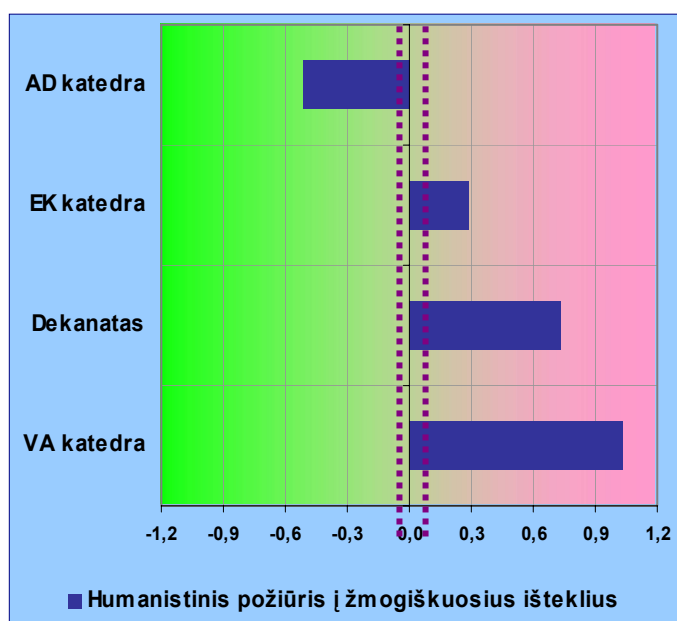
Kaip matyti, aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi tiek pirmasis, tiek antrasis matavimas.

Be to, testo stabilumą galima interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Psichologijos teorijoje ir metodologijoje susidurtina su visų psichometrinių konstrukčių skilimu į du tipus (bendriausias atvejais). Tai vadinamoji *State-Trait-Theory* (Merkys, 1999 b; Steyer ir kt. 1992), kurios pirmąjį tipą sudaro sąlyginai stabilūs savybiniai konstruktai (*Trait*), pvz. aukštas intelektas arba silpnaprotystė (tipiniai pavyzdžiai, gana stabilios savybės, individui aktyviai sąveikaujant su aplinka sistemingai atsikartojančios įvairiose situacijose); o antrąjį tipą sudaro taip vadinamieji situaciniai konstruktai, pvz. egzaminų, vertinimo baimė,

darbinis stresas (tipiniai pavyzdžiai, ne itin stabilios, t.y. ne / pasireiškiančios priklausomai nuo situacijos).

Tad vertėtų padiskutuoti kokiam tipui (situaciniam / savybiniam) galėtų būti priskirtinas humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius. Pažymėtina, jog organizacinis klimatas ir viena iš jo dimensijų bei raiškos bruožų, tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Taigi hipotetiškai teigtina, jog pagal savo prigimtį ir pobūdį, tiek organizacinis klimatas, tiek jo humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius dimensija yra daugiau situacinis, bet ne savybinis konstruktas. Šiame kontekste atlikti organizacinio klimato stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik dėl formalios testo metodologinės kokybės, bet ir gilesniu pažinimo požiūriu į patį nagrinėjamą reiškinį.

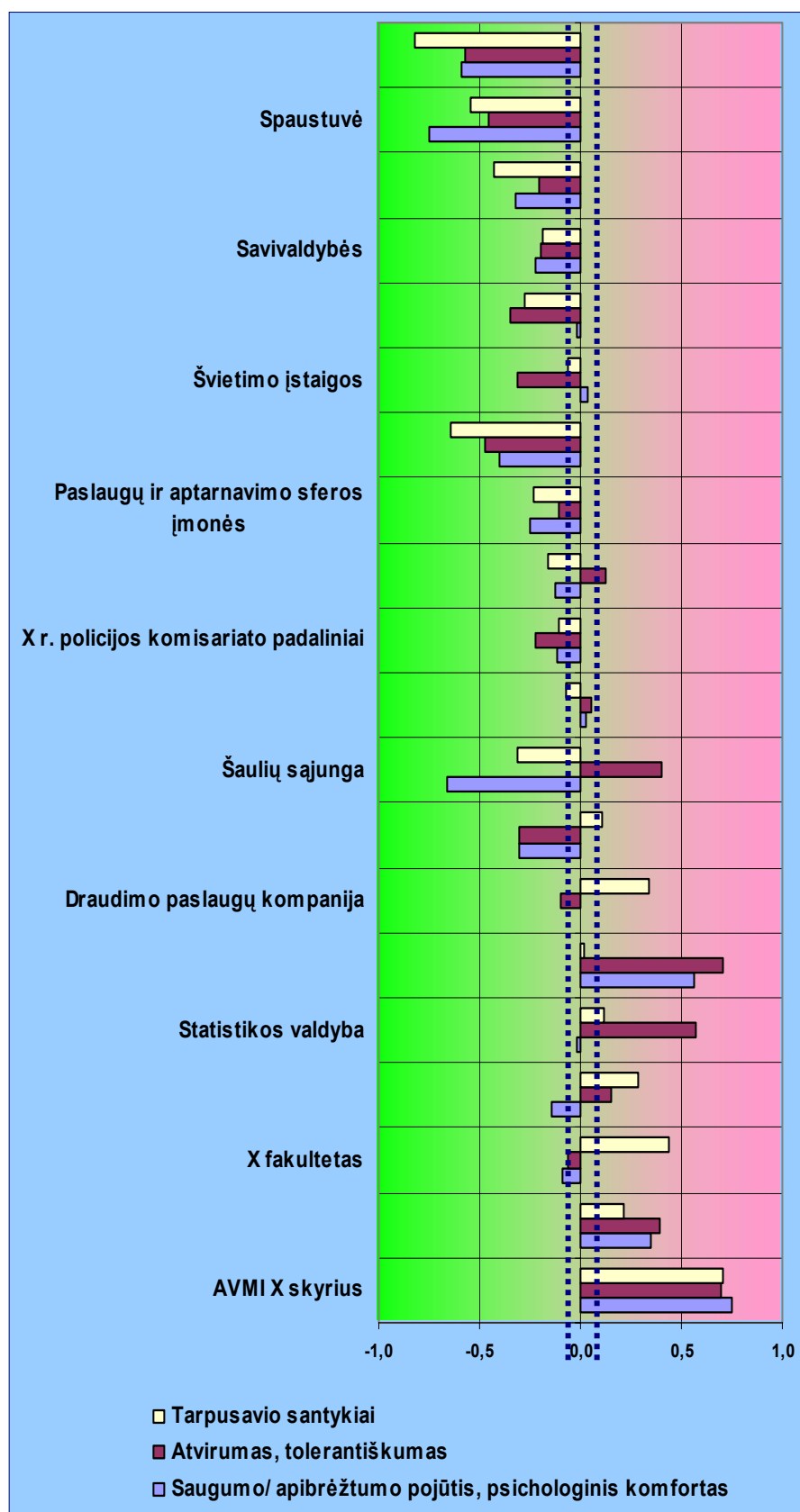
Dviem retestais išmatavus visų keturių aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų humanistinį požiūrį į žmogiškuosius išteklius (19 pav.) pastebėtina gana kebli situacija: net trijose komandose (Ekonomikos katedra (EK), Viešojo administravimo katedra (VA) ir dekanatas (DE)) jungtinis pakartotinių matavimų balas nukrypsta į dešinę, nepalankaus vertinimo ir neigiamų įverčių sritį, pažymėtą rausvai, labai ženkliai – daugiau nei per 0,9 (VA komanda) standartinių nuokrypį. Šiuo požiūriu, akivaizdžiai palankiausia ir pirmauja AD komanda (Verslo administravimo katedra), kurios įverčio nuokrypis siekia apie 0,55 standartizuotos skalės punkto. Taigi, akivaizdu, kad labiausiai tobulinti humanistinį požiūrį į žmogiškuosius išteklius rekomenduotina VA, EK bei DE komandoms.



19 pav. Humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius atskirose institucijos padalinio (fakulteto) komandose

Taigi darytina prielaida, kad tam tikrose konkrečiau aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandose (VA, EK bei DE) humanistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą kokybė pagerėtų tik po specifinės vadybinės intervencijos.

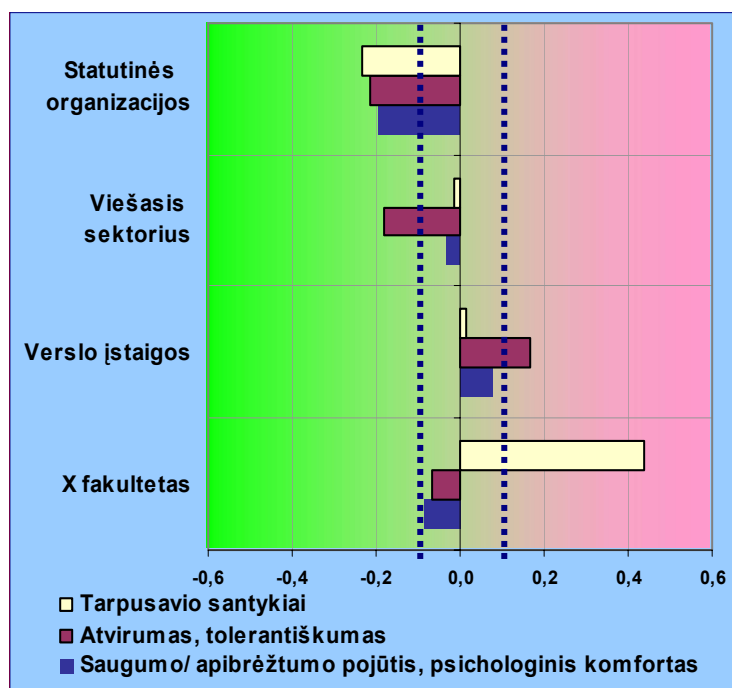
Siekiant objektyvesnio konkrečiau aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) pozicijos nustatymo pagal matuojamąjį požymį, vertėtų palyginti turimus duomenis su kitomis nuosaikesnėmis įmonėmis ir organizacijomis (20 pav.). Pastebėtina, jog bendrame organizacijų reitinge, konkrečios institucijos padalinio (fakulteto), pažymėto „X fakultetu“ pavyzdžiu jungtinės humanistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą dimensijos dvi dedamosios, „*Atvirumas, tolerantiškumas*“ bei „*Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*“, visgi vertintinos teigiamai (pastarosios įvertis išeina už pasikliaujamojo intervalo ribų), deja užimama ganėtinai silpna pozicija (pralenkiamas tik Apskritis valstybinės moksečių inspekcijos (AVMI) X skyrių), todėl bent jau apibendrintai situacija nėra itin palanki ir priimtina.



20 pav. Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiška įvairiose Lietuvos įmonėse bei organizacijose

Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiška konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete) galėtų būti apžvelgta ir labiau apibendrintame kontekste. 21 paveiksle normavimo imtį sudarančios organizacijos yra suklasifikuotos į pagrindinius organizacijų tipus: viešąjį ir privatųjį sektorių bei statutines organizacijas. Čia aptinkama gana įdomi situacija: visų trijų humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius jungtinės dimensijos dedamųjų požiūriu, tiriamojo požymio raiška sąlyginai palankiausia statutinėse organizacijose bei viešajame sektoriuje, o lyginant tiriamo institucijos padalinio (fakulteto) humanistinį požiūrį į žmogiškuosius išteklius su įvairiais šalies ūkio sektoriais, nustatyta, kad pagal šios raiškos kokybę, pastebėtinas nebent sąlyginis lygiagretumas viešajam sektoriui.

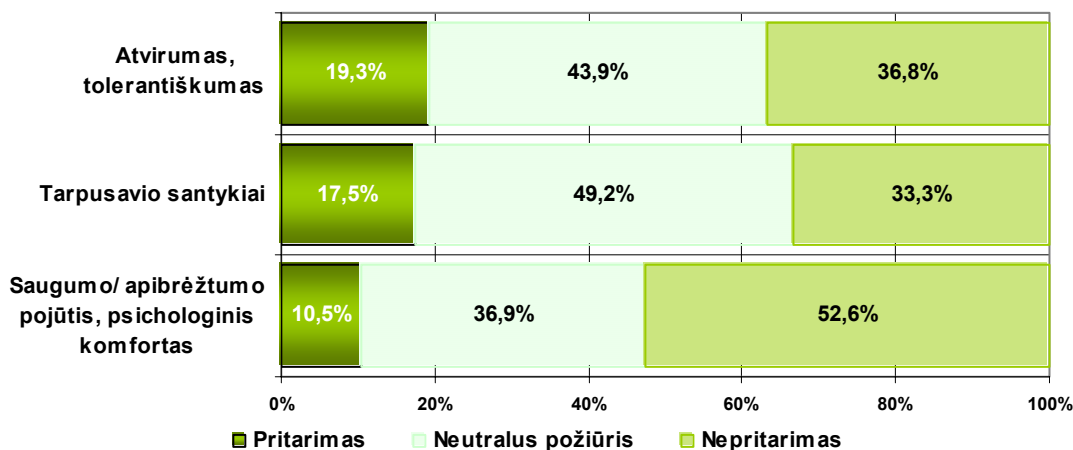
Pažymėtina, kad pakartotiniai tyrimai labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklostė atitinkama požiūrio į žmogiškuosius išteklius situacija neatskleidžia.



21 pav. Tiriama aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) ir pagrindinių tipų organizacijų humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiškos palyginimas

Pažymėtina, jog siekiant objektyviau iširti bei interpretuoti humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raišką konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete), šio kvalifikacinio magistro darbo autorės buvo sukonstruotas konkretaus

tiriamąjį požymio testą, atspindintį 3 dedamąsias, t.y. subskalės (žr. 22 pav.) bei 32 konkrečius žingsnius. Komentuojamo paveikslo interpretacija ganėtinai akivaizdi: tirtame padalinyje (fakultete) pastebėtas daugmaž sistemingas pritarimas humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius krizės požymiams. Bet kokių atvejų, pritarimas visų trijų tiriamos dimensijos dedamosioms tiriamo požymio krizei yra sąlyginai silpnas ir visais atvejais nesiekia 20 %. Pritarimo reikšmės diagramoje pažymėtos tamsiai žalia spalva. Galima pastebėti, kad labiausiai pasigendama atvirumo ir tolerantiškumo: pagal šią dimensiją, net 19,3 % respondentų klimatą vertino neigiamai. Tarpusavio santykiai opūs 17,5 %, o psichologinio komforto stokoja 10,5 % konkretaus padalinio (fakulteto) darbuotojų. Palyginimui, šių dedamųjų pozityvus vertinimas vidutiniškai siekia 40-50 %. Kadangi konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete), atvirumas ir tolerantiškumas vertinamas 36,8 %, tad institucijos komandose tokie vertinimai pakankamai realūs ir tikėtini.



22 pav. Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius dimensijos dedamosios / subskalės (procentais)

Nors bendra humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiškos tendencija dėl sąlyginai mažos imties yra sąlyginai palanki, tačiau neabejotinai tikslinga patikrinti, kaip šis požymis reiškiasi atskirose tirtos organizacijos komandose (žr. 9 lentelė).

Lentelėje pateikti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys komandoms, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Vadinasi, galima įvertinti kiekvieną padalinį pagal visas 20 organizacinio klimato dimensijų. Beje, kompleksinėje lentelėje spalvomis yra pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai, tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta per pusę standartinio nuokrypio ir daugiau. Tamsesne spalva pažymėti tie nukrypstantys įverčiai, kurie atspindi krizinį organizacinio klimato būvį.

Šviesesne spalva pažymėti tie įverčiai, kurie atspindi labai palankią organizacinio klimato raišką. Balta spalva simbolizuoja padėties neutralumą.

9 lentelė

Organizacinis klimatas institucijos padaliniuose (pagal 3 dimensijas dedamasias)

	Dekanatas	VA katedra	EK katedra	AD katedra
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,09	0,47	-0,39	-0,62
Atvirumas, tolerantiškumas	0,12	0,25	-0,06	-0,71
Tarpusavio santykiai	0,79	1,00	0,35	-0,61

Apibendrinant du pakartotinius matavimus pateiktinos sekančios išvados:

1. Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų (AD, EK, VA katedrų ir DE) humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius yra sąlyginai nepalankus (palankiausia humanistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą raiška identifikuota AD darbinėje komandoje (katedroje); labiausiai pasigendama atvirumo ir tolerantiškumo: pagal šią dimensiją, net 19,3 % respondentų klimatą vertino neigiamai).
2. Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiškos kokybe konkretus aukštojo (universitetinio) mokslo įstaigos padalinys (fakultetas) labiausiai artimas viešojo sektoriaus organizacijoms, o bendrame organizacijų reitinge atsiduria ganėtinai nesolidžioje padėtyje, t.y. aplenkia tik Apskritis valstybinės mokesčių inspekcijos X skyrių).
3. Pakartotinių matavimų duomenys tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl vienoje ar kitoje komandoje ar padalinyje susiklosto atitinkama humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiška.

3.3. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška

Moksliniu požiūriu prasminga paanalizuoti ar organizacinio klimato bei humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius kaip organizacinio klimato dimensijos ir raiškos bruožo vertinimą įtakoja respondentų lytis, statusas (šiuo atveju, ar tai padalinio vadovas, ar eilinis

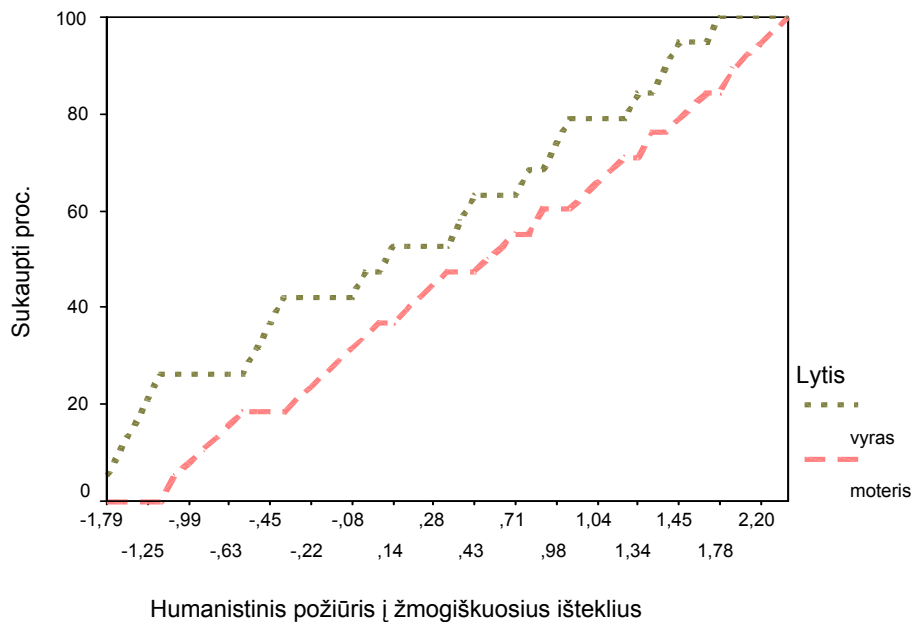
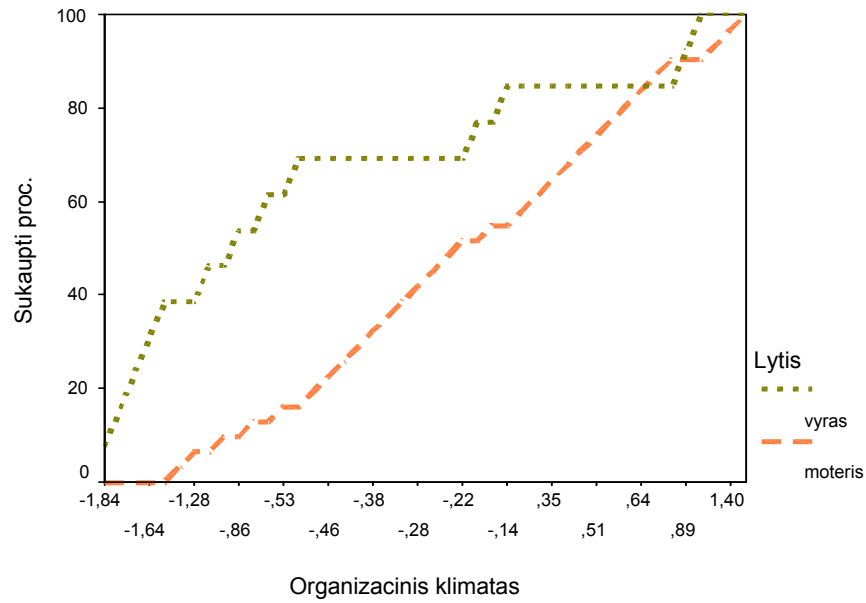
darbuotojas) bei jų darbinė patirtis (omenyje turimas tiek bendras darbo stažas, tiek darbo stažas konkrečioje organizacijoje).

Objektyvu pastebėti, kad konkrečioje aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) bei jo komandų (3 katedrų ir dekanato) imtyje šiuo tikslu aptiktini kai kurie statistiniai dėsniumai:

1. vyriškosios lyties darbuotojai organizacinį klimatą linkę vertinti sąlyginai geriau, nei moteriškosios lyties (tai patikrinta Stjudento kriterijumi, t.y. panaudojant t-testą; organizacinio klimato testo atveju $t=-2,834$; $df=42$; $p=0,007$);
2. komandų vadovų bei eilinių darbuotojų organizacinio klimato vertinimų panašumas neišryškino statistiškai reikšmingų skirtumų (atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Stjudento kriterijumi; testuojant organizacinio klimato įverčius gauti sekantys patikros rodikliai: $t=-0,825$; $df=41$; $p=0,414$);
3. organizacinis klimatas labai panašiai vertinamas tiek didesnę darbo patirtį, tiek mažesnę bendrą darbo stažą turinčių darbuotojų tarpe (koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra labai mažas ($r=-0,21$) bei statistiškai nepatikimas ($p=0,188$; kai $N=43$)). Beje, nepavyko rasti statistiškai reikšmingo ir prasmingo sąryšio darbo stažo konkrečioje organizacijoje ir organizacinio klimato testo atveju ($r=-0,15$; $N=44$; $p=0,324$).

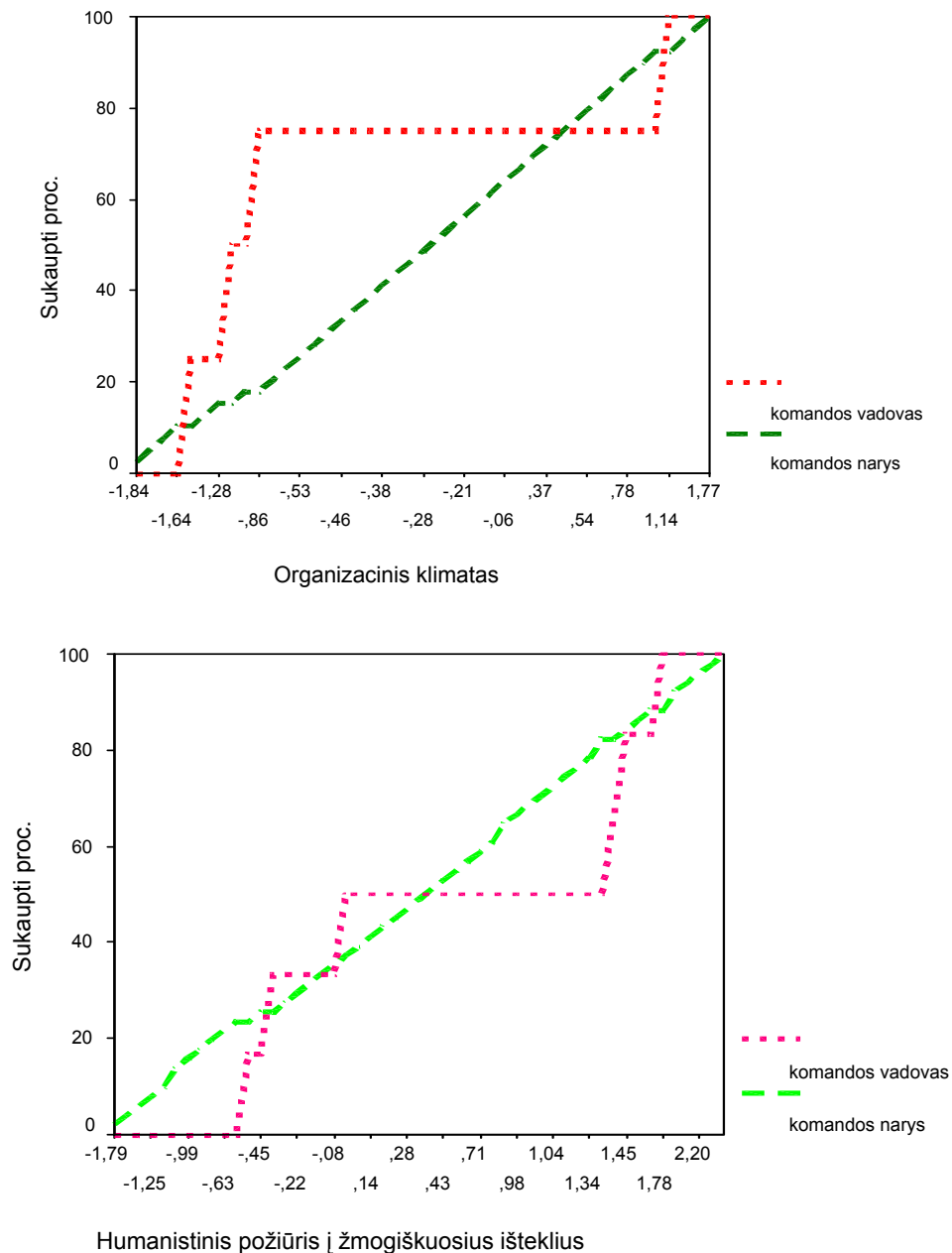
Tam tikri organizacinio klimato dėsniumai simptomatiškai atsikartojo ir su humanistiniu požiūriu į žmogiškuosius išteklius, kaip su organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožu (žr. 23 ir 24 pav.).

Pirmiausia, nustatyta, jog nagrinėjamų dimensijų vertinimui darbuotojų lytis įtakos neturėjo (tikrinta t-testu, patikros rezultatai - $t=-1,81$; $df=55$; $p=0,076$). Beje, vyrų kreivės humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius organizacijoje grafike (žr. 22 pav.) įgauna laužčių pavidalą. Tai daugmaž natūralu, dėl sąlyginai nedidelio vyriškosios lyties darbuotojų kiekio (apytiksliai dvigubai mažesnio nei moteriškosios lyties darbuotojų) konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinyje (fakultete). Taikytina prielaida, jog keletą kartų išaugus tiriamųjų skaičiui organizacijoje, išryškėtų ir statistiniai skirtumai humanistinio požiūrio į žmogiškuosius santykius vertinimo aspektu.



23 pav. Organizacinio klimato ir humanistinio požiūrio į žmogiškuosius santykius priklausomybė nuo lyties

Natūraliai mažas vadovų skaičius (tik septyni) konkrečiame aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) imtyje komplikavo darbuotojo statuso ir humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius vertinimo sąryšio identifikavimą. Tai atspindi ir grubių laužčių pavidalą įgaunančios vadovų kreivės (žr. 24 pav.). Tačiau įmanoma teorinė prielaida, jog atitinkami sąryšiai išryškėtų didinant vadovų imties poaibį.



24 pav. Organizacinio klimato ir humanistinio požiūrio į žmogiškuosius santykius priklausomybė nuo darbuotojo statuso

Konkrečioje aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) imtyje atsikartojo humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius vertinimo ir bendro darbo stažo sąryšis, t.y. tiek trumpiau, tiek ilgiau dirbantys institucijos nariai šį organizacinio klimato raiškos bruožą linkę vertinti kone tapačiai ($r=-0,20$; $N=57$; $p=0,132$); adekvatūs dėsningumai nustatyti ir su darbo stažu konkrečioje organizacijoje ($r=-0,08$; $N=57$; $p=0,578$).

Apibendrinant skyrelį, vertėtų akcentuoti bent keletą nustatytų faktų svarumo aspektų:

- 1) *tai gilina teorinę reikšmingo žmogiškųjų išteklių valdymo parametro – organizacinio klimato sampratą bei humanistinę požiūrį į pačius žmogiškuosius išteklius kaip organizacinio klimato dimensiją ir raiškos bruožą;*
- 2) *aptinkant sistemingą ir stiprų tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas ir pan. poveikumą matuojamai dimensijai, būtų prasminga diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams (tačiau tikėtina dėl sąlyginai mažos tiriamųjų imties statistiškai reikšmingi interpretuoti skirtumai konkrečiu atveju neišryškėjo).*

IŠVADOS

Teorinės išvados:

- ❖ Organizacinis klimatas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip reikšmingas žmogiškųjų išteklių valdymo parametras. Nepaisant to, kol kas nei žmogiškųjų išteklių vadyboje, nei organizacijų psichologijoje ***nėra vieningos „klimato“ koncepto traktuotės***. Tai akivaizdžiai įrodo, jog šiuolaikinio mokslo ir vadybos praktikai aktualūs ir svarūs organizacinio klimato struktūros tyrimai.
- ❖ Dalis autorių sutapatina organizacinio „klimato“ ir „kultūros“ sąvokas, tačiau pažymėtina, kad ***„kultūros“ sąvoka yra platesnė ir universalesnė, t.y. labiau teorinio plano lyginant su empirine organizacijos „klimato“ sąvoka***. Beje organizacijos klimatas yra viena iš esminių dimensijų, apibūdinančių organizacijos kultūrą.
- ❖ Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos vystėsi nuo technokratinio požiūrio į žmogų kaip į mašiną iki ***šiuolaikinio humanistinio požiūrio į žmogų, kaip didžiausią vertybę***, pabrėžiant tokių darbo sąlygų ir tokio darbo turinio sukūrimą, kuris leistų sumažinti darbuotojo nepasitenkinimą darbine veikla ir kitais darbuotojais, t.y. leistų pajauti pasitenkinimą darbu, psichologinį komfortą, pagerintų tarpusavio santykius ir pan.

Metodologinės išvados:

- ❖ Vakarietiškose šalyse egzistuoja pakankamai daug organizacinio klimato testų formų, o ***Lietuvoje šiuo metu sukonstruotas bei adaptuotas tik vienas diagnostinis instrumentas***. Pateikti argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų konstravimas ir adaptavimas yra aktualus tiek mokslo, tiek praktikos uždavinys.
- ❖ ***Didžiaja normavimo imtimi pagrįsti tyrimo duomenys įgalina Lietuvoje sukonstruotą organizacijos klimato krizės testą pretenduoti į pačius aukščiausius psichometrinės kokybės įvertinimus***. Pabrėžtina, jog mūsų šalyje tirtų organizacijų atvejais tai – validus bei patikimas žmogiškųjų išteklių būklę diagnozuojantis instrumentas.

Empirinės išvados:

- ❖ ***Organizacinio klimato krizės testas yra validus bei patikimas ir dalinėje aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos imtyje***. Sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (44 respondentai, 4 komandos) pagrindu išryškėję pilotinio matavimo psichometriniai rodikliai yra patikimi; sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (57 respondentai bei tos pačios 4 komandos) pakartotiniai matavimai (retestai) patvirtino faktą, jog organizacinio klimato testas pasižymi aukštomis stabilumo charakteristikomis bei rodo organizacinio klimato raišką kaip sąlyginai stabilią charakteristiką.

- ❖ Analizuojant didžiosios normavimo imties ir dalinio aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) duomenis pastebėta, kad tirtos ***aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturėjo.***
- ❖ Po pilotinio organizacinio klimato diagnozavimo akivaizdu, kad ***bendrame organizacijų reitinge konkretus aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinys (fakultetas) atsiduria aukščiau, nei ties viduriu,*** o organizacinio klimato raiškos kokybe labiausiai artimas statutinėms bei viešojo sektoriaus organizacijoms.
- ❖ Pilotinio organizacinio klimato tyrimo rezultatai rodo, jog ***konkrečius aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų (3 katedrų ir dekanato) organizacinis klimatas labai skirtingas bei išsibarstęs*** (palankiausias EK bei VA komandose (katedrose); nepalankiai vertinamos „tarpusavio santykių“; „gandų, apkalbų, veidmainiavimo“; „atvirumas / tolerantiškumo“ dimensijos). Išdėstyti faktai ir samprotavimai apie požymio reitingą ir nukrypstančius įverčius rodo, kad organizacijos klimatas visgi labai priklauso nuo konkrečios komandos konteksto.
- ❖ ***Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandose (AD, EK, VA katedrose ir DE) humanistinio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą raiška yra sąlyginai nepalanki*** (palankiausia – AD darbinėje komandoje; labiausiai pasigendama „atvirumo / tolerantiškumo“: pagal šią dimensiją, net 19,3 % respondentų klimatą vertino nepalankiai).
- ❖ ***Humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius raiškos kokybe konkretus aukštojo (universitetinio) mokslo įstaigos padalinys (fakultetas) labiausiai artimas viešojo sektoriaus organizacijoms,*** o bendrame organizacijų reitinge atsiduria ganėtinai nesolidžioje padėtyje, t.y. aplenkia tik Apskritis valstybinės mokesčių inspekcijos X skyrių).

REKOMENDACIJOS INSTITUCIJAI IŠPLAUKIANČIOS IŠ ATLIKTŲ TESTAVIMO TYRIMŲ

Iki šiol organizacijos klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos bei pakartotinių matavimų, t.y. retesto metodais. ***Siūlytina ateityje neapsiriboti tik kiekybiniais, bet atlikti ir kokybinius matavimus, pagrįstus kriterijaus ir prognostine validacija.*** Aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje kriterijumi galėtų būti taikytini ekspertiniai vertinimai, tokie kaip, tarkim, organizacijos vadovų, socialinių partnerių, taip pat visuomenės, klientų (konkrečiu atveju – studentų) nuomonė apie teikiamas paslaugas, institucijos veiklą atspindintys statistiniai rodikliai, jų palyginimas su analogiškų institucijų rodikliais.

Aptinkant sistemingą ir stiprų tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas ir pan. poveikumą matuojamai dimensijai, būtų prasminga diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams (tačiau tikėtina dėl sąlyginai mažos tiriamųjų imties statistiškai reikšmingi interpretuoti skirtumai konkrečiu atveju neišryškėjo).

Kaip matyti, pilotinio bei pakartotinių testų duomenys labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto atitinkama organizacinio klimato būklė, todėl siekiant pagerinti aukštojo (universitetinio) mokslo institucijos padalinio (fakulteto) komandų organizacinį klimatą, ***būtina operatyvi vadybinė intervencija.*** Beje, galima pamąstyti, kaip pačių efektyviausių komandų gerą patirtį (ypač palankaus klimato srityje) perkelti į kitas komandas ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

LITERATŪRA

1. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. – Санкт-Петербург: Питер.
2. Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University // *Public Personnel Management*. Vol. 34, Issue 3 [žiūrėta 2006-03-19]. Prieiga per internetą: <[http:// http://search.global.epnet.com](http://http://search.global.epnet.com)>.
3. Ališauskas, K., Balvočiūtė, R. (2004). Diagnostikos proceso įtaka organizacijos mokymuisi. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. – p. 6-10.
4. Anikejeva, N. (1988). *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje*. – Kaunas: Šviesa.
5. Ashkanasy, N. M., Wilderom C. P.M., Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. – Sage Publications, Inc.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. – Kaunas: Technologija.
7. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Eugrimas.
8. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. – Kaunas: Technologija.
9. Батъковский, А., Попов, С. (1999). Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций). // *Проблемы теории и практики управления*. No 1. <http://eup.ru/Catalog/15-0.asp>.
10. Beniušienė, I., Vveinhardt, J. (2005). *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija*. Magistro darbas. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
11. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimo metodologija*. – Vilnius: Jošara.
12. Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B.(1999). *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World*. – John Wiley & Sons, Ltd.
13. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. – Vilnius: Alma Litera.
14. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice // *Academy of Management Review*. No. 31. – p. 471-482.
15. Cook, M., Cripps, B. (2005). *Psychological Assessment in the Workplace*. – John Wiley & Sons, Ltd.
16. Cooper, C. L., Cartwright, S., Earley, P, C (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. – John Wiley & Sons, Ltd.
17. Čekanauskas, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. 1-2 dalys. – Vilnius: TEV.

18. Dagtė, I. (2004). Žvilgsnis į viešosios ir masinės komunikacijos problematiką. // *Personalo vadyba*. Nr.1 (59). – p. 22-31.
19. Deal T. E., Kennedy A. A. (1982). *Corporate Cultures*. – Mass.: Addison-Wesley.
20. Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars*. [žiūrėta 2006-02-16]. Prieiga per internetą: <www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf>.
21. Department of Science and Higher Education (under the Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania) (1999). *Higher Education in Lithuania*. – Vilnius: Tyliaus grafika.
22. Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba: daktaro disertacijos santrauka*. – V.: Vilniaus universiteto leidyklos spaustuvė.
23. Джуэлл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. – Санкт-Петербург: Питер.
24. Ekvall, G., Arvonen, J., Galdenström-Lindblad, I. (1983). *Creative Organizational Climate (Construction and Validation of a Measuring instrument)*. – The Swedish Council for Management and Organizational Behavior. Report No 2. – p. 17.
25. Fey, C., Beamish, P. (2001). *Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia*. [žiūrėta 2006-04-08]. Prieiga per internetą: <<http://static.highbeam.com/o/organizationstudies/september012001/organizationalclimatesimilarityandperformanceinter/>>
26. Frankl, V.E. (2000) *Nesąmoningas dievas*. – Vilnius: Vaga.
27. Furrnam, A. (1999). *The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization*. – University College London. – p. 552-595.
28. Garalis, A. (1999). Sisteminiš-holistinis požiūris į vadovo pasirengimą: bendravimo (komunikacinių) sugebėjimų formavimas saviugdos mokymo ir valdymo procese // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr.11 – p. 48-73.
29. Gonder, P., O., Hymes, D. (1994). *Improving School Climate & Culture* (AASA Critical Issues Report).
30. Greenberg, J., Baron, R.A. (2000) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. – Prentice-Hall, Inc.
31. Grigas, R. (1995). *Tautos likimas*. – Vilnius: Rosma.
32. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
33. Herzberg, F., Mausner B., Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. New Brunswick. New Jersey: Transaction Publishers.

34. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work related values*. – London: Sage.
35. Huczynski, A., Buchanan, D. (1991). *Organizational Behavior*. – Prentice Hall.
36. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. – Vilnius: Žodynas.
37. Jakuška, V. (2005). *Geri tarpasmeniniai santykiai – darbuotojų motyvacijos variklis*. [žiūrėta 2006-04-24]. Prieiga per internetą: <http://www.takas.lt/verslas/vl_straipsniai.php?st=view&msg_id=1187>.
38. Jarumbauskas, A. (1998). Žmogiškojo faktoriaus vaidmuo įmonės ekonomikoje // *Ekonomika ir vadyba* – 98. Tarptautinė konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija. – p. 150 - 156.
39. Jazdauskaitė, V. (2004). Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu // *Vadovo pasaulis* / Vyr. red. Adomas Grigaitis – Vilnius: Pačiolis. Nr.4 – p.42-47.
40. Jonaitytė, A. (2004). Kad dirbti būtų smagu... Motyvuojanti darbo aplinka // *Vadovo pasaulis* / Vyr. red. Adomas Grigaitis – Vilnius: Pačiolis. Nr.5 – p.22-24.
41. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. – Kaunas: Šviesa.
42. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: Technologija.
43. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. – Kaunas: Technologija.
44. Judge, T. A. (2000). Promote Job Satisfaction through Mental Challenge in E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. – Blackwell Publishers Ltd. – p. 75-89.
45. Kangis, P., Gordon, W. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation // *Management decision*. No. 38 (8). – p. 531-540.
46. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. – Kaunas: Technologija.
47. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas: Technologija.
48. Koys, D., DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate // *Human Relations*. No. 3 (44). – p. 265-285.
49. Kumpikaitė, V. (2000). Darbuotojų svarba organizacijai. // *Ekonomika ir vadyba* – 2000. *Aktualijos ir metodologija*. Kaunas: Technologija. – p. 219-224.
50. Lapė, J. (1980). *Darbo psichologija*. – Vilnius: Mokslas. – p. 5-11.
51. Latham, G. P. (2000). Motivate Employee Performance through Goal-setting in E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. – Blackwell Publishers Ltd. – p. 107-119.
52. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. – Kaunas: Šviesa.
53. Lienert, G. A., Ratz, U. (1993). *Testaufbau und Testanalyse*. – Weinheim.

54. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, G. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
55. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. – Chicago: Rand McNally. – p. 1297-1350).
56. Lubys, A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. // *Ekonomika ir vadyba* – 98. – Kaunas: Technologija. – p. 199-202.
57. Mallak, L. (March – April 2001). Understanding and Changing Your Organization's Culture. // *Industrial Management*. No. 4 – p. 8-24.
58. Marcinkevičiūtė, L. (2002). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančios rinkos sąlygomis. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002*. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. Nr. 4. – p. 136-143.
59. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr.21 – p. 137-146.
60. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
61. Маслов, Е. В. (1999). *Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова* – Москва: Инфра М. [žiūrėta 2006-04-08]. Prieiga per internetą: Библиотека А. Воеводина. <<http://enbv.narod.ru/index.html>>.
62. Маслоу, А. (2003) *А. Маслоу о менеджменте Самоактуализация Просвещенный менеджмент Организационная теория*. – Санкт-Петербург: Питер.
63. Mathise, E. G. (2005). *Climates for Creativity and Innovation: Definitions, Measurement, Predictors, and Consequences*. – Bergen, Norway.
64. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2002). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 143-148.
65. Mearns, K. J., Flin, R. (1999). Assessing the State of Organizational Safety – Culture or Climate? – *Current Psychology*. Vol. 18, Issue 1. [žiūrėta 2006-04-30]. Prieiga per internetą: <<http://search.global.epnet.com>>.
66. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test // *Social Sciences (Socialiniai mokslai)*. – Kaunas: Technologija. Nr. 3 (49). – p. 39-51.
67. Merkys, G. (1999 a). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. – Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.

68. Merkys, G. (1999 b). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas // *Filosofija. Sociologija*. Nr. 3. – p. 53-64.
69. Merkys, G. (1999 c). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*. – Kaunas: Technologija. Nr. 2 (19). – p. 7-22.
70. Merkys, G. (1999 d). Socialinių tyrimų metodologinės problemos // *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (21). – p.7 – 24.
71. Merkys G. (1999 e). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. *An International Journal for Psychology and Education*. Nr. 6. – p.22-35.
72. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. – Poligrafija ir informatika.
73. Mok, E., Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong // *Journal of Nursing Management*. No. 3 (10). – p. 1-39.
74. Neill, T. V., Borell, M. H. (1999). Maximizing Your Return on Investment in Human Performance // *Outlook*. No. 2 (11). – p. 25-31.
75. Ouchi, W. (1982). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. – Mass.: Addison-Wesley.
76. Pacevičius, J. (2001). Motyvavimas kaip komunikavimo proceso funkcija. // *Studijuojantiems psichologiją*. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. – p. 44-53.
77. Paliduskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. – Kaunas: Technologija.
78. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. – Kaunas: Technologija.
79. Poluchina, O. (2004). Darbo motyvacija – gyvenimo motyvacijos dalis // *Vadovo pasaulis / Vyr. red. Adomas Grigaitis* – Vilnius: Pačiolis. Nr.5 – p.18-21.
80. Ratkevičienė, V. (2000). Komunikacija – svarbus vadybos elementas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius* – Kaunas: VDU. Nr.16 – p. 107-113.
81. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo beieškant*. Vilnius: Pačiolis.
82. Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs in B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. – Jossey-Bass Publishers. – p. 5-39.
83. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
84. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. – Vilnius: Margi raštai.
85. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

86. Seilius, A. (1997). Efektyvus vadovavimas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.5 – p. 107-114.
87. Seilius, A. (1998 a). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. – Klaipėda.
88. Simons, C., Naylor-Stables, B. (1997). *Effective Communication for Managers*. Great Britain - Cassell.
89. Stoškus, V. (2004). Partnerystė sprendžiant konfliktus // *Vadovo pasaulis* / Vyr. red. Adomas Grigaitis – Vilnius: Pačiolis. Nr.7-8 – p.46-49.
90. Stapley, L. (1996). *The Personality of the Organisation*. – Free Association Books Ltd.
91. Steyer, R. et al. (1992). On the Definition of States and Traits // *European Journal of Psychological Assessment*. No. 2. – p. 79-98.
92. Stoner, J. A. F., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
93. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. – Kaunas: Technologija.
94. Schneider, B., Bartlett, C.,J. (1968). Individual Differences and Organizational Climate: The research Plan and Questionnaire Development // *Personnel Psychology*, 21, p. 323 – 333.
95. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.17 – p. 215-225.
96. Šarkūnaitė, I. (2003). Employees' Human Relations at Work // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.25 – p. 287-300.
97. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2002). Profesinės veiklos motyvacija // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.22 – p. 81-89.
98. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
99. Šimanskienė, L. (2000). Darbuotojų identifikavimosi organizacijoje problemos. // *Ekonomika ir vadyba – 2000. Aktualijos ir metodologija*. – Kaunas: Technologija. – p. 446-448.
100. Šimanskienė, L. (2002 a). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.21. – p. 171-183.
101. Šimanskienė, L. (2002 b). *Organizacinės kultūros formavimasis*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

102. Šliburytė, L. (2004). Internal Communication in Organizations Undergoing Change // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.29 – p. 189-200.
103. Шепель, В.М. (1984). *Управленческая психология*. – Москва: Экономика.
104. Tamošiūnas, T., Suvarova I. (2005). Socialinių mokslų fakulteto 2005 metų veiklos ataskaita. [žiūrėta 2006-04-18]. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/documents//SMF%20ataskaitos/SMF%20ataskaita%202005.doc>
105. Valackienė, A. (2002). Moterų stresai darbo aplinkoje: jų identifikavimas socialinių tinklų ir asmenybės saviraiškos aspektu. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* / Moksl. red. Prof. hab. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. – p. 223-235.
106. Zableckienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*. – Vilnius. Nr. 3. – p. 38-43.

PRIEDAI

Organizacijos kultūros funkcionalumo pavyzdžiai

Autorius	Šaltinis	Funkcijų skaičius	Funkcijos
Draft, R. L. (1995)	Jucevičienė, P. (1996) <i>Organizacinė elgsena.</i>	2	<ul style="list-style-type: none"> Integruoti narius taip, kad šie žinotų kaip bendrauti vienam su kitu; padėti organizacijai prisitaikyti prie išorinės aplinkos.
Sakalas, A. (2003)	Sakalas, A. (2003). <i>Personalo vadyba.</i>	2	<ul style="list-style-type: none"> Tvarkos palaikymo funkcija (nusistovėjusių verčių sistema veikia bendradarbių elgesį, t.y. nustatomos nerašytos žaidimo taisyklės, veikiančios taip, kaip ir sąmoningai sukurtos formalios struktūros); Stabilizavimo funkcija (vykstant revoliuciniams pertvarkymams, susiformavusi kultūra jiems priešinasi, siekia išlaikyti susiklosčiusią padėtį, tradicijas).
Greenberg J., Baron, R. A. (1995)	Greenberg, J., Baron, R.A. (2000). <i>Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work.</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> Suteikia jos nariams identiškumo jausmą; sustiprina bendrą išpareigojimą organizacijai ir jos misijai; padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.
Parson, (19??)	Guščinskienė, J. (2000). <i>Organizacijų socialologija.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <i>Adaptacija (adaptation)</i>. Kad ji būtų sėkminga, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą, o prireikus atlikti korekciją, kuri palengvintų adaptaciją organizacijoje; <i>Tikslo siekimas (goal attainment)</i>. Organizacijos tikslą pasiekti lengviau jeigu pavyksta sujungti visų jos narių tikslus į visumą, jeigu gerai numatoma organizacijos strategija; <i>Integracija (integration)</i>. Tai organizacijos padalinių sugebėjimas integruotis į vieną visumą, vientisą sistemą; <i>Legitimacija (legitimacy)</i>. Tai organizacijos poreikis iškilti ir klestėti bei būti pripažintai. Tai ji gali padaryti tik turėdama tikrų vertybių sistemą.
Robbins, S. P. (1991); Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005)	1. Jucevičienė, P. ir kt. (2000). <i>Universitetskultūra ir jos tyrimas.</i> 2. Stoškus, S., Beržinskienė D. (2005). <i>Vadyba.</i>	5	<ul style="list-style-type: none"> Organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų; organizacijos kultūra sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių; organizacijos kultūra nulemia vienybės jausmą tarp organizacijos narių; organizacijos kultūra lemia pasišventimą didesniems interesams negu asmeniniai; organizacijos kultūra palaiko socialinės sistemos stabilumą.
Harrison, R. (1972)	Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). <i>Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą.</i>	7	<ul style="list-style-type: none"> Lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes; pataria kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai; lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis; lemia, kokie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; nustato narių elgesio normas, draudimo ir apdovanojimo būdus; nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną; informuoja narius kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.

Šaltinis: sudaryta autorės

Dažniausiai aptinkamos specifinės klimato dimensijos

Autorius	Šaltinis	Išskirtų dimensijų skaičius	Dimensijos
Alavi, Jahandari, (2005)	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). <i>The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – Public Personnel Management.</i>	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dvasinė būseną; ✓ asmenybė (paveldėtos tradicijos bei aplinkos įtakoti pokyčiai); ✓ vadovavimas; ✓ formalūs bei neformalūs personalo tarpusavio santykiai (socialiniai santykiai, draugiškumas, kooperacija ir pan.).
Kasiulis, Barvydienė, (2001)	Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). <i>Vadovavimo psichologija.</i>	5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasiekimų motyvacija; ✓ tarpasmeninių santykių kokybė; ✓ darbuotojų savarankiškumas; ✓ organizacijos struktūra; ✓ statusų poliariškumas.
Palidauskaitė, (2001)	Palidauskaitė, J. (2001). <i>Viešojo administravimo etika.</i>	7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera; ✓ atsakomybė; ✓ draugiškumas; ✓ orientacija į taisykles; ✓ darbo įtampa; ✓ rutina; ✓ iniciatyvumas darbe.
House, Rizzo, (1972)	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacijos elgsena.</i>	7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vadovavimas ir lyderiavimas; ✓ darbuotojų motyvacija; ✓ narių komunikacija; ✓ narių tarpusavio įtaka; ✓ sprendimų priėmimas; ✓ tikslo nustatymas; ✓ darbo kontrolė.
Ekvall, Arvonen, Galdenström-Lindblad, (1983)	Ekvall, G., Arvonen, J., Galdenström-Lindblad, I. (1983). <i>Creative Organizational Climate (Construction and Validation of a Measuring instrument).</i>	8	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iššūkis; ✓ idėjų palaikymas; ✓ pasitikėjimas; ✓ laisvumas organizacijoje; ✓ laisvumas darbe; ✓ dinamiškumas; ✓ įtampa.
Koys, De Cotiis (1991)	Koys, D., DeCotiis, T. (1991). <i>Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 3 (44).</i>	8	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Savarankiškumas; ✓ sanglauda; ✓ pasitikėjimas; ✓ įtampa; ✓ palaikymas; ✓ pripažinimas, ✓ sąžiningumas; ✓ inovacijos.

Halpin , Croft (???)	Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University. – <i>Public Personnel Management.</i>	8	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nesuinteresuotumas; ✓ dvasinė būseną; ✓ nuoširdumas; ✓ pasitraukimas iš organizacijos; ✓ kontrolė; ✓ našumo išryškimas; ✓ įtaka; ✓ palaikymas.
Jucevičienė, (1996)	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacinė elgsena.</i>	10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vadovavimo kokybė; ✓ pasitenkinimo darbuotojais lygis; ✓ komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią; ✓ naudingo darbo pojūtis; ✓ suvokta atsakomybė už atliekamą darbą; ✓ teisingas atlyginimas; ✓ protingas „spaudimas“ darbui, t.y. darbo drausmė; ✓ galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą; ✓ protinga kontrolė; ✓ darbuotojo dalyvavimas organizacijos aplinkoje.
Batlis, (1980)	Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). <i>Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World.</i>	11	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizacijos lūkesčiai; ✓ konfliktai ar kooperatyvumas tikslo siekimo procese; ✓ socialiniai ryšiai; ✓ darbo ir atlygio už jį priklausomybė; ✓ spaudimo rodiklis, tendencijos, rodančias organizacijos polinkį daryti spaudimą savo žmonėms; ✓ suvaržymai, taisyklių, politikų, procedūrų, kurių turi laikytis darbuotojai, skaičius; ✓ lankstumas ir inovacijos, organizacijos ryžtas išbandyti naujas procedūras ir bandyti keistis; ✓ rezultatų žinojimas, grįžtamojo ryšio buvimas; ✓ atsakomybė; ✓ standartai, apibrėžiantys gerai atliekamą darbą; ✓ aiškumas (veiklos iš ankstiniame planavime).
Merkys ir kt., (2005)	Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). <i>Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test // Social Sciences (Socialiniai mokslai).</i>	18	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarpusavio santykiai; ✓ gandai, apkaltos, veidmainiavimas; ✓ neformalios grupės, „klikų“ susidarymas; ✓ atvirumas, tolerantiškumas; ✓ konfliktai; ✓ informacija/komunikacija; ✓ santykiai su vadovais; ✓ kontrolė; ✓ kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; ✓ saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; ✓ valdymo/vadovavimo stilius; ✓ tradicijos, šventės; ✓ vertybės ir kultūra; ✓ santykius ir darbingumą trikdanti aplinka; ✓ kartų santykiai; ✓ neverbalinė komunikacija; ✓ atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; ✓ verbalinė (žodinė) komunikacija.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Klimato tipų suvestinė



Šaltinis: Sudaryta autorės

Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristikos

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

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

Pasitenkinimo darbu apibūdinimai užsienio bei Lietuvos teoretikų darbuose

Autorius	Šaltinis	Iškristalizuotas apibūdinimas
Henemann (1989)	Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. // <i>Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai</i> .	<i>Pasitenkinimas darbu</i> nusakomas kaip paties darbo ir darbo aplinkos įvertinimas.
Locke, E. A. (1976); Greenberg, J., Baron, R. A., (2000); Martinkus, B. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), <i>Handbook of Industrial and Organizational Psychology</i>; • Greenberg, J., Baron, R.A. (2000) <i>Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work</i>; • Martinkus, B. (2003). <i>Darbo procesų valdymas</i>. 	<i>Pasitenkinimą darbu</i> apibrėžia kaip individo <i>kognityvų</i> (per kvalifikaciją bei galimybę ją kelti ar įgyti), <i>voliuntaristinį</i> (per nuostatas), <i>emocionalų</i> (per emocinį krūvį stengiantis sumažinti galimą jo negatyvumą) ir <i>socialinį</i> (per elgseną, t.y. bendravimą, kooperavimąsi, tarpasmeninius santykius, vadovavimą, ir t.t.) tobulėjimą.
Latham, G.P. (2000)	Latham, G. P. (2000). Motivate Employee Performance through Goal-setting in E. A. Locke (Ed.), <i>The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior</i> .	<i>Pasitenkinimas darbu</i> yra savo veiklos ir tikslų įvertinimo rezultatas.
Judge, T. A. (2000)	Judge, T. A. (2000). Promote Job Satisfaction through Mental Challenge in E. A. Locke (Ed.), <i>The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior</i> .	<i>Pasitenkinimas darbu</i> išvelgiamas tik per mentaliai stimuliuojantį darbą.
Bagdonas, E. Bagdonienė, L. (2000)	Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). <i>Administravimo principai</i> .	<i>Pasitenkinimas darbu</i> traktuojamas kaip integralus dydį, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais.
Jucevičienė, P. (1996)	Jucevičienė, P. (1996). <i>Organizacijos elgsena</i> .	<i>Pasitenkinimas darbu</i> – tai poreikių patenkinimas per darbą. Jis išreiškia to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą.

Šaltinis: sudarė autorė.

Sukurto ir išbandomo organizacijos klimato testo psichometrinės charakteristikos

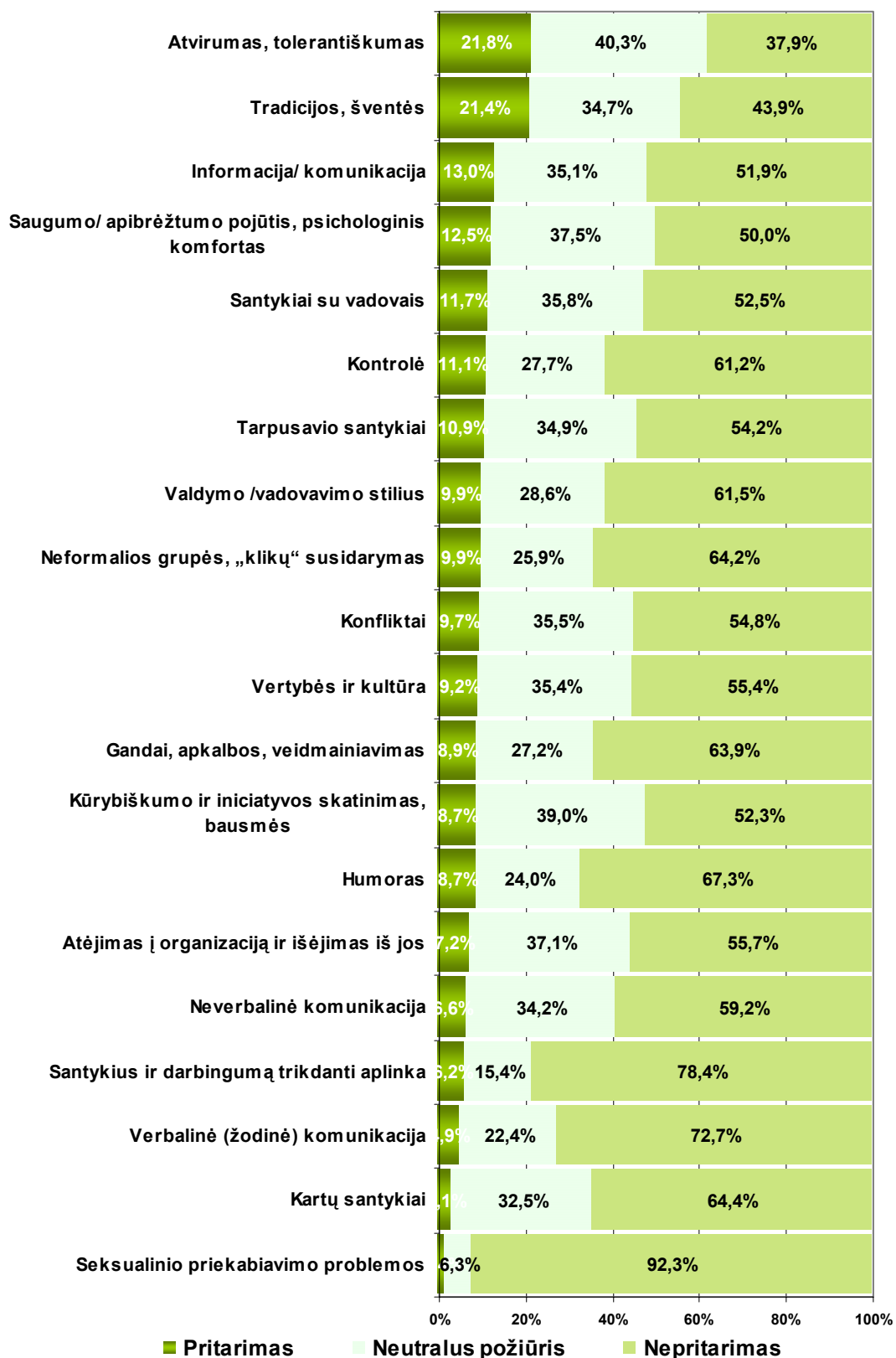
Dimensijos	Teiginiai	N punktų (angl. items)	Cronbach a	Faktorių skaičius	Sklaida %	r (koreliacija)			L			it/t		
						me an	min	max	me an	min	max	me an	min	max
Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Psichologinis klimatas yra depresinis ir frustracinis. Bendradarbiai yra stresuoti, saugumo stoka.	0	0,87	1	46,39	0,39	0,09	0,59	0,67	0,47	0,82	0,58	0,38	0,74
Verbalinė (žodinė) komunikacija	Bendradarbiams būdingas šturkštus bendravimas. Gana dažnai malonūs komplimentai bei užuojauta užsitęsia.	5	0,71	1	46,2	0,33	0,15	0,57	0,68	0,62	0,75	0,46	0,41	0,54
Neverbalinė komunikacija	Nedraugiški, pikti dirščiojimai bendradarbių tarpe virtę kasdienybe. Daugelis bendradarbių slepia savo tikruosius jausmus po nenuoširdžiomis šypsenomis.	5	0,79	1	54,34	0,43	0,34	0,57	0,74	0,71	0,76	0,57	0,53	0,59
Konfliktai	Bendradarbiai pasinaudoja kiekviena keršto galimybe. Atidėliojamas konfliktų (iš)sprendimas.	8	0,8	1	42,5	0,34	0,12	0,48	0,65	0,5	0,75	0,51	0,37	0,62
Santykiai su vadovais	Vadovai viršija savo darbinius įgaliojimus, nusistatydami sau kitas taisykles. Yra blogo elgimosi su kai kuriais darbuotojais atveju.	9	0,91	1	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	Blokuojama daug žadančių ir kūrybingų darbuotojų karjera. Pastebimos smulkios darbuotojų klaidos, o kitų dideli nusižengimai toleruojami.	7	0,86	1	54,81	0,47	0,33	0,63	0,74	0,63	0,8	0,63	0,51	0,7
Informacija / komunikacija	Mūsų organizacija nuslepia daug informacijos. Kai kurie darbuotojai turi pilną prieigą prie informacijos, susijusios su organizacija, kai tuo tarpu kiti – ribotą.	8	0,88	1	55,83	0,48	0,27	0,72	0,74	0,57	0,85	0,65	0,47	0,77

Atvirumas, tolerantiškumas	Mūsų organizacijoje praktikuojamas principas „Rūpinkis savo reikalais“. Tam, kad būtų išvengta konfliktų, dauguma iš mūsų nenoriai reiškia savo nuomonę.	6	0,86	1	59,86	0,51	0,36	0,67	0,77	0,64	0,85	0,66	0,52	0,76
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Per daug laiko iššvaistoma gaudams ir apkalboms. Veidmainiaujantys darbuotojai mūsų organizacijoje tampa įtakingais.	9	0,92	1	59,89	0,55	0,38	0,67	0,77	0,67	0,83	0,7	0,59	0,77
Kartų santykiai	Jaunesni darbuotojai ignoruoja vyresniųjų nuomonę. Akivaizdūs kartų konfliktai – vyresni ir jaunesni darbuotojai retai mąsto ir jaučia panašiai.	8	0,83	1	46,16	0,38	0,25	0,58	0,68	0,57	0,75	0,56	0,45	0,63
Tarpusavio santykiai	Darbuotojai pasinaudoja kiekviena konfrontacijos bei blogos elgsenos su kitu galimybe. Mūsų organizacijoje yra žmonių, apsisotjančių ties kitų pasiekimais.	12	0,93	1	55,63	0,51	0,37	0,73	0,74	0,65	0,81	0,69	0,58	0,77
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Konfrontuoja atskiros darbuotojų grupės. Mūsų organizacijai iškilus pavojus, jei bendradarbių grupelės aršiai konfrontuos.	5	0,86	1	64,38	0,55	0,45	0,78	0,8	0,76	0,86	0,68	0,61	0,74
Valdymo / vadovavimo stilius	Į frustraciją veda situacija, kai geros darbuotojų idėjos yra ignoruojama arba užgniaužiamos vadovybės.	10	0,93	1	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	Vienas iš disharmonijos veiksnių – kai kurių darbuotojų tvarka, kai išmėtomi prietaisai, instrumentai, etc. kur papuola. Kai kurie darbuotojai triukšmauja, klausosi trankios muzikos, šiukšlina bei erzina kitus.	4	0,82	1	64,85	0,53	0,47	0,57	0,81	0,78	0,83	0,64	0,61	0,68
Kontrolė	Vadovai nepasitiki savo pavaldiniais, slegia perdėta kontrole bei priverčia jaustis lyg būtų tyrinėjami pro padidinamąjį stiklą.	5	0,86	1	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	Atsistatydinę darbuotojai jaučiasi depresuoti ir palieka organizaciją „užtrenkę duris“. Darbuotojai atsistatydina po konfliktiškų situacijų.	6	0,83	1	54,63	0,45	0,3	0,7	0,74	0,71	0,82	0,61	0,57	0,71
Vertybės ir kultūra	Paprasti darbuotojai organizacijoje nėra gerbiami. Kai kurie iš mūsų vadovybės nėra aukštos moralės, tinkamos elgsenos pavyzdžiai.	6	0,82	1	53,74	0,43	0,19	0,71	0,72	0,48	0,85	0,59	0,36	0,72
Tradicijos, šventės	Mūsų organizacijoje yra vertinamos ir švenčiamos tradicinės šventės, nes jos sustiprina organizaciją. Tradicinės šventės yra didžiuliai įvykiai mūsų organizacijoje.	5	0,89	1	68,84	0,61	0,46	0,75	0,83	0,77	0,89	0,72	0,65	0,81

Šaltinis: Merkys, G. et al.(2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test // *Social Sciences (Socialiniai mokslai)*. – Kaunas: Technologija, 3 (49). – p. 50-51.

Struktūrinis pritarimas /nepritaringas klimato krizės požymiams, proc.



Organizacijos klimato testu ištirtų organizacijų tipai

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

Šaltinis: Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test // *Social Sciences (Socialiniai mokslai)*. – Kaunas: Technologija, 3 (49). – p. 39-51.

Pakartotinių humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius matavimų rezultatai. Pavieniai klausimai: Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mūsų kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika	0,71	***	0,51	1,44	0,96	67%	1,47	0,89	60%
Kolektyvo nuotaiką nuolat gadina nesėkmės baimė	0,70	***	0,50	1,23	0,98	80%	1,54	0,93	60%
Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo	0,66	***	0,44	1,18	1,05	90%	1,39	1,05	76%
Sunkių momentu darbuotojai vienas kitą palaiko	0,69	***	0,48	1,56	0,87	55%	1,51	0,95	63%
Mūsų kolektyvo santykiai persmelkti pavydo nuodais	0,72	***	0,52	1,54	1,23	79%	1,75	1,11	63%
Dažnai pasijuntu mažyčiu didelės mašinos sraigteliu	0,67	***	0,45	1,93	1,24	64%	1,98	0,99	50%
Dauguma darbuotojų nuolat yra sudirgę, irzlūs	0,64	***	0,41	1,44	1,12	78%	1,63	1,23	76%
Mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti	0,50	***	0,25	1,04	1,07	103%	1,44	0,91	63%
Mūsų žmonės darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai	0,64	***	0,40	1,60	1,02	64%	1,53	0,89	58%
Noras visur išvelgti nesėkmes, pesimistinis nusiteikimas yra būdingas mūsų kolektyvo bruožas	0,63	***	0,40	1,19	1,06	89%	1,79	1,00	56%

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Pakartotinių humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius matavimų rezultatais

Pavieniai klausimai: Atvirumas / tolerantiškumas

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Atsitiktinės klaidos organizacijoje yra toleruojamos, už jas yra atleidžiama	0,47	***	0,22	1,30	0,84	65%	1,40	0,73	52%
Net ir turint rimtų argumentų, mūsų organizacijoje vengiama prieštarauti vyresnybei	0,59	***	0,35	1,75	1,07	61%	2,02	0,99	49%
Dauguma iš mūsų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų	0,71	***	0,50	1,82	1,10	61%	1,96	1,00	51%
Mūsų organizacijoje toleruojamas kitoniškumas (savitas veiklos stilius, gyvenimo būdas, aprangos detalės, įpročiai ir kt.)	0,66	***	0,43	1,61	1,01	63%	1,53	0,98	64%
Kitataučiams mūsų organizacijoje yra/būtų sunkiau negu kitiems	0,55	***	0,31	1,37	1,01	74%	1,77	0,89	50%
Mūsų organizacijoje lengvai pritampa / pritaptų neįgalūs asmenys	0,41	***	0,17	1,40	0,88	63%	1,53	0,83	54%
Mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos	0,60	***	0,36	1,51	0,98	65%	1,70	0,93	54%
Mūsų kolektyve vengiama viešumo, atvirumo	0,74	***	0,55	1,61	1,21	75%	1,81	1,11	61%
Jei tik turi rimtų argumentų, gali drąsiai prieštarauti vyresnybei	0,58	***	0,33	1,70	0,96	57%	1,40	0,86	61%
Mūsų kolektyve vadovaujamosi tokia taisykle – „savo nuomonę pasilaikyk sau“	0,65	***	0,42	1,54	1,04	67%	1,89	1,01	53%

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Pakartotinių humanistinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius matavimų rezultatai. Pavieniai klausimai: tarpusavio santykiai

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Dėl kolegos darbinės nesėkmės mūsų kolektyve nuosirdžiai išgyvenama	0,52	***	0,27	1,70	0,93	54%	1,88	0,78	42%
Pas mus yra tokių darbuotojų, kurie mėgsta „lipti per kitų galvas“	0,71	***	0,50	2,35	1,34	57%	2,32	1,20	52%
Pas mus yra tokių, kurie mėgsta savintis kitų pasiekimus, tiesiog „parazituoja“	0,74	***	0,55	2,11	1,23	59%	2,11	1,06	51%
Pasitaikius progai, darbuotojai vienas kitam „kaišioja pagalius į ratus“	0,52	***	0,27	1,65	1,14	69%	1,82	0,98	54%
Yra bendradarbių, kuriuos pamačius mane „nupurto“	0,65	***	0,43	1,54	1,40	91%	1,70	1,13	67%
Jeigu kažkas darbe „suklumpa“, suklysta, aplinkiniai linkę džiūgauti	0,56	***	0,31	1,26	1,09	87%	1,39	1,03	74%
Kai tik kolegos pajus, jog kažkam iš mūsų blogai, skubės į pagalbą	0,28	*	0,08	1,77	0,89	50%	1,88	0,96	51%
Darbiniai konfliktai virsta asmeniniu priešišku ir pykčiu	0,51	***	0,26	1,81	1,22	67%	2,07	1,05	51%
Mūsų darbuotojai labai pasitiki vienas kitu	0,41	**	0,17	1,84	0,86	47%	1,75	0,85	49%
Darbuotojų tarpusavio bendravime akivaizdžiai pasireiškia susvetimėjimas ir abejingumas	0,64	***	0,40	1,61	1,01	63%	1,79	1,06	59%
Kartais pasijuntu tarsi „kaukių baliuje“: visi bendradarbiai užsidarę, užsimaskavę, pasigendu kam atsiverti	0,74	***	0,55	1,84	1,24	67%	1,89	1,21	64%
Darbuotojai kalba tai, ką nori girdėti dauguma, – reikšti kitokią nuomonę yra rizikinga	0,68	***	0,46	1,86	1,09	59%	1,70	1,00	59%

PAGRINDINIŲ DARBE VARTOJAMŲ SAŲOKŲ ŽODYNĖLIS

Žodynėlio tikslas – pateikti šiame kvalifikaciniame magistro darbe pavartotus terminus, jų angliškus atitikmenis, bei labiausiai paplitusius apibrėžimus, nes vartojant abipusiai suprantamus žodžius sukuriamas pagrindas keistis faktais ir idėjomis.

A

Aktyvus-individualus klimatas (angl. *Active-individual climate*). Asmenybės savirealizacija, aukštas reiklumas, pavaldumas, darbuotojų veiklumas organizacijos interesams (Батъковский ir kt., 1999).

Aktyvus-neindividualus klimatas (angl. *Active-non-individual climate*). Darbuotojui keliamų reikalavimų griežtumas, jo veiklos reglamentavimas bei individualumas neskatinimas (Батъковский ir kt., 1999).

Anketavimas (angl. *Questionnaire*) – kai apklaustieji iš esmės tuo pačiu metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateiktus klausimus, kuriuos į visumą jungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą (pagrindinės metodo rūšys: anketinė apklausa, sociologinis interviu, testas.) (Merkys, 1999 a; Kardelis, 2002; Cook, Cripps, 2005).

Anonimiškumas (angl. *Anonymity*) – kai tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeniškumo, neleidžia nustatyti tiriamųjų tapatybės (tai garantuoja anketos be vardų ir užsiėmimo detalių) (Matulionis, 2001).

B

Bendrasis klimatas (angl. *Common climate*). Individualus suvokimas formaliame/neformaliame hierarchijos lygmenyje, pvz. darbo grupė, skyrius, padalinys, t.y. bendras šio lygmens suvokimas (Fuhnam, 1999).

D

Dokumentų analizė (angl. *Documentation analysis*) – kai pagrindinis informacijos šaltinis yra dokumentai (laiškai, dienoraščiai, ataskaitos, biografijos, vyriausybės nutarimai ir pan.) (Merkys, 1999 a; Kardelis, 2002; Cook, Cripps, 2005)

E

Eksperimentas (angl. *experiment*) – kai taikomas pasirinktų grupių lyginimas (paprasčiausiu atveju reikia dviejų vienodų grupių, kurios veikiamos tuo pačiu nepriklausomu kintamuoju; po to testuojami grupių pokyčiai priklausomame (pasekmės) kintamajame (Merkys, 1999 a; Kardelis, 2002; Cook, Cripps, 2005)

H

Humanistinis požiūris (į žmogiškųjų išteklių valdymą) (angl. *Humanistic approach*) – sukūrimas tokių darbo sąlygų ir tokio darbo turinio, kuris leistų sumažinti darbuotojo nepasitenkinimą darbine veikla ir kitais darbuotojais, tai yra leistų pajauti pasitenkinimą darbu (*A. Maslow*, 1999).

I

Interviu (angl. *interview*) – kai respondentai atsiskleidžia apie tikrovę kalbėdami savo terminais, sąvokomis (Merkys, 1999 a; Kardelis, 2002; Cook, Cripps, 2005).

I

Įgytų poreikių teorija (angl. *Needs theory*). – C. McClellandas akcentuoja ir pabrėžia, aukštesnius poreikius, nes šiuolaikinėje visuomenėje žemesniojo lygmens poreikiai jau lyg ir yra patenkinti. Jis susikoncentravo ties trim poreikiais – *valdžios* (įtakos kitiems žmonėms siekimas), *narystės* (siekimas palaikyti draugiškus santykius pažįstamų kompanijoje), *sėkmės* (pasitenkinimas procesu, kuriančiu sėkmingą darbo pabaigą) (*J. A. F. Stoner.*, 1999).

K

Kolektyvinis klimatas (angl. *Corporate climate*) – sutarimas tarp individų, susijusęs su elgesio konteksto suvokimu (Furhnam, 1999).

Konfidencialumas (angl. *Confidentiality*) – kai tyrėjas paslapyje laiko viską apie asmenį, pateikusį jam informaciją (Matulionis, 2001).

M

Moralinis klimatas (angl. *Ethical climate*) – neformalūs santykiai susiklostę tarp darbuotojų (Шепель, 1984)).

N

Nepasitenkinimo veiksniai (F. Herzberg dviejų veiksmių motyvacijos teorija) (angl. *Dissatisfaction factors*). „Higieniniai“ – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika – visa tai, kas lemia darbo aplinką (kontekstą) (*J. A. F. Stoner et al., 1999*).

O

Objektyvumas (angl. *objectivity*) – metodologinė charakteristika, argumentuojanti tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant neiškreipia jų sąžiningumo (lygių teisių suteikimas) (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999 a; Анастаси, Урбина, 2001).

Organizacijos klimatas (angl. *Organization Climate*) – apimantį vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje, jį apibrėžia darbine atmosfera, pasitenkinimu darbu, bendradarbiavimo ypatumais, asmeniniu kiekvieno darbuotojo efektyvumu, funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymu, įmonės tikslų ir plėtros perspektyvų aiškumu visų lygių įmonės darbuotojams (suformuluota autorės remiantis 1 lentelėje pateiktais konceptais) .

Organizacinis klimatas (angl. *Organizational climate*) – visų organizacijos skyrių ir padalinių psichologinė atmosfera (Furhnam, 1999).

Organizacijos kultūra (angl. *Organization culture*) – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (*P. Jucevičienė, 1996; S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005*).

Organizacinė kultūra (angl. *Organizational culture*) – sąmoningai vadovų dirbtinai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų analogiškų organizacinių kultūrų. Tai vienijanti ir siejanti darbuotojus per dvasines, emocines kultūrinės vertybes, grandis, padedanti siekti užsibrėžtų tikslų ir didinti organizacijos teikiamą naudą (Šimanskienė, 2002).

P

Pasyvus-individualus klimatas (angl. *Passive-individual climate*) – darbuotojo juntamas valdžios rūpestis, bet ne reiklumas (Батъковский ir kt., 1999).

Pasyvus-neindividualus klimatas (angl. *Passive-non-individual climate*) – žemas reiklumo lygis bei abejingumas darbuotojams kaip asmenybėms (Батъковский ir kt., 1999).

Pasitenkinimas darbu (angl. *Job satisfaction*) – paties darbo ir darbo aplinkos įvertinimas (A. Greenberg, Baron, 2000; Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).

Pasitenkinimo veiksnių teorija (F. Herzberg dviejų veiksnių teorija) (angl. F. Herzberg's two-factor theory) – darbo pasitenkinimo teorija teigianti, kad pasitenkinimas ar nepasitenkinimas auga priklausomai nuo skirtingų kintamųjų grupių (Greenberg, Baron., 2000).

Privatumas (angl. *privacy*) – kai kiekvienas žmogus ar jų grupė turi teisę patys spręsti, kada ir kur, kokiomis aplinkybėmis ir kiek plačiai išsakyti savo asmenines pažiūras, nuomones, įpročius, abejones ir baimes, ar visai nieko nesakyti, tad bet koks informacijos skleidimas, negavus tiriamųjų sutikimo, pažeidžia privatumo principą ir savaime aišku yra netoleruotinas (Matulionis, 2001).

Pilotinis matavimas (angl. *Pilot study*) – pirmasis testo pateikimas respondentams, išryškinantis testo validumą (Merkys, 1995; Анастази, Урбина, 2001).

Poreikių teorija – ERG (angl. *Alderfer's ERG (Existence needs-relatedness needs-growth needs) theory*) – C. Alderfer motyvacijos teorija, teigianti, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikių hierarchiją; jei pastangos pasiekti vieną poreikių pakopą žlunga, individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį (Stoner ir kt., 1999; Greenberg, Baron, 2000).

Poreikių hierarchijos teorija (angl. Maslow's need hierarchy theory). Amerikietis psichologas A. Maslow, teigė, kad žmonių elgesį valdančius poreikius galima sugrupuoti į penkias grupes (fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos, saviraiškos), kurios išsidėsto tam tikra „hierarchine“ seka, kai pasirodant aukštesniems poreikiams būtina patenkinti žemesnius poreikius (Greenberg, Baron, 2000; Appleby, 2003).

Psichologinis klimatas (angl. *Psychological climate*) – kolektyvo narių ryšių emocinė išraiška, atsirandanti simpatijų, charakterių sutapimo, panašių interesų, polinkių pagrindu (Шепель, 1984).

Psichologinis-socialinis klimatas (angl. *Psychological-social climate*) rodo darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

R

Reliabilumas (angl. *reliability*) – metodologinė charakteristika, atsakanti į klausimą kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuojanti matavimo tikslumo laipsnį (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999 a; Анастази, Урбина, 2001).

Reprezentatyvumas (angl. *representativity*) – metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuojanti imties duomenų ekstrapoliacijos generalinę aibę pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999 a; Анастази, Урбина, 2001).

Retestas (angl. *Retest*) – pakartotiniai matavimai, išryškinantys testo validumą (Merkys, 1995; Анастази, Урбина, 2001).

S

Stebėjimas (angl. *observation*) – iš anksto suplanuoti, tikslingi, sisteminiai socialiniai faktai, kuriuos galima kontroliuoti ir tikrinti, suvokiami ir registruojami (Merkys, 1999 a; Kardelis, 2002; Cook, Cripps, 2005).

T

Testavimas (angl. *testing*) – iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis (Merkys, 1999 a; Kardelis, 2002; Cook, Cripps, 2005).

Turinio (poreikių) teorija (angl.) – motyvacijos teorija, pagrįsta žmonių poreikiais (ypač susijusiais su darbu), kad gyvenimas būtų pilnavertis (Stoner ir kt., 1999).

V

Validumas (angl. *validity*) – metodologinė charakteristika, reiškianti tikslumą (tinkamų aplikantų pasirinkimą) bei argumentuojama interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999 a; Анастази, Урбина, 2001).

Ž

Žmogiškieji santykiai (angl. *Human relations*) – požiūris į valdymo teoriją, akcentuojantis, kad atskirų darbuotojų santykiai su savo darbo grupe turi būti patenkinami (Appleby, 2003).