

ŠIAULI UNIVERSITETAS
SOCIALINI MOKSL FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Egl JUO EPYT

ORGANIZACIJOS KULT ŪROS IR DARBINIO STRESO
S VEIKOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS: SMULKAUS IR
VIDUTINIO VERSLO MONI POŹI RIU.

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

ŠIAULI UNIVERSITETAS
SOCIALINI MOKSL FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Egl JUO EPYT

ORGANIZACIJOS KULT ŪROS IR DARBINIO STRESO
S VEIKOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS: SMULKAUS IR
VIDUTINIO VERSLO MONI POŹI RIU.

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Teigiu, kad magistro studij baigiamasis darbas, kur teikiu vadybos studij programos
magistro kvalifikaciniam laipsniui gyti yra originalus autorinis darbas:

Egl Juo epyt

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavard , parašas)

prof. dr. Algirdas Garalis

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavard , parašas)

doc. Jonas Pacevi ius

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavard , parašas)

SANTRAUKA

Eglė Juo epyt

Organizacijos kultūros ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: smulkaus ir vidutinio verslo moni požiūriu. Magistro darbas.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – diagnozuoti organizacijos kultūros ir darbinio streso sąryšį ypatumus smulkaus ir vidutinio verslo monyse. Magistro darbe nagrinjami moksliniai šaltiniai apie organizacijos kultūrą, žmogiškuosius išteklius bei darbinį stresą. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia rodyti organizacijos kultūros ir darbinio streso priklausomybės svarbą.

Siekiant gauti kuo patikimesnius rezultatus, buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo panaudoti keturi standartizuoti klausimynai: darbinio streso darbuotojams, darbinio streso vadovams, organizacijos kultūros darbuotojams ir organizacijos kultūros vadovams.

Apklausus organizacijos vadovus ir darbuotojus, iškelta tyrimo hipotezė pasitvirtino iš dalies: vidutini moni organizacijos kultūra yra mažiau palanki nei smulki moni, abiej tip moni darbuotoj patiriamo darbinio streso lygis nėra aukštas. Gauti tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos kultūra ir darbinis stresas yra glaudžiai susiję.

SUMMARY

Eglė Juo epyt

Organization of cultural interaction and work stress diagnostic test :small and medium business enterprises approach. Master's thesis.

The main purpose of this work is to diagnose the characteristics of organization cultural intention and work stress in small and medium business enterprises. Sources of research examined here are on the organization's culture, human resources and work stress. Analysis of scientific literature let us to prove the importance of organizational culture and work stress.

In order to get reliable results, were made a quantitative and qualitative researches. In order to carry out a quantitative study were given four standardized questions: working stress to employees, working stress to managers, organization's culture for workers and managers.

After the interview, research hypothesis was confirmed partly: medium-sized business organizations culture is less favorable than small organization, the working stress level is not high in both enterprises. The obtained results allow us to make a conclusion - organizational culture and work stress are closely related.

TURINYS

VADAS.....	8
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR DARBINIO STRESO SĄRYŠIO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Organizacijos kultūros samprata ir ypatumai.....	11
1.2. Darbinio streso kaip vadybinio tyrimo objekto apibūdinimas.....	23
1.3. „Organizacijos kultūros“ ir „darbinio streso“ sąryšio teorinis požiūris.....	31
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS, KAIP DARBINIO STRESO MAŽINIMO VEIKSNIO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	40
2.1. Tiriamoji organizacijų trumpa charakteristika.....	40
2.4. Tyrimo eigos ir imties apibūdinimas.....	41
2.3. Organizacijos kultūros ir darbinio streso tyrimo metodikos.....	45
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS, KAIP DARBINIO STRESO MAŽINIMO VEIKSNIO DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	50
3.1. Organizacijos kultūros bendroji analizė.....	50
3.2. Darbinio streso bendroji analizė.....	63
3.3. Organizacijos kultūros ir darbinio streso sąryšio bendroji analizė.....	77
IŠVADOS.....	85
REKOMENDACIJOS.....	87
LITERATŪRA.....	88
PRIEDAI.....	93
1 priedas Organizacijos kultūros apibrėžimų chronologija.....	94
2 priedas Streso apibrėžimų chronologija.....	95
3 priedas Streso darbe apibrėžimų chronologija.....	96
4 priedas Streso požymių lyginamoji analizė.....	97
5 priedas Darbinio streso diagnostinio tyrimo anketa darbuotojams.....	98
6 priedas Darbinio streso diagnostinio tyrimo anketa vadovams.....	103
7 priedas Organizacijos kultūros diagnostinio tyrimo anketa darbuotojams.....	107
8 priedas Organizacijos kultūros diagnostinio tyrimo anketa vadovams.....	113
9 priedas Smulkaus ir vidutinio verslo monių darbuotojų nurodyti stresoriai.....	117
10 priedas Smulkaus verslo monių darbuotojų darbo turinio, krūvio ir tempo vertinimas (N=48).....	118
11 priedas Vidutini verslo monių darbuotojų darbo turinio, krūvio ir tempo vertinimas (N=68).....	119

12 priedas	Darbuotoj nuomon apie organizacijos tikslus.....	120
13 priedas	Smulkaus verslo moni darbuotoj dalyvavimas darbin je veikloje (N=48).....	121
14 priedas	Vidutini verslo moni darbuotoj dalyvavimas darbin je veikloje (N=68).....	122
15 priedas	Smulkaus verslo moni darbuotoj santykiai su kolegomis (N=48).....	123
16 priedas	Vidutini verslo moni darbuotoj santykiai su kolegomis (N=68).....	124
17 priedas	Darbuotoj nuomon apie organizacijoje vyraujan ias vertybes.....	125
18 priedas	Darbuotoj nuomon apie darbo taka asmeniniam gyvenimui.....	126
19 priedas	Smulkaus ir vidutinio verslo moni vadov apibudinimai.....	127
20 priedas	Smulkaus ir vidutinio verslo moni darbuotoj ir vadov vertyb s.....	128
21 priedas	Smulkaus ir vidutinio verslo moni respondent prioritetai.....	129
22 priedas	Darbo reikšm smulkaus ir vidutinio verslo moni darbuotojams.....	130
23 priedas	Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su darbo tikslais.....	131
24 priedas	Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su vertyb mis organizacijose.....	132

LENTEL S

1 lentel . Darbinio streso tyrimo darbuotojams instrumentarijaus pagrindimas.....	45
2 lentel . Darbinio streso tyrimo vadovams instrumentarijaus pagrindimas.....	46
3 lentel . Organizacijos kult ros diagnostavimo tyrimo darbuotojams instrumentarijaus pagrindimas.....	47
4 lentel . Organizacijos kult ros diagnostavimo tyrimo vadovams instrumentarijaus pagrindimas.....	48
5 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su darbo kr viu, tempu ir turiniu, remiantis smulkaus verslo moni darbuotoj atsakymais (N=48).....	77
6 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su darbo kr viu, tempu ir turiniu, remiantis vidutinio verslo moni darbuotoj atsakymais (N=68).....	78
7 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su kontrole ir dalyvavimu organizacijos veikloje, remiantis smulkaus verslo moni darbuotoj atsakymais (N=48).....	79
8 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su kontrole ir dalyvavimu organizacijos veikloje, remiantis vidutinio dydžio moni darbuotoj atsakymais (N=68).....	80
9 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su bendravimu organizacijose, remiantis smulkaus verslo darbuotoj atsakymais (N=48).....	81
10 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su bendravimu organizacijose, remiantis vidutinio dydžio moni darbuotoj atsakymais (N=68).....	82
11 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim , remiantis smulkaus verslo moni darbuotoj atsakymais (N=48).....	83
11 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim , remiantis vidutinio verslo moni darbuotoj atsakymais (N=68).....	84

PAVEIKSLAI

1 pav.	Pagrindiniai organizacijos kultūros požymiai.....	15
2 pav.	Streso kaštų vertinimo lygmenys.....	35
3 pav.	Organizacijos kultūros elementai ir darbinio streso sąryšiai.....	39
4 pav.	Respondentų nuomonės dėl patiriamo streso darbe dažnumo (N=116).....	50
5 pav.	Respondentų žinios apie streso valdymą (N=116).....	50
6 pav.	Darbinės aplinkos vertinimas (N=48).....	51
7 pav.	Darbinės aplinkos vertinimas (N=68).....	52
8 pav.	Turimos žinios ir gaunama informacija darbe (N=48).....	55
9 pav.	Turimos žinios ir gaunama informacija darbe (N=68).....	55
10 pav.	Respondentų nuomonės apie vadovą (N=48).....	58
11 pav.	Respondentų nuomonės apie vadovą (N=68).....	58
12 pav.	Respondentų nuomonės apie gaunamą darbo užmokestį (N=48).....	60
13 pav.	Respondentų nuomonės apie gaunamą darbo užmokestį (N=68).....	61
14 pav.	Respondentų nuomonės apie paaukštinimo savo darbe galimybių neturėjimą (N=116)....	61
15 pav.	Respondentų žinios apie organizacijos viziją, misiją, istoriją, tikslus ir tradicijas (N=48).....	63
16 pav.	Respondentų žinios apie organizacijos viziją, misiją, istoriją, tikslus ir tradicijas (N=68).....	64
17 pav.	Respondentų nuomonės apie darbo turinį, gaunamas ir turimas žinias ir gūdžius (N=48).....	66
18 pav.	Respondentų nuomonės apie darbo turinį, gaunamas ir turimas žinias ir gūdžius (N=68).....	66
19 pav.	Respondentų nuomonės sprendimų priėmimo ir drausmės organizacijoje (N=48).....	68
20 pav.	Respondentų nuomonės sprendimų priėmimo ir drausmės organizacijoje (N=68).....	71
21 pav.	Respondentų nuomonės apie organizacijos narių tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą (N=48).....	71
22 pav.	Respondentų nuomonės apie organizacijos narių tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą (N=68).....	72
23 pav.	Respondentų ryšys su organizacija (N=48).....	70
24 pav.	Respondentų ryšys su organizacija (N=68).....	73
25 pav.	Respondentų nuomonės apie organizacijoje vyraujančias vertybes (N=48).....	74
26 pav.	Respondentų nuomonės apie organizacijoje vyraujančias vertybes (N=68).....	75
27 pav.	Respondentų nuomonės apie organizacijos veiklos perspektyvas (N=116).....	76

VADAS

Temos aktualumas. Pastaruoju aktualia tema tapo organizacijos viduje vykstantys reiškiniai, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai takoja ne tik organizacijos veiklos rezultatus, bet ir darbuotojus. Išskirtinis vaidmuo užtikrinant organizacij veiklos ir valdymo kokybę tenka žmogiškiesiems ištekliams.

Organizacijos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Kaip nurodo N. Petkevičiūtė ir A. Saudargaitė (2006) darbuotojas bus naudingas, sėpmareigosis, dalyvaus organizacijos pokyčiuose ir gebės kurti harmoningą aplinką tik tuomet, kai jis gerai jausis, bus kūrybingas, ryžtingas, saugus, pasitikės savimi ir pačiu. Tačiau vis labiau didėjantis gyvenimo tempas, besikeičiančios darbo sąlygos ir augantys kompetencijos reikalavimai verčia žmogų nuolat sukintis darbą verpete. Todėl esant nepakankamai viršininko ar kolegų paramai, menkam dalyvavimui sprendimų priėmimo veikloje, darbovietėje vykstant organizacijos tikslų apibrėžimo, išskylant vaidmenų konfliktams ir esant kitiems panašioms veiksniams, darbuotojas gali patirti darbinį stresą.

Darbinis stresas yra ganėtinai paplitęs ir vis labiau plinta. Su darbu susijęs stresas veikia milijonus Europos darbuotojų visuose sektoriuose. Valstybinio psichikos sveikatos centro (2008) teigimu, dėl streso darbe mažėja darbo produktyvumas, priimami netinkami sprendimai, pažeidžiami laiko grafikai ir t.t. Todėl būtina atkreipti dėmesį tai, kad darbinis stresas yra ne tik darbuotojų, kuriuos jis liečia, bet ir organizacijos rūpestis.

Darbinio streso tikimybę gali sumažinti teisingai suformavus(usi) savita organizacijos kultūra. Teisingai suformuota(usi) organizacijos kultūra (jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos gyvendinti), pasak daugelio autorių (Purlio, 2009, Šimanskienės, 2008, Stoškų, Beržinskiene, 2005 ir kt.), sustiprina darbuotojo asmenybę, stiprina darbuotojo požiūrį ir atsidavimą darbui, suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi ir t. t.

Pasak S. Siniauskaitės (2008) Lietuvoje dominuoja smulkaus ir vidutinio verslo monos. Europos saugos ir sveikatos agentūra (2009) nurodo, kad smulkios ir vidutinės monos susiduria su visais darbuotojų saugai ir sveikatai kylančiais iššūkiais, bdingais ir didesnėmis monoms, tačiau mažos monos gali turėti per mažai žinių šiems klausimams spręsti.

Temos mokslinį problemiškesumą atskleidžia faktas, kad atskirai personalo darbinio streso ir organizacijos kultūros orientacijos tyrimai yra atlikti nemažai, tačiau jais veikia smulkaus ir vidutinio verslo monose nebuvo tyrinėjama.

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

1. Kokios yra smulkaus ir vidutinio verslo moni personalo streso darbe priežastys ir stresori neigiamo poveikio mažinimo bei prevencin s priemon s?
2. Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/ nepalankiai reiškiasi organizacijos kult ra smulkaus ir vidutinio verslo mon se?
3. Ar organizacijos kult ra ir darbinis stresas, yra (n ra) tarpusavyje susijusios? O jei yra, tai kiek stipriai tarpusavyje koreliuoja?

Tyrimo objektas: organizacijos kult ros ir darbinio streso s ryšis.

Tyrimo dalykas - organizacijos kult ros ir darbinio streso s ryšiai smulkaus ir vidutinio verslo mon se.

Tyrimo tikslas - ištirti organizacijos kult ros ir darbinio streso raišk smulkaus ir vidutinio verslo mon se.

Siekiant gyvendinti tyrimo tiksl , keliami šie uždaviniai:

1. Išstudijuoti ir apibendrinti mokslin literat r apie organizacijos kult r ir darbin stres .
2. Apib dinti organizacijos kult ros ir darbinio streso s veikos tyrimo, atliekamo smulkaus ir vidutinio verslo mon se, metodik .
3. Atskleisti organizacijos kult ros ir personalo streso darbe s ryš smulkaus ir vidutinio verslo mon se interpretuojant gauto tyrimo rezultatus.

Hipotez . Organizacijos kult ra smulkaus ir vidutinio verslo mon se yra nepalanki, darbuotoj patiriamo darbinio streso lygis aukštas.

Tyrimo teorin pagrind sudaro:

- Žmogišk j ištekli vadyba;
- Organizacij psichologija.

Tyrimo mokslinis naujumas: šis magistrinis darbas papildo mokslo žinias apie personalo darbinio streso ir organizacijos kult ros orientacijos s ryšius, prisideda prie mokslini vaizdini sukonkretinimo.

Darbe naudotasi šiais tyrimo metodais: mokslin s literat ros šaltini , publikacij , mokslini straipsni , atitinkan i darbo objekt , analiz , atvejo analiz , teorinis modeliavimas, aprašomasis metodas, anketin apklausa, tyrimo duomen kiekybin (matematin statistika, pagr sta statistiniu dažnumu) ir kokybin analiz (kategorizavimas, interpretavimas, sisteminimas, apibendrinimas, išvad ir rekomendacij pateikimas).

Darbas rašytas remiantis Lietuvos ir užsienio mokslinink moksline literat ra, publikacijomis ir moksliniais straipsniais.

Magistro baigiam j darb sudaro trys strukt rin s dalys: konceptualioji, metodologin ir empirin . Konceptualioje – teorin je dalyje analizuojama organizacijos kult ros ir personalo darbinio streso s ryši sistemin s sampratos esm . Metodologin je aptariama tyrimo metodika,

nurodomi tyrimo organizavimo etapai ir imtis, aprašomi streso darbe ir organizacijos kultūros diagnostavimo instrumentai. Empiriniame dalyje analizuojami ir interpretuojami streso darbe raiškos, organizacijos kultūros raiškos, bei jų ryšiai tyrimo smulkaus ir vidutinio verslo monose statistiniai duomenys.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR DARBINIO STRESO SĄRYŠIO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacijos kultūros samprata ir ypatumai

Terminas „organizacijos kultūra“ nėra naujas, bet kol kas dar nėra susiformavusi vieninga ir visiems priimtina organizacijos kultūros samprata. Kaip teigia P. Vanagas (2005), kiekviena visuomenė yra paremta ir apibrėžta savita kultūra. Kultūra yra vertybių, sitikinimų, bendro supratimo, mitymo ir elgesio normų visuma, kuri priima visi visuomenės nariai.

Organizacija, pasak R. Ginevičiaus ir J. Silicko (2008) yra dviejų ar daugiau žmonių, kurie kartu siekia bendro tikslo, junginys. Organizacijos kultūrą savaip supranta daugelio mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai. Lietuvių kalbos žodynas (2008) kultūrą apibrėžia, kaip visa, kas yra sukurta žmonių visuomenės fiziniu ir protiniu darbu arba kaip tobulumo laipsnis, pasiektas kurioje nors srityje. Filosofijos žodynas (2002) kultūrą apibrėžia kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukuria bei kuria žmonija visuomeninės istorijos praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą išsivystymo pakopą. Tuo tarpu, Purlys (2009) pateikia S. Burca, R. Fletsher ir L. Brown (2004) apibendrintus, A. Kroeber ir Kluckholm surinktus 164 kultūros apibrėžimus. Autoriai apibrėžia svarbiausias kultūros savybes: ji subjektyvi, dinamiška, aprašomoji.

Pažodžiui terminas „organizacijos kultūra“ galėtų apibūdinti kaip visa tai, kas yra sukurta dviejų ar daugiau žmonių, siekiančių bendro tikslo, fiziniu ir protiniu darbu. Tačiau šio termino taip tiesiogiai suprasti nederėtų, todėl šis sąvokos reikšmės panagrinėti daug plačiau.

Kultūrinius skirtumus nagrinėjo ir nagrinėja ne vienas mokslininkas. Tačiau organizacijos kultūrą visų mokslininkai apibrėžia gana skirtingai (1 priedas).

Kaip nurodo, J. Gušinskienė (2002), organizacijos kultūros terminas buvo pradėtas vartoti 70-ajame dešimtmetyje. Terminą pradininkais, pasak autorės, galime laikyti Ch. Barnard, G. Simon, M. Weber, T. Parson ir F. Selznick. To meto mokslininkų analizės parodė, kad vienodas valdymo poveikis skirtingai organizacinei aplinkai sukelti nevienodą (o kartais ir priešingą) elgesį. Taip pat nustatyta, kad nuo tradicijų ir kultūros ypatumų priklauso valdymo būdai bei metodai.

Apibendrinama autorių Ch. Barnard, G. Simon, M. Weber, ir kt. mintis, J. Gušinskienė (2002) pateikia tokios organizacijos kultūros apibrėžimą: „Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t.t. taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų“. Purlys (2009) pateikia organizacijos kultūros teoretiko O. Schein (1990)

pasteb jį, kad organizacijos kultūra atspindi žmonių ryšius su pačiu savimi, ryšius su kitais, ryšius su steigimais, visuomene, gamta ir visata.

Kaip nurodo . . . a (2004), organizacinės kultūros problemoms šiuolaikiniame versle ir visuomenėje skiriamas labai didelis dėmesys. Taip yra dėl to, kad joje matosi idėjos, leidžiančios paaiškinti daugumai organizacinių reiškinį, kurių pagalba vadovai gali sukurti efektingesnę organizaciją.

Pasak A. Reino ir kitų autorių (2007) kiekvienos organizacijos kultūra yra savita, ji yra centrinis valdymo susitarimas dėl elgesio, socialinių vykių, institucijų ir procesų.

L.Šimanskienė ir J. Paužolienė (2010) pateikia E. Macintosh ir A. Doherty (2007) mintį, kad organizacinė kultūra visų pirma yra organizacijos vidinis reiškinys, veikiantis personalo nuostatas vertybėmis, o galiausiai organizacinė kultūra daro taką organizacijos valdymui.

Apibendrinamas vairių autorių mintis . Purlys (2009) pateikia tokios organizacijos kultūros apibrėžimą: „Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema priimtina organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, protais ir etiškais vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos“ (p. 100).

Kaip nurodo P. Zakarevičius (2004), N. Paulauskaitė (1998), P. Vanagas (1998) ir kt. yra negalimas toks sąvokų „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ išskyrimas. Nagrinėjant organizacijas, kaip žmonių grupes, nuostatas, sitikimus ir t.t. visumai teisinga naudoti terminą „organizacijos kultūra“. Tačiau vis dėlto labai daug autorių nurodo, jog tarp šių sąvokų yra esminis skirtumas.

- Kai norima tiksliai vardinti bet kurios organizacijos kultūrą, kur vadovybė teoriškai žino, kas tai yra, ir praktiškai formuoja, puoselėja savo organizacinę kultūrą;
- Kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamą vertybių. Dėl minėtų priežasčių vartojama organizacinės kultūros sąvoka.

J. Gušinskienė (2002) pateikia tokias, S.P. Robbins (1989) nurodytas pagrindines organizacijos kultūros charakteristikas:

- Asmeninė iniciatyva. Tai parodo organizacijos narių atsakomybę, draugiškumą ir nepriklausomybę. Visa tai priklauso nuo vadovo. Esant demokratiniam valdymo stiliui – iniciatyvos laipsnis bus didelis, o jei bus autokratinis, tai nedidelis.
- Rizikos tolerancija. Tai parodo organizacijos narių skatinimą rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Tai taip pat yra susiję su vadovavimo stiliumi. Turėdamas daugiau laisvės darbuotojas gali daugiau rizikuoti, o tuo atveju padidėja jo atsakomybės laipsnis.
- Kryptingumas. Tai parodo organizacijos gebėjimą iškelti tikslus sutampant su darbuotojų tikslais. Tai slyga, būtina siekiant sėkmingos monos veiklos.

- Integracijos laipsnis. Tai parodo organizacijos darbuotojų bendravimo santykius: draugiški ar oficialūs. Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį.
- Vadovų parama. Tai parodo organizacijos vadovų bendravimą su pavaldiniais: koks yra vadovavimo stilius, ar vadovai padeda darbuotojams, ar juos palaiko ir t.t.
- Kontrolė. Tai parodo taisykles, kuriomis yra reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos nariai. Kontrolė neturi būti per griežta.
- Identiškumas. Tai parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija arba su konkrečia grupe.
- Atlyginimo sistema. Tai parodo ar darbuotojai patenkinti tuo kaip yra remiami ir skatinami, ar juos tenkina gaunamas atlyginimas.
- Konfliktų tolerancija. Tai parodo kaip organizacijos darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus.
- Bendravimas. Tai parodo organizacijos narių bendravimo lygį, vertinant bendravimą tarp skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovų, pavaldinių bendravimą su vadovais.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) pateikia dešimt, J. Cornall ir B. Perlman (1990) pateiktą organizacijos kultūros komponentus:

- Tolerancija rizikai – tiek eilinis darbuotojas, tiek generalinis direktorius ar savininkas turi pritarti naujų galimybių ir naujų paieškoms;
- Pagarba savo veiklai – labai svarbu kiekvieno organizacijos nario suvokimas, kad tai, ką daro visa organizacija ir kiekvienas jos narys, yra reikšminga, rimta ir nusipelno pagarbos;
- Pasitikėjimo ir atsakomybės etika – organizacijos nariai turisipareigoti elgtis teisingai vienas kito atžvilgiu;
- Žmonės – pagrindinis organizacijos turtas, o ne vien „darbo rankos“, todėl turi suvokti tiek savininkai, tiek vadovai;
- Emocinis pripažinimas – sprendžiantvairius reikalus, reikia išklausti ir atsižvelgti organizacijos narių nuomones, pripažinti kiekvieno darbuotojo indelį svarbą;
- Pasitenkinimas darbu – darbą atlikti turi tas darbuotojas, kuris pats nori atlikti tą užduotį;
- Lyderiavimas – organizacijoje dirbantiems žmonėms turi būti suteikiami galiojimai imtis iniciatyvos ir realizuoti savo sumanymus;
- Orientacija vartotojų vertybėmis – tiek organizacijos darbuotojams, tiek organizacijos klientams turi būti vertinga organizacijos veikla;
- Dėmesys detalėms ir išbaigtumui – viskas kas yra atliekama gerai, visada gali būti atlikta dar geriau;

- Efektyvumas ir veiksmingumas – s kminga kasdien organizacijos veikla bei jos ateities k rimas, lemia organizacijos efektyvum . Tai manoma pasiekti nuolat kontroliuojant veikl , jos rezultatus, pagr stai rizikuojant ir diegiant naujoves.

. Purlys (2009) sutinka su D. Zatz (2008) teiginiu, jog organizacin s apeigos, simboliai ir specifinis organizacijos žargonas, n ra labai efektyvus galutiniams organizacijos rezultatams, nors ir vaidina pakankamai stipr vaidmen organizacijos kult ros k rime ir palaikyme. Autoriai kur kas svarbesniais kult ros elementais laiko: vadovo etik , vadovavimo stili , tarnautoj inauguracij ir k limo pareigose proced ras, organizuojamus susitikimus su klientais, organizacijos žymi dat atžym jimo bei darbuotoj pagerbimo ceremonijos.

A. Jonaityt (2005) pabr žia tiesioginio vadovo ir darbuotoj santyki svarb . Autor pateikia mokslinink apskai iavimus, kurie parodo, kad padaliniuose (grup se), kuriuose vyrauja prasti darbuotoj ir vadov santykiai darbo produktyvumas sumaž ja 50 proc., o t padalini indelis bendrus mon s veiklos rezultatus (peln) tampa net 44 proc. mažesnis.

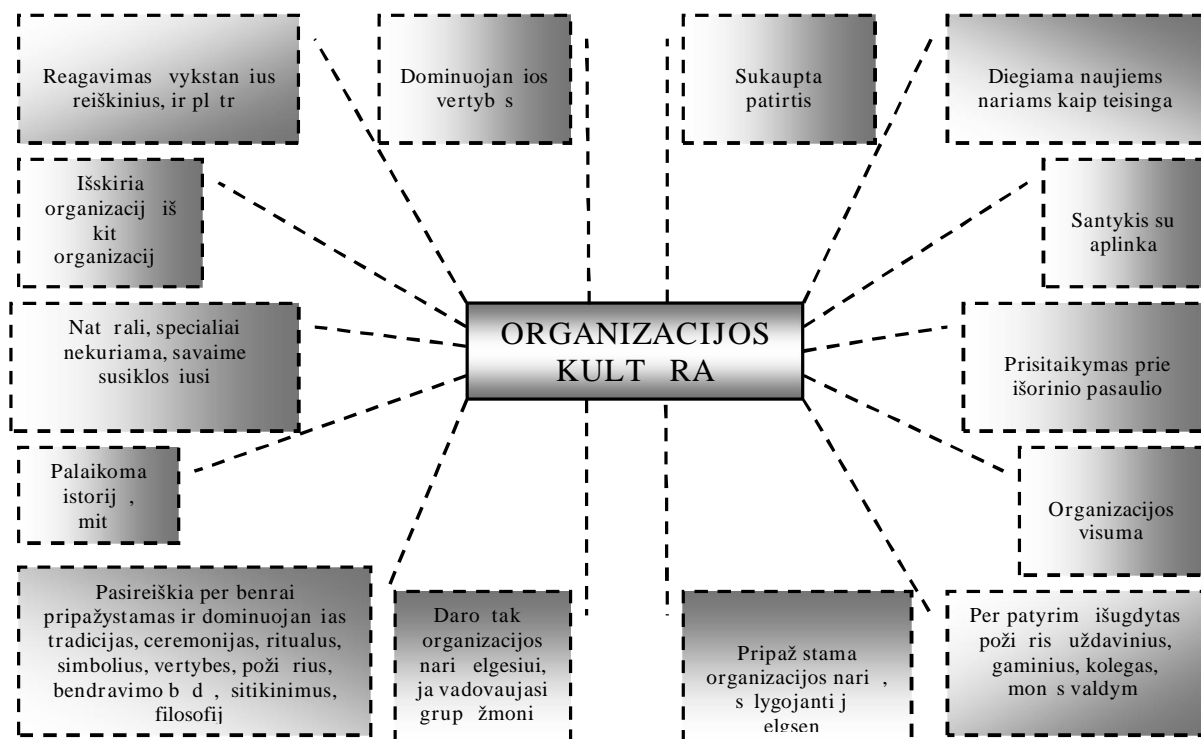
Kaip nurodo M. J iuvien (2006) s kmingas vadovavimas manomas tik tuo atveju, jei darbdavi , vairaus lygio vadov elgesio normos, vertyb s, tikslai ir interesai neprieštarauja darbuotoj , grup s, komandos, visuomen s normoms, vertyb ms ir interesams. M. J iuvien (2006) pabr žia, kad darbuotoj pri mimas sprendim pri mim yra labai svarbus veiksnys, gerinantis darbuotoj motyvacij , skatinantis k rybiškum ir iniciatyvum .

Kaip pateikia nemažai autori (Vanagas, 2005, Šimanskien , 2002, Paužolien , 2010 ir kt.) kult ros koncepcija apima organizacijos nari suvokiamas vertybes, sitikinimus apie organizacij , ideologij , mitus, žinias ir kult ros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama nari vertybin orientacij , organizacijos kult ra yra organizacijos vadovyb s veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius. vair s autoriai išskiria skirtingus organizacijos kult ros požymius.

Apibendrinus vairi autori mintis, galima išskirti pagrindinius organizacijos kult ros požymius (1 pav.).

Prie išorini organizacin s kult ros element B. Martinkus, S.Stoškus, D. Beržinskien (2010) ir Jucevi ien (1994) pateikia J.A. Wagner, J.H. Hollenbeck, R. Kreitner, A. Kiniški teiginius priskiria ceremonijas, apeigas, ritualus, istorijas, mitus, herojus, simbolius, kalb , gestus, sakmes ir fizin aplink .

Ceremonijos - standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis. J. Paužuolien s, K. Trakšelio, (2009), teigimu, ceremonijos ir ritualai yra vieni akivaizdžiausi kult ros aspekt , o apeigos ir ritualai - veiksniai, perduodantys ypating id j .



1 pav. Pagrindiniai organizacijos kultūros požymiai

Sudaryta autorės, remiantis: T. J. Peters ir R.H. Waterman (1983); E. Schein (1985); R. Quinn (1998); D. Smirich (1989); O. Schein (1990); P. Jucevičius (1994); J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. Gilbert (2000); J. Kasiulis ir V. Barvydien (2001); L. Šimanskienė (2002); P. Robbins (2003); A. Sakalas (2003); Daft ir L. Richard (2004); S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005); P. Zakarevičius (2008); P. Purlys (2009); B. Mrtinkus, S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2010).

Istorijos – prajūsė vyki pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes. S. Terikango (2004) teigimu, istorijos perteikia organizacijos bei atskirųjų narių patirtį. Vadovai turi skirti didelę dėmesį istorijos tstinumui bei tolesniam jos vystymui. Istorijos tstinumas, kai išlaikoma, tobulinama kūrėjė idėja, vizija, sukuriamos pagrindinės vertybės ir normos, yra būtina sąlyga vystant organizacijos kultūrą. Taip sukuriama organizacijos savitumo vaizdas, sklaidžiama informacija apie organizaciją. L. Šimanskienė (2008) teigia, jog kai kurios istorijos, kuriuose minimi seniai vykę vykiai ir kuriuose yra daug išgalvotų detalių, tampa legendomis. Kitos istorijos – tai mitai, kurie organizacijai yra svarbūs, bet neparemti faktais. Mitai, tai išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar vykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie vykiai gali sukelti.

Herojai – žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, charakterį. J. Paužuolienė, K. Trakšelio (2009) ir L. Šimanskienė, (2001) teigimu, heroizmas yra lyderiavimo komponentas. Herojais gali būti ne tik organizacijos kūrėjai, vadovai, bet ir kiti organizacijos darbuotojai, ypatingai nusipelnę organizacijoje. Todėl yra svarbus organizacijos narių bendravimas su herojais. Organizacijoje esantys herojai rodo kultūros stiprumą.

Simboliai tai objektai, veiksmai ar vykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir galina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant.

Kalba - verbaliniai simboliai visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą. L. Šimanskienė (2008) pabrėžia kasdieninės kalbos svarbą. Tai ir specifinė kalbos maniera, metaforos arba kitos kalbos formos, padedančios išreikšti organizacijos svarbą. Ne mažiau svarbūs devizai, šūkiai.

Sakmės - vykio, turinio istorinį pagrindą pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis.

Gestai - išreiškiantys prasmę kūno judesiai.

Fizinė aplinka - supantys žmonės daiktai, kurie suteikia jiems betarpišką jausminį stimulą perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus.

Žmogaus rankų dirbiniai - materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus.

Filosofija - pasak P. Zakarevičiaus (2008) organizacijos filosofija yra labai svarbus organizacijos kultūros išraiškos elementas. Pastaruoju metu vyrauja nuomonė, kad filosofija yra organizacijos kultūros dedamoji dalis. R. Jucevičiaus (1998) ir P. Zakarevičiaus (2003) nuomone, filosofija, kaip tam tikras standartas, kuriuo veikiama organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama veiklą.

Vizija, kaip teigia R. Jucevičius (1998) ir L. Šimanskienė (2001) turi žinoti tiek darbuotojai, tiek klientai. Komunikavimui padeda vairūs simboliai, ritualizacijos, tačiau nėra lengva suformuoti bendrą vizijos lemiamą požiūrį.

Misija - A. Seilius (1998) mano, kad jokia organizacija negali formuoti kultūros neturėdama ateities misijos.

Klimatas. J. Kasiulis ir V. Barvydienis (2005) teigia, kad organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo jos klimato. R. Tagiuri ir G. H. Litwin organizacijos klimatą apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Organizacijos klimato pagrindas yra jausmai ir emocijos, o organizacijos vertybės, tai vertybės, interesai ir t.t. L. Rimkutis (2007) organizacijos klimatą apibūdina kaip darbuotojų jaučiamą ir suvokiamą organizacijos atmosferą, nuo kurios priklauso jų elgesys ir pačios organizacijos funkcionavimas. Susiformavusi organizacijos kultūra daro didelį poveikį bendram organizacijos klimatui. Norint sukurti palankų organizacijos klimatą, reikia atkreipti dėmesį į tokius veiksnius, tokius kaip vadovavimas, motyvacija, darbuotojų tarpusavio santykiai ir pan. Blogas organizacijos klimatas daro neigiamą poveikį organizacijos veiklai, bei trukdo sukurti gerą organizacijos kultūrą.

Taisyklės. J. Kasiulis ir V. Barvydienis (2005) nurodo, kad organizacijoje vyrauja ir oficialiai nenustatytos taisyklės. Jos autorių yra apibūdinamos R. Irwin ir R. Bechard (1971) apibrėžimu, teigiančiu, kad normos yra nerašytos taisyklės, valdančios žmonių elgesį grupėje. Jos nusako, koks elgesys yra „geras“ ar „blogas“, „priimtinas“ ar „nepriimtinas“, kas yra laikomas veikliu grupės

narys. Organizacijoje vyraujančios normos turi tokios organizacijos tikslams, misijai, lėms, sprendimams, bendravimui ir vadovavimui.

Vertybės. Pasak V. Vaitkaišio (2006) organizacijos nariams sėkmingai veikiant tarpusavyje, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam iškraus vadovavimo stilius, atsiranda taisyklės, papročiai, vertybės – susiformuoja organizacijos kultūra. Pasak autorės, žmonės santykius labiausiai veikia vertybės. Todėl, kaip pabrėžia Purlys (2009), kuriant stipri organizacinę kultūrą, labai svarbu atkreipti dėmesį vieningą pagrindinį organizacijos vertybių supratimą ir ugdymą. Pasak L.Šimanskienės ir J. Paužolienės (2010), darbuotojas bus patenkintas ir lojalus tik tuomet, kai jaus, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa. Tačiau vertybės yra nematomos arba sunkiai suprantamos tuo atveju, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių. Todėl organizacijai vadovai turi vertinti vertybių ir šitikinimų naudą organizacijai. Kaip nurodo L.Šimanskienė (2001) vertybės ir šitikinimai suteikia organizacijoms nariams susitapatinimo jausmą, kuris išugdo sėpareigojimą organizacijai, suteikia identiškumo jausmą organizacijos nariams, daro teigiamą taką personalui, jo nuostatomis, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų bei veikia organizacijoje vykstančius procesus.

L.Šimanskienė ir J. Paužolienė (2010) atkreipia dėmesį organizacijai socialiniam atsakomybės. Autorių teigimu, kaip ir vertybės esančios organizacijoje, socialiniam atsakomybės yra organizacijos dalis. Tiek organizacinę kultūrą tiek socialiniam atsakomybės yra kuriamos vertybių pagrindu, tai gerina organizacijos vaizdą, ugdo darbuotojų lojalumą organizacijai, apibrėžia ir tvirtina vairius elgesio standartus, etikos normas, visa tai gerina organizacijos reputaciją, skatina didesnį darbuotojų lojalumą bei pasitikėjimą organizacija.

Personalo politika. Pasak A. Sakalo (1998), veikianči monės filosofija, kuri atspindi vadovybės siekius bei monės kultūrą, kurioje atsispindi darbuotojų noras vykdyti monės filosofijoje suformuluotus reikalavimus, takoją personalo politiką. L.Šimanskienė (2001) ir P. Zakarevičius (2003) teigia, kad svarbi tokia personalo politika, kuriai būdinga skatinimo sistema, apdovanojimai, kas atspindi personalo charakteristiką.

Lojalumas ir darbuotojų kaita. A. Rajeckienė (2007) pateikia A. Vaičiulio teiginį jog darbuotojų lojalumas organizacijai takoją darbuotojų kaitą organizacijoje. Lyginant su kitomis pasaulio šalimis lojalumo indeksas Lietuvoje yra vienas mažiausi. 2004 metais atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas yra 48, Estijoje 55, Centrinėje Europoje – 63, o pasaulyje 59 balai. 2007 metais Lietuvos darbuotojų lojalumo indeksas buvo dar mažesnis – 44 balai, o vidutinė darbuotojų kaita monėse viršijo 20 procentus, o kai kuriose monėse peržengė net 80 procentų ribą. Autor pabrėžia, kad pasaulyje kaita viršijanti 20 procentus, jau yra laikoma didėle.

Švent s. G. Švetkauskas (2009) akcentuoja rengini skirt darbuotojams svarb , nes iš karto duoda gr žtam j ryš . mon s darbuotojams skirti renginiai – tai investicija, kuri laikui b gant tiesiogiai pajunta kiekviena organizacija.

Apranga. S. Gruodyt (2009), akcentuoja aprang , kaip vien iš darbo tvarkos reikalavim . Ar griežtai laikomasi aprangos etiketo, priklauso nuo mon s.

P. Zakarevi ius (2010) nurodo, kad organizacijos veiklos esm yra tiksl gyvendinimas.

Kaip nurodo R. Paulien (2004) bendriausia prasme organizacijos kult r sudaro:

- organizacijos aplinka – išoriniai veiksniai, kurie nulemia, k organizacija turi daryti, kad gyvuotu s kmingai;
- vertyb s – id jos, sitikinimai, kurie lemia s kme ir nustato tam tikrus standartus;
- žmon s, kurie laikomi organizacijos vertybi personifikacijomis ir tarnauja modeliui kitiems;
- ritualai ar papro iai – prastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotoju;
- kult rinis tinklas – apimantis pasakotojus, gandu skleid jus, perduodan ius informacija ir vertybes, t.y. neformalioji strukt ra.

Organizacijos kult ra gali b ti tam tikr tip . Mokslininkai nepateikia vienos tipologijos, lygiai taip pat organizacija retai kada b na priskiriama vienam iš tip . P. Zakarevi iaus (2008) teigimu skirtingos organizacijos skiriasi savo vertyb mis, idealais, sitikinimais, nuostatomis, normomis, poži iriais, principais ir t.t. Ta iau, kaip nurodo B. Martinkus, S.Stoškus, D. Beržinskien (2010), praktiškai organizacij negalima priskirti vienam kokiam nors organizacijos tipui. Dažniausiai vienai organizacijai b na b dingas keli organizacini kult r junginys ar dinamika, kada vyksta vystimasis iš vieno tipo kit .

L. Prekšien (2003), nurodo, kad svarbiausias ir pagrindinis organizacin s kult ros šaltinis yra organizacijos k r jai, jie daro didžiausi poveik , formuojant pradin kult r .

Pasak R. Paulien s (2004) galima išskirti bendrus veiksnius, lemian ius organizacijos kult r :

- valdymo stilius;
- organizacijos strategija;
- politin , teisin , socialin , technologin , ekonomin aplinka, kurioje organizacija veikia;
- organizacijos resurs (žmogišk j ir materialij) kokyb ir kiekyb , siekiant organizacijos misijos, tiksl , uždaviniai ir strategij gyvendinimo;
- organizacijos darbuotoj žinios, sugeb jimai, patirtis;
- formali ir neformali komunikacija.

P. Zakarevičius (2008) ir L. Budinienė ir G. Svirskienė (2006) apibendrinusios Torrington (1991), Zakarevičiaus (2004), Burnes (2004) ir Daft (2004) mintis ir išskyrė ir apibendrino tokius savaimin organizacijos kultūros formavimą lemiančius veiksnius:

- Išoriniai veiksniai: politinis, socialinis, teisinis aplinka; bendroji kultūrinė aplinka, nacionaliniai kultūros ypatumai; ekonominis, konkurencinis, infrastruktūrinis aplinka; gamtinis, techninis, technologinis aplinka.
- Vidiniai veiksniai: strategija (vizija, misija, tikslai); personalo kvalifikacija (vadovai ir vykdytojai); sistemos lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir t.t.); vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė ir pan.).

P. Zakarevičius (2008) apibendrinęs ir išanalizavęs vairių autorių publikacijas, teigia, kad organizacijos kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: kultūra formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, kita vertus ji gali būti formuojama ir keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, o ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones.

P. Vanagas (2005) ir Paulauskaitė (1998) ir kt. nurodo, R. Harrisono (1972) pateiktus pagrindinius organizacijos kultūros atliekamas funkcijas:

1. Organizacijos kultūra lemia organizacijos svarbiausius ir kriterijus, kuriais ji turi būti vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
2. Organizacijos kultūra pataria, kaip turi būti naudojami organizacijos išteklių;
3. Organizacijos kultūra lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
4. Organizacijos kultūra lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontroliuoti yra priimtini, o kurie – ne;
5. Organizacijos kultūra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turi būti naudojama;
6. Organizacijos kultūra nustato nario elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
7. Organizacijos kultūra nustato organizacijos narių tarpusavio elgesį ir santykius su organizacijai priklausaniais individais;
8. Organizacijos kultūra informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) organizacijos kultūrą apibūdina, kaip socialinius klijus, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgesį, taip organizacija susivienija ir išsiskiria iš kitų. Šie autoriai teigimu organizacijos kultūra gali silygoti:

- Pasiukojim didesniems interesams negu asmeniniai taip pat paskatinti darbuotojų bendradarbiavimą ir didinti organizacijos efektyvumą;
- Vienybės jausmą tarp organizacijos narių;

- Socialinės sistemos stabilumas ;
- Organizacijai išsiskyrimas iš kitų ir suteikia jai unikalumą;

B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010) pateikia amerikiečių sociologo Parsonso pateiktas organizacinės kultūros funkcijas:

- Adaptacija – siekiant sukningos adaptacijos, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą, o prireikus padėti lengvai adaptuotis prie pokyčių.
- Tikslų siekimas – organizacijos tikslus pasiekti pavyksta daug lengviau negu jie yra sujungiami su jos visų narių tikslais vienam visum – organizacijos strategijai.
- Integracija – visi organizacijos padaliniai turi gebėti integruotis vienam visumui, vieni sistemai, kuri siekia bendrą tikslą ir našaus darbo.
- Legitimacija – tai organizacijos poreikis išlikti ir klestėti ir būti pripažintai turint tikrą vertybių sistemą.

... (2001) teigia, kad organizacijos kultūra atlieka aštuonias funkcijas:

- Geriausi sukaupti kultūros elementai atkrintas, naujų vertybių krintas ir jų kaupimas;
- Vertinamoji – normatyvinė funkcija (žmogaus, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su kultūringo elgesio normomis, idealais);
- Reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcijos, t.y. kultūros pritaikymas kaip elgesio indikatorius ir regulatorius;
- Pažintinė funkcija (organizacijos kultūros pažinimas ir išmokimas, vykstantis darbuotojo adaptacijos stadijoje, lemiantis jo sąjungimą kolektyvui, jo veiklą, bei sėkmę);
- Prasmingumo funkcija: organizacijos kultūra taškoja žmogaus pasaulžiūrą, paprastai organizacijos vertybės tampa asmenybės ir kolektyvo vertybėmis arba pradeda konfliktuoti;
- Komunikacinė funkcija – per organizacijos vertybes, elgesio normas ir kitus kultūros elementus atsiranda darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas;
- Visuomeninės atminties funkcija, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo;
- Rekreacinė funkcija – dvasinį žmogų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese manomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui bei darbuotojo pritarimo toms vertybėms.

Organizacija galime laikyti tarsi „mini visuomenę“, kuri turi savitas kultūros formas, kurios skirtingose organizacijose skiriasi. Kaip nurodo Pakalkaitė (2005), tai sitikinimasis, prasmi modelis, kur kuria ir palaiko veikiančios normos ir ritualai, lemia organizacijos gebėjimą priimti ir veikti iššūkius, su kuriais ji susiduria. Kultūra formuojasi veikiama bendros patirties. Naujas darbuotojas, atsidurdamas viariose situacijose ir stebėdamas kolegų elgesį, perima galiojančias vertybes ir prisitaiko prie vyraujančio kultūros modelio. Organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, jos yra

naudingos ne tik vadovams, bet ir visiems darbuotojams, o kartu ir visai organizacijai. Vadovo svarbiausias uždavinys yra kultūros sukūrimas ir plėtojimas. Todėl, kaip teigia A. Garalis (2005), jeigu vadovas nesupras savo organizacijos kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, o kultūra jį valdys. L. Prekšienė (2003) nurodo, toki organizacijos kultūros naudą monėms vadovams:

- Suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- Stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą;
- Darbuotojų elgsena tampa nuoseklesnė, nes pateikiami standartai, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, formuojamos nuostatos ir elgsena;
- Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas, gerinamas sprendimų priėmimo procesas, taip didinamas organizacijos efektyvumas.

L. Prekšienė (2003) nurodo, toki organizacijos kultūros naudą organizacijos darbuotojams:

- Darbuotojų požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje;
- Darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje;
- Suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi.

J. P. Kotter ir J. L. Heskett (1992) nurodo, kad kultūra padeda prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Greitai besikeičianti aplinka, nusistovėjusi kultūra gali tapti nebetinkama. Kultūra tampa sociokultūrinė aplinka, rinkos savybės, resursų prieinamumas ir panašiai. Manoma, kad valstybės, miestas, rajonas, ar net gatvė gali nulemti vertybių pagrindą, bet ir elgesio bei veiklos principus. Todėl ne tik skirtingose valstybėse, bet ir skirtingose tos pačios valstybės miestuose organizacijos kultūros išsėmės gali skirtis, nes skiriasi pati aplinka.

Egzistuoja ryšys tarp organizacijos kultūros ir jos sėkmės. Pasak V. Vaitkūnaitės (2006) teigia, kad kultūra gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį monėms sėkmei. monėms sėkmės siejama su:

- finansiniais rodikliais (rinkos dalis, pelnas, pajamos ir panašiai),
- ne finansiniais rodikliais (darbuotojų bei klientų pasitenkinimas, monės stabilumas, organizacijos efektyvumas, monės konkurencingumas, augimas ir plėtra, monės stiprumas).

Organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus stipriai komandai, dėl to auga darbo efektyvumas, taigi geriausi finansiniai rezultatai, didžiausias konkurencingumas. Taip pat, autorius nurodo, kad monės veiklos sėkmė gali būti siejama ir su: kultūros stiprumu ir kultūros tipu. Kultūros stiprumas apibūdina organizacijos narių sutarimą ir prisitaikymą prie monės dominuojančių normų laipsniu. Stiprios organizacijos aktyviai veikia darbuotojų elgseną, tuo tarpu silpnos kultūros pastebimo poveikio monės darbuotojams nedaro (Vaitkūnaitė, 2006).

G. Dubauskas (2006) Organizacijos kultūra, esminės vertybės, sitikinimai formuoja organizacijos identitetą – svarbiausius organizacijos bruožus, charakteristikas, ypatybes. Kuo daugiau organizacijos darbuotojai pripažįsta organizacijos vertybes ir normas, tuo stipresnis vienybės ir identiteto jausmas. Identitetas, atsiradęs iš organizacijos kultūros, lemia organizacijos esmę, išskirtinumą, individualumą. Šiandieninėmis lygomis tai yra ypač svarbu, kai kiekviena organizacija siekia tapti išskirtine ir konkurencinga. Kaip nurodo R. Lukasova (2005) organizacinė kultūra gali laiduoti organizacijos konkurencinį pranašumą, tačiau taip pat, ji gali tapti ir tospanios organizacijos nesėkmi priežastimi bei stabdyti jos tolimesnį vystymą.

L. Prekšienė (2003) pabrėžia, kad nėra nei blogos, nei geros organizacijos kultūros. Organizacijos kultūra yra "gera", jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos gyvendinti. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji netinkama organizacijai, t.y. kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibręžtų tikslų. Kita vertus, būtinai keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Jei gana stabilioje aplinkoje nuosekliai darbuotojai elgsena yra organizacijos turtas, tai pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti pasikeitimus. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia t organizacijai darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai sišaknijusi. Tokiu atveju, norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta keisti nusistovėjusią kultūrą.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) nurodo, sutrikusios kultūros požymius:

- Aiški vertybių ir sitikinimų neturėjimas;
- Nežinojimas kaip reikia siekti sėkmingai plėtojant verslą;
- Daugybė sitikinimų turėjimas, bet nežinojimas, kurie jie yra svarbiausi;
- Vairios kompanijos padaliniai skirtingi sitikinimai;
- Kultūros herojai yra destruktivos asmenybės ir neformuoja bendro supratimo apie tai, kas yra svarbu;
- Kasdieninio gyvenimo ritualai yra dezorganizuoti, kiekvienas organizacijos narys daro ką nori.

A. Seiliaus (1998) teigimu, kultūra nėra lengvai pakeičiama, nes pasikeitimai reiškia naujus elgesio modelius, naujas vertybes ir naujas prielaidas. Privalo atsirasti nauji ritualai, apeigos, ceremonijos, nauji herojai ir etika. Pasikeitimai reikalauja daug laiko ir naudų. Anot A. Sakalo (1998), kultūros keitimas gali būti visiškai nevaldomas procesas, todėl pokyčių negalima palikti saviveigai.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, apibendrinant galima teigti, jog vairūs autoriai pateikia skirtingus organizacijos kultūros apibrėžimus. Neginytina tai, kad visi autoriai pripažįsta organizacijos kultūros svarbą ir naudą organizacijai. Daugelis mokslininkų organizacijos kultūrą

pagrindu laiko organizacijoje vyraujanias vertybes ar vertybi sistem. Kaip kitus svarbius organizacijos elementus galima vardinti misij, vizij, herojus, istorijas, ceremonijas, šventes, klimat, aplink, vertybes, normas bei kitus elementus formuojanias pa organizacij, jos nari elges ir m stysen. Organizacijos kult ra atlieka daug funkcij, kurios yra naudingos bei svarbios ne tik organizacijos vadovams, bet ir jos darbuotojams bei visai organizacijai.

1.2. Darbinio streso kaip vadybinio tyrimo objekto apib dinimas

Kaip nurodo J.Kasiulis ir V.Tarvydien (2003) šiuolaikin je organizacijoje darbo tempai yra dideli, nauj technologij diegimas, kuriems sisavinti reikia papildom žini, darbuotojas praranda saugumo jausm, susiduria su psichologine rizika darbe, t.y. stresu. Daugelis mokslinink taip pat pripaž sta, kad egzistuoja streso problema ir pastoviai ieško b d, kaip sušvelninti, ar sumažinti stres, veikiant per silpnias streso suk l j vietas. N. Petkevi i t ir A. Saudargait (2006) nurodo, kad stresas yra subjektyvus ir individualus fenomenas, nes kiekvienas žmogus j patiria skirtingai.

Stres tyrin ja daug skirting moksl. Pvz. sociologija, psichologija, biologija, profesin medicina ir epidemiologija. E. Župerkien (2009) nurodo, kad streso s vokos naudojimas vairiuose moksluose (biomedicinos, psichologijos, vadybos ir kt.) nul m streso s vok vairov, nes kiekvienas mokslas stres analizuoja iš savo perspektyvos. Stresas apibr žiamas ir kaip stimulus, j ga, veikianti asmen, sukelianti diskomfort, ir kaip atsakas neigiamus išorinius veiksnius, ir kaip procesas.

Kaip nurodo R. Augis (1993) streso termin pirm kart pavartojo ir v liau suk r streso teorij Hansas Selje 1936 metais. Jis stres apib dina kaip „žmogaus b sen, kylan i d l vairi ekstremali poveiki, t.y. stresori“. Anot H. Selje darbo s lygos ar j tarpusavio s veika, taip pat ir psichosocialiniai darbo veiksniai gali sukelti stres, kuris gali lemti žmogaus nepasitenkinim darbu ir gyvenimu.

Žodis „stresas“ dažnai naudojamas sielvarto, nuovargio ar jausm, kuri nesugebame veikti apib dinimui. prieš pradedant aiškintis apie galimas streso darbe pasekmes ir veikimo b dus, tikslinga išsiaiškinti pa ias s vokas „stresas“ ir „stresas darbe“.

Streso bei darbinio streso s vokas nagrin jo ir nagrin ja ne vienas mokslininkas. Ta iau organizacijos kult r vair s mokslininkai apibr žia gana skirtingai. (2 ir 3 priedai).

Tarptautini žodži žodyne (2007) stresas apib dinamas kaip „tampos b sena – visuma apsaugini fiziologini reakcij, atsirandan i žmogaus organizme kaip atsakas nepalanki veiksniai (stresori), poveik“. Medicinos enciklopedijoje (1994) streso s voka (angl. stress – tampa) nusakoma kaip psichin s ir fiziologin s tampos b sena, organizmo apsaugini reakcij, kurias sukelia žalingi aplinkos ir vidaus veiksniai – stresoriai.

D. Bulanova (1997) stres vardijs kaip b sen , kai žmogus jau ia tampa , nes iš jo reikalaujama atlikti tai , kas prieštarauja jo norams ir galimyb ms. Stresas bendr ja prasme nusako žmogaus jau iam psichologin tampa (P. Jucevi ien (1994, 1996)), tai visuma apsaugini fiziologini reakcij , atsirandan i žmogaus organizme kaip atsakas nepalanki veiksniai poveik (J. Pik nas, A. Palujanskien (2005)).

S. P. Robbins (2003), nurodo, kad stresas yra dinamiška b sena, kai žmogus susiduria su galimybe, suvaržymu ar reikalavimu, susijusiu su troškimais, ir kurio rezultatas, to žmogaus nuomon , yra neaiškus ir svarbus.

D. Bulanova (2004) stres vardijs kaip b sen , kai žmogus jau ia tampa , nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams ir galimyb ms. Stres b tu galima apib dinti kaip tampa , kurios žmogus nesugeba kontroliuoti. Problemos slypi ne tik žmoguje, ta iau ir aplinkui j supan iuose individuose, jie gali išprovokuoti stres , kurio pasekm s atsiliepia daugiau ar mažiau tarp koleg . I. Aleksandravi ien (2004) stres apibudina kaip b sen , kai žmogus jau ia tampa , nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštarauja jo norams ir galimyb ms.

N. Galdikien s teigimu (2007), stresu galima pavadinti proces , kurio metu vertinama ir reaguojama stresorius. Atlikti tyrimai rodo, kad darbo vieta yra b dingas streso laukas.

Pasak A.Palujanskien s (2005), stres darbe galima b t apib dinti kaip organizavimo b sen , kylanti d l netik t nepalanki aplinkybi , dezorganizuojan i darbin veikl . Viena dažniausi streso darbe priežas i yra darbuotoj perkrovimas darbu arba laikymas be darbo. Kai darbas ne domus, taip pat išgyvenama streso b sena, j sukelia ir tai, kai per trump laik reikia apdoroti daug informacijos. Tuo tarpu, N.Chiel (2005) darbin stres apibr žia kaip patirta aplinkos reikalavim ir individuali situacijos ištekliai neatitikim , kur lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai bei stresinius stimulus pavadino stresoriais, o j pasekmes – stresin mis reakcijomis arba tampa.

Stresas darbe - tai emocij b sena, kurios priežastis – prieštaravimas tarp darbe keliam reikalavim ir asmens sugeb jimo juos atlikti (D. Karnegis, 1991) (cit. pagal I. Andrijauskait , D. Bumblyt , 2003).

Stresas darbe gali b ti apib dinamas kaip organizmo b sena, kylanti d l netik t nepalanki aplinkybi , dezorganizuojan i darbin veikl , poveikio“. Taip pat teigia ir J. Pik nas (2005) ir A. Palujanskien (2005) stresui darbe pateikdami analogišk apibr im - „stresas darbe tai organizmo b sena, kylanti d l netik t nepalanki aplinkybi (stresori), dezorganizuojan i darbin veikl , poveikio“.

Europos saugos ir sveikatos darbe agent ra (2009) nurodo, kad stres darbe sukelia blogas žmoni ir darbo derinimas, prasti tarpusavio santykiai, psichologinis arba fizinis smurtas darbo vietoje ir pareig darbe bei gyvenime nesuderinamumas.

J. Pikas ir A. Palujanskienė (2005) teigimu, stresinė situacija atsiranda, kai žmogui iškeliami dideli reikalavimai. Taip pat veiksnių pokyčiai mūsų gyvenime, sukelia tam tikrus stresorius, atsiranda poreikis susidoroti su iškilusia situacija. Stresas gali sukelti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Konstruktyvus stresas (eustresas) teigiamai veikia individo gyvenimą, destruktivus stresas (distresas) yra disfunkcinis –neigiamai veikia individo gyvenimą.

Stresas neišvengiamas ir reikšmingas dalykas, tačiau svarbu išsiaiškinti neigiamas emocijas sukėlįs, o dar kitaip vadinamus stresorius. Stresoriai – tai situacijos sukėlėjai. (1993) pažymi, kad stresus darbe dažniausiai sukelia šios priežastys:

- perkrovimas;
- laiko stoka;
- bloga vadovavimo kokybė;
- nesaugi organizacijos politika;
- nesugebėjimas suderinti pareigų ir atsakomybę;
- vaidmenų konfliktai;
- organizacijos ir asmens vertybių neatitikimas;
- vairo tipo, ypač nepatogūs, pasikeitimai;
- frustracija.

J. Pikas ir A. Palujanskienė (2005) pagal trukmę stresorius skirsto trumpalaikius (kasdieninius) ir ilgalaikius.

1. Trumpalaikis, kasdienis stresas:

- Laiko stoka ir skubėjimas. Daugelis žmonių jau įsisi blogai, bijodami nepasiekti tikslo, ko nors nespėti arba kai yra verčiami atlikti daug užduočių per trumpą laiką.
- Nemalonūs susitikimai ar nesutarimai su kitais darbe, namuose ar su pažystimais.
- Sunkumai darbe, pernelyg daug darbo, darbas pavargus arba būtina atlikti užduotį, kuriai stinga jėgų, minima kaip keliantys tam tikrus veiksnius. Šie reikalavimai kartais kyla iš išorės, kartais užduotis duoda impulsus iš vidaus, tai yra stresą patiriantys žmonės patys sau kelia didelius reikalavimus. Naujos situacijos suvokiamos kaip sunkios ar net gresmingos.
- Būvimas aplinkoje, kurioje daug žmonių, gali būti suvokiamas kaip varginantis ar keliantis stresą.
- Neaiškios situacijos gali slėgti.

2. Ilgalaikiai sunkumai, sukeliantys stresą.

- Varginantys profesiniai reikalavimai: darbas ilgą laiką patiriant spaudimą, suvokimas, kad nebus sukurta atlikti tai, kas buvo sumanyta; baimė, kad ko nors

nepavyks atlikti; savo galimybi neapskaidavimas ir darbo ar projekto nepabaigimas; svarbios užduoties atlikimas ne laiku; laukianti neaiški ir sunki situacija; atskir darbo etap neapima; per mažai kvalifikuotas darbas; pasikeitusi situacija darbe (perklimas kita darbo vieta, kit darboviet); nesutarimas ir ginčijamasis su tais už kuri darbas jau iama atsakomyb .

- Sunkumai, ginčai ar nesutarimai su bendradarbiais ar viršininkais, dažnai kil d l menkos priežasties, tampa ilgalaik s tampos šaltiniu. Nuostata, kad darbas b tina atlikti kiek galima tobuliau ir nieko neperleisti kitiems, yra didelis spaudimas, ir dažnai tai gali labai sl gti; neretai pats žmogus sau daro spaudim .

A. B ta (2003) nurodo, kad stresas savaime nekyla. Stres sukelia tam tikri stresoriai, kuriuos galima apibudinti kaip vykius, aplinkybes ar bet kokius kitus dirgiklius, kurie keli stres . Tai iau, kaip nurodo J.Krylova (2007) stresorius yra ne pats vykis (pvz. mon je vykstantys pokyčiai), bet tai, k žmogus apie t vyk mano. I. Aleksandravi en (2004) pastebi, kad tam, kad žmogus jaust stipr jant stres , reikia dviej s lyg :

1. Turi b ti dvejojama rezultatu;
2. Rezultatas žmogui turi b ti labai svarbus.

I. Aleksandravi en (2004) pateikia tokius universalius veiksnus, galin ius sukelti stres darbe:

- Veiksniai susij su darbo užduotimis. Tai veiksniai, kurie gali trukdyti atlikti užduotis: trumpi užduo i atlikimo terminai, užduo i vairov ir j gausa, pavojus gyvybei, darbo vieta (jei joje nuolat atsiranda trugdži darbui);
- Veiksniai susij su darbuotojo vaidmeniu. Tai situacijos kada n ra tiksliai apibr žta pavaldumo strukt ra organizacijoje, asmuo gauna nurodymus iš keli viršinink ir turi nuspr sti, kur vykdyti taip pat konfliktin s situacijos ar net karjeros pokyčiai.
- Bendravimo veiksniai. Prasti santykiai su viršininku, pavaldiniais ar bendradarbiais gali tapti streso šaltiniu.
- Organizacijos strukt ra ir mikroklimatas. mon se, kurose veiksmi yra griežtai reglamentuojami, n ra galimyb s dalyvauti priimant sprendimus ar kaip nors daryti jiems tak , darbuotojai yra labiau link išgyventi tamp ir stres .

N.Chmiel (2005) darbin stres suskirst keturias kategorijas bei pateikia svarbiausius vis ši kategorij stresorius:

1. Darbo turinio – per didelis arba per mažas darbo kr vis, sud tingas darbas, monotoniškas darbas, per didel atsakomyb , pavojingas darbas, prieštaringi arba neaišk s reikalavimai.

2. Darbo sąlygų – nuodingos medžiagos, kenksmingos sąlygos (triukšmas, vibracija, blogas apšvietimas, radiacija, temperatūra), kuo laikysena darbo metu, fiziškai sunkus darbas, pavojingos situacijos, nepakankama higiena, apsauginių priemonių trūkšimas.
3. darbinimo sąlygų – pamaininis darbas, mažas atlyginimas, menkos karjeros perspektyvos, lanksti darbo sutartis, netikrumas dėl darbo.
4. Socialiniai santykiai darbe – nevykusių vadovavimas, menka socialinė parama, menkos

A. Jonaitytė (2004) pateikia šiuos darbo stresorius:

- fiziniai veiksniai – triukšminga darbo aplinka, šaltis, arba karštis darbo patalpose;
- darbo situacijos, keliančios stresą – darbo krūvis (viršvalandžiai, be pietų pertraukos, be pertraukelių), nuobodulys darbe;
- organizaciniai reikalavimai – keliami reikalavimai neatitinka galimybių, resursų ar poreikių;
- netinkamas vadovavimo stilius – per didelė kontrolė, per mažas arba per didelė atsakomybė;
- santykiai su bendradarbiais – trukdymas dirbti, konkurencija;
- karjeros galimybių nebuvimas;
- neapibrėžti darbo vaidmenys, neaiškios atsakomybės ribos.

Psichologiniu požiūriu labai svarbus veiksnys pavaldiniui yra galimybė laisvai judėti ir galintis, nepriklausomai priimti sprendimus dėl darbo. Su gamyba susiję sprendimai ar vadovavimas gali riboti šitą. Nesant galimybių savarankiškai spręsti ar daryti tokio darbo turiniui bei reguliuoti darbo tempą (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2002). Pavaldiniai dažniausiai jaučia tempą sukeltą žemo statuso, resursų stokos, per didelio apkrovimo darbe. Viena didžiausių streso darbe priežasčių, kai darbuotojas perkraunamas darbu arba atvirkščiai – nepakankamas krūvis. Kai darbas yra per daug, tada kyla nerimas, frustracija, beviltiškumo jausmas. Darbuotojas, gavęs darbą ne pagal kvalifikaciją ir savo galimybes, žmogus lygiai taip pat patiria frustraciją, abejones dėl savo padėties socialiniame terpe ir jaučiasi esantis nevertintas. Stresiniu faktoriumi tampa ir tai, jei žmogus dirba jam nedomiu darbu.

V. Vengrytė (2008) nurodo, kad stresą sukelia ir darbo pobūdis. Autorės teigimu labiausiai stresinę yra monotoniška veikla, kuri reikalauja maksimalios dėmesio koncentracijos (pvz. prie konvejerio dirbantis žmogus). Daug paprasčiau yra kurybišką darbą dirbančiam žmogui, jis gali nors trumpam pakeisti darbo pobūdį, išvykti komandiruotes, konferencijas, kada nori padaryti pertraukelę ir pailsėti. Autorė pabrėžia, kad pastovus nuovargis ir miego trūkumas sukelia stresą bei iššaukia širdies ir kraujagyslių ligas. Todėl labai svarbu planuoti darbo ir poilsio laiką. Gydytojai nurodo, kad optimali darbo dienos trukmė turėtų būti 8 valandos. Siekiant našumo didjimo rekomenduojamos 5-10 minučių pertraukos kas valandą, nes 4 valandos nenutrūkstamo darbo

s lygoja d mesio sumaž jim ir nuovarg . Darbinei formai palaikyti rekomenduojamos 2 savaitės atostogos kas pus met . Miegoti patartina 7-8 valandas.

Prie individuali stres sukelian i veiksniai priskiriam sunkumai šeimoje, ekonominiai sunkumai bei pati žmogaus asmenyb

G. Navaitis (2006) nurodo, kad stres galima pasteb ti iš fiziologini , emocini , m stymo ir elgesio permain :

- o Fiziologiniai streso požymiai: pagaus j s prakaitavimas, padid j s kraujosp dis, galvos skausmai, apetito praradimas, nemiga ir nuolatinis nuovargis.
- o Emociniai streso požymiai: nerimas, pyktis, irzlumas, tampa.
- o Su m stymu ir elgesio permainoms susij streso požymiai: ned mesingumas, išsiblaškytas, per didel sav s kritika, pagaus jusi arba visiškai išnykusi gestikuliacija, dreban ios rankos, nevikr s judesiai ir t.t.

G. M. Amodt (2004) asmenyb s reagavimas stres yra vienas iš individuali skirtum . Išskiriami pesimistai ir optimistai bei A ir B tipo asmenyb s. Darbuotojai pesimistai yra link ignoruoti problem ar streso šaltin , nebando ieškoti pozityvi problemai spr sti b d . Tuo tarpu darbuotojai optimistai, stengiasi veikti stres kelian i situacij patys ar prašo pagalbos iš šalies. A tipo asmenyb s pasižymi laim jim siekimu, nekantrumu ir skub jimu bei pyk iu ir priešišku. Tokie žmon s yra link daryti kelis darbus iš karto. Šie bruožai dar labiau sustipr ja, jei A tipo darbuotojai patiria stres . To pasekm , A tipo darbuotoj kraujo spaudimas b na aukštesnis, o streso veikimas -l tesnis, lyginant su kitais žmon mis. Tuo tarpu B tipo darbuotojai, susiduriantys su stres kelian iomis situacijomis, geriau prisitaiko ir orientuojasi pozityvius sprendimo b dus.

Skirtingas žmones stresas veikia nevienodai, tod l pasak R. Ku inskien s (2002) visus streso požymius galima suskirstyti tris pagrindines grupes – psichologinius, elgesio ir fizinius požymius. Nepasitenkinimas darbu, nerimas, panika, s myšis, pyk io priepuoliai, nuotaik kaita, bej giškumas, veiksmingumas, frustracija, nesugeb jimas susitelkti, iracionali baim , depresija, jausmas, kad gyvenimas, darbas nebeteikia džiaugsmo, nejautrumas kit žmoni atžvilgiu – tai psichologiniai streso požymiai. R. Ku inskien (2002) nurodo streso požymi grupes pagal žmogaus reakcija stres (4 priedas). Apibendrinant, autor s pateikt lentel galima išskirti šiuos streso darbe požymius: emocinius (nerimas, baim , depresija, pyktis, irzlumas), fizinius (nuolatiniai galvos skausmai, nemiga, širdies permušimai, burnos džiuvimas, oro tr kumas), elgesio (šalinimasis kit žmoni draugijos, neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis alkoholizm , kofeino, nikotino, medikament , tam tikro maisto vartojimas). Individualius reagavimo stres skirtumus gali takoti lytis bei amžius.

Žvelgiant lyties ir streso s sajos tyrim rezultatus matyti, kad jie yra priešaringi. Manoma, kad yra skirtum tarp vyr ir moter , patirian i darbin stres . I. Andrijauskait s ir D. Bumblyt s

(2003) nuomone, reakcija stres priklauso nuo žmogaus asmenybės tipo, temperamento bei charakterio savybi. Reakcija stres priklauso ne vien nuo žmogaus psichikos ypatybi, bet ir nuo amžiaus, išsilavinimo bei lyties. Vyresnio amžiaus žmonės, turintys didesnę gyvenimo patirtį, sugeba efektyviau susidoroti su stresiniais gyvenimo vykyiais. Išsilavinę žmonės turi daugiau žinių ir supratimo, kaip pozityviai spręsti problemas, kaip geriau susidoroti su gyvenimo sunkumais.

J. Piknėnas ir A. Palujanskienė (2005) nurodo, kad trumpalaikis kasdieninis stresas trunka nuo kelių minučių iki valandos. Tačiau šie trumpalaikiai vykyiai, sukeltantys stresą, gali būti tokie pat arba dar intensyvesni nei ilgalaikiai ar didelis stresas sukeltantys sunkumai. Dažnai patiriant kasdieninį stresą, kartais net keletą kartų per dieną, problemos kaupiasi ir gerokai pakenkia darbo ir gyvenimo kokybei. Ilgalaikiai sunkumai, sukeltantys stresą, traukia keletą dienų, savaitę ar net mėnesį. Mūsų savijautai daroma žala. Juntama tampa, vidinis spaudimas, pojūčiai pagrindas yra baimingos mintys apie patirtus ar laukiamus sunkumus, abejoniškumas. Nuostata, kad darbas būtina atlikti kiek galint tobuliau ir nieko neperleisti kitiems, yra didelis spaudimas, ir dažnai tai gali labai slėgti, neretai patys sau darome spaudimą. Varginantys profesiniai reikalavimai, tokie kaip ilgos darbo valandos patiriant spaudimą, nepasitikėjimas savo jėgomis, per dideli užsibrėžti tikslai, atliekant per mažai kvalifikuotą darbą, perklimas kitas darbo patalpas. Ilgalaikiai sunkumai darbe sukeltantys stresą, gali sumažinti darbo produktyvumą, slėgti ligą arba norą pakeisti darbą.

Vadovai ir eiliniai darbuotojai stresus paprastai sukelia skirtingos priežastys.

Kaip nurodo P. Zakarevičius ir E. Župerkienė (2008) organizacijai vadovai nuolat patiria vis naujus iššūkius, reikalaujančius naujų minčių bei idėjų: kaip valdyti organizaciją, bendrauti ir numatyti greitą permainą, visuotinę konkurenciją, darbo jėgos vairovą, greitą rinkos pokyčius, organizacinę struktūrą permainą, kintančios ekonomikos bei rinkos organizacinę veiklos ateitį. E. Župerkienė ir V. J. Žilinskis (2008) nurodo, kad šiuo metu vadovai turi gebėti dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, mąstyti globaliau, vadovauti didesniam personalo kiekiui tam skirdami daug mažiau laiko, kviepti ir palaikyti savo darbuotojus nesumenkindami jų atsakomybę už veiklos rezultatus, nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones organizacijos veikloje, bei skatinti tai daryti ir savo darbuotojus, prisitaikyti prie kultūrinio skirtumo, juos panaudoti organizacijos galimybių plėtrai, sugebėti taikyti skirtingus vadovavimo stilius.

Pasak G. Navaičio (2006) vadovų darbo streso pagrindinės priežastys yra asmeninio gyvenimo sunkumai arba netinkamas darbo organizavimas:

- Per didelis darbo krūvis – viena dažniausių priežasčių. Per didelis darbo gausa sukelia nerimą, kad jo nepavyks atlikti laiku, tai gali takoti ir nuostolių nuojautą. Tuos jausmus dar labiau sustiprina atsakomybė už pavaldinius ir organizacijos skėmą, kas gali takoti vadovo pasimetimą tarp savo veiklos ribų.

- Vaidmenų konfliktas. Daugelis vadovų, atlieka ne tik vadovaujamojo darbą, bet tuo pačiu metu yra ir pavaldiniai, todėl daugelyjemoni vadovai gali patirti tam, kad vadovas turi atsakyti už tai, ko negali iki galo kontroliuoti.
- Būtinai sutvarkyti didelius informacijos kiekius. Dažnai vadovai dirba ilgus viršvalandžius rengdami vairias ataskaitas, tvarkydami vairius finansinius dokumentus ir t.t. kas labai takoja streso atsiradimą.

Darbuotojų darbinis stresas. J. Krylova (2007) nurodo požymius, iš kurių galime spręsti apie stresines situacijas būvim darbe, tai: darbo efektyvumo arba produktyvumo sumažėjimas, padidėjusios klaidos, sulaukijus sprendimų priėmimas, skurdūs ir neįprasti pasilymai, iniciatyvos stoka, vidiniai sabotažai, sumažėjus ar visai dingęs darbuotojų tarpusavio bendravimas, darbuotojų sitempimas, irzlumas, dažnai naudojamas pakeltas tonas, padidėję ginai ir bėrimai, apkalbos ir intrigos. Taip pat streso požymiu ar priežastimi galima laikyti šaltus ir dalykiškus santykius tarp darbuotojų ir organizacijos administracijos, administracijos nepasitikėjimą darbuotojais, atsiradusius neformalius susirinkimus po oficialių susirinkimų bei darbuotojų reikalavimų labai tiksli instrukcija.

Kaip nurodo, J. Krylova (2007) vertinant darbuotojų patiriamą darbuotojų stresą būtina vertinti darbuotojų sergamumą ir darbuotojų kaitą. Darbuotojų sergamumą reikt vertinti ne tik pagal nedarbingumo lapelius, bet ir pagal menkiausius darbuotojų nusiskundimus, tokius kaip: nerimas, depresija, negalėjimas susikaupti, nuovargis, migrena, dažnas ir negilus kvėpavimas, aktyvumo stoka arba per didelis aktyvumas, abejingumas, apatija, emocinis atbukimas.

P. Jucevičius (1996) teigia, tiek vadovai, tiek pavaldiniai stresus jaučia esant bendrai priežasčiai – frustracijai. Frustracija – tai tokia emocinė bėseną, kai kelyje, siekiant tikslo, pasitaiko žmogui neveikiama kliūtis, o aplinkybės neleidžia atsisakyti šio tikslo.

Moterų ir vyrų patiriamo streso skirtumai. N. Petkevičiūtė ir A. Saudargaitė (2006) remdamasi Repetti ir Matthews (1989), teigia, kad moterų išgyvenamas stresas yra daug vairesnis ir unikalesnis nei vyrų. Moterys patiria specifinius, tik joms būdingus stresorius: menstruacijos, nštumas, noras turėti vaiką, klimakterinis periodas, rėpistis dėl namų ūkio, dvigubas užimtumas, rėpistis dėl namų ūkio, dvigubas užimtumas, vaikų auginimas, grėžimas profesinė veikla, karjera, prievarta ir t.t. Autorė labai stipriai stresoriumi moteriai laiko karjerą. Moterys siekdamos karjeros patiria žymiai daugiau spaudimo iš aplinkinių, nes vis dar vyrauja nevienodi šansai daryti karjerą vyrams ir moterims.

Kaip nurodo N. Petkevičiūtė ir A. Saudargaitė (2006) tiek vyrams tiek moterims stres organizacijose dažniausiai sukelia pasikartojantys sunkūs darbo periodai. Moterims stres taip pat sukelia nepakankama socialinė parama ir nesavarankiškas darbas o vyrams blogi tarpusavio santykiai.

N. Petkevičiūtė ir A. Saudargaitė (2006) pabrėžia R. Aidis (1997) mintį, kad moterims yra labai svarbi šeimos parama. Moterims yra daug lengviau spręsti problemas, kai jos vyras pritaria jos darbui ar karjerai. Autorės remdamasi Simpson ir Grant (1991) taip pat nurodo, kad moterims bendravimo aspektai yra mažiau stresiški, nes jos turi daugiau patirties bendravime, kai tuo tarpu vyrai turi daugiau patirties versle, todėl jiems darbas sukelia kur kas mažiau streso.

Kaip teigia N. Chmiel (2005), ergonomikoje bei eksperimentinėje psichologijoje stresas laikomas stimulu, t.y. stresas vadinamas neigiama situacija, veikiantis žmogų bei sukeliantis neigiamas pasekmes. Tarp stresinio stimulo ir jo neigiamos pasekmės egzistuoja tiesioginis ryšys.

Apibendrinant, galima teigti, kad streso darbe poveikis organizacijai veiklos rezultatams pasireiškia per darbo efektyvumą. Darbinis stresas galima apibrėžti kaip tam tikras psichologines, fizines ir emocines reakcijas, kurias iššaukia neatitinkantys gebėjimai ir žinios, reikalavimai darbe, ir iš to atsirandanti tampos bėsenos. Stresas tai tampos bėsenos- visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme, kaip atsakas nepalankius veiksnius – stresorius. Stresas atiriamas skirtingai – skiriasi vyrų ir moterų patiriamas, skirtingam amžiaus tarpsniui žmonėms stresas, skirtingus darbus dirbant ar skirtingam išsilavinimui turinti žmonėms stresas. Lemiamą vaidmenį atlieka ir žmogaus savijauta streso patyrimo metu (pervargimas, įvairios ligos, nelaimės, padidina stresinių situacijų poveikį).

1.3., „Organizacijos kultūra“ ir „darbinio streso“ ryšio teorinis požiūris

Organizacijos kultūra yra viena iš esminių organizacijos požymių, pagal kuriuos mes galime suvokti pačią organizacijos struktūrą. Visų pirma organizacija yra socialinė sistema.

Kaip teigia, J. Gušinskienė (2002), savo tikslus susikuria kiekviena organizacija, o tai tikslai turi siekti jos nariai. Todėl, pasak J. Vveinhardt ir I. Nikaitis (2008) organizacijoje dirbantys žmonės tiesiogiai priklauso organizacijos efektyvumui, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis. Tačiau negalima teigti, kad tik žmogus daro taką organizacijai.

Pasak Ginevičiaus ir Sėdžiaus (2007) personalo valdymo strategijai galima būtų apibūdinti kaip bendrą darbą su žmonėmis organizacijoje kryptį, siekiant užtikrinti ilgalaikę organizacijos veikimą. Personalų vadyba yra svarbi ne tik sprendžiant strateginius monetas sėkmingos plėtros klausimus, ji tiesiogiai veikia monetas tikslus, personalo potencialą bei vidaus socialinio bendravimo normas. Personalų vadybai svarbus vaidmuo tenka planuojant bendrą monetas veiklą, todėl ji turi būti šis procesas tinkamai integruota. Viena iš pagrindinių strateginių personalų vadybos funkcijų yra personalų valdymas.

Nors organizacijos veikla yra keletos žmonių (ar grupių) veiklos produktas, galima teigti, kad ji kaip visuma daro labai didelį poveikį darbuotojų savijautai, darbo rezultatams.

J. Kasiulis ir V. Barvydien (2005) nurodo, kad žmonės elgesio darbe lemia vair s veiksniai:

- Asmenin s savyb s – jos lemia žmogaus tinkamum darbui ir apibr žia suvokimo, motyvacijos bei socialin s adaptacijos veiksnius;
- Fizin s darbo s lygos – darbuotojui turi tikt jo darbo aplinka, kuri turi nekelti nuovargio, mažint nelaiming atsitikim darbe tikimyb ;
- Darbo grup - ji kelia savus elgesio standartus ir turi takos kiekvienam individui;
- Vadovavimo stilius – tam, kad b t efektyvus, jis turi b ti orientuotas proceso pob d ir darbuotoj tip .

Visus šiuos autori nurodytus veiksnius, galime priskirti ir organizacijos kult rai: juk organizacijos nari asmenini savybi pagalba ir yra kuriama organizacijos kult ra, fizin aplinka ia vaidina labai svarb vaidmen , o be darbo grup s ir vadovo ne sivaizduojama ir pati organizacija, tuo labiau jos kult ra.

N. Vasiljevien (2004) teigia, kad kiekviena organizacija, kuri yra orientuota darbo rezultatus, savo tikslams gyvendinti formuoja toki kult r , kuri padeda sukurti saugi , nekonfliktin , motyvuojan i kiekvien darbuotoj našiai dirbti, reikšti iniciatyv , išnaudoti visas savo k rybines galimybes, aplink . Tad galima dr siai teigti, kad tokia aplinka mažina darbinio streso tikimyb .

S. Robbins (2002), apibendrin s vairi šiuolaikini pasitenkinimo darbu tyrim rezultatus, nurodo keturis veiksnius, kurie daro didžiausi tak pasitenkinimui darbu, ir pateikia rekomendacijas, kaip juos užtikrinti:

1. Teisingas atlygis – svarbu sukurti aiški , skaidri ir darbuotoj pripaž stam kaip teising atlygio bei karjeros sistem , pagr st teisingu darbuotoj ind lio ir kompetencijos vertinimu, rinkos lyg atitinkan iu atlygiu ir galimyb mis panaudoti individualius geb jimus geriausiems rezultatams pasiekti;
2. Tinkamos darbo s lygos – b tina sukurti darbuotojams patogi , saugi , švari ir kuo mažiau blaškan i d mes darbo aplink ;
3. Proto pastang reikalaujantis darbas - skirti darbuotojams sud tingus ir atsakingus darbus bei užtikrinti vis jiems s kmingai atlikti reikaling pagalb ir param ;
4. Palaikantys kolegos - stiprinti bendradarbiavim , gerinti santykius, sudaryti darbuotojams galimybes dirbti drauge, pažinti ir suprasti vieniems kitus.

Visi prieš tai išvardinti punktai gali b ti siejama tiek su organizacijos kult ra, tiek su darbinio stresu. Pvz. kiekviena organizacija formuodama teigiama organizacijos kult r t r t atkreipti d mes teisingo atlygio b tinyb , nes tai takoja darbuotojo pasitenkinim , lojalum o kartu visa tai mažina darbinio streso tikimyb .

Organizacijos kultūros stiprumas neturi trukdyti jos lankstumui. Vienas stiprios kultūros bruožas – sugebėjimas keistis kintant aplinkai. Priešingu atveju, pasikeitus situacijai stipri kultūra konfliktuoja su pasikeitusia aplinka ir paprastai yra sunaikinama. Darbuotojai jau išsitenkinti dirbdami organizacijoje, kad prisideda prie gerų jos rezultatų, organizacijoje paplitusios vertybės darbuotojams palaikomos ir plačiai paplitusios priešingai nei esant silpnai organizacijos kultūrai. Stipri organizacijos kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausias kiekvienos subkultūros bruožus bendrą kultūrą, o esant silpnai organizacijos kultūrai jos nariai turi išsėmę skirtingus sitikimus, nėra bendro supratimo kas svarbu, kiekvienas organizacijos narys daro tai, ko nori. Tad tai taip pat gali sukurti stresines situacijas atsiradim arba nutolinim.

Pasak Purlio (2009) stipri organizacija gali tapti tik tada, kai siekdama veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones, kaip svarbiausius veiksnius. Purlys (2009) pateikia Chan Kim ir Renee Mouborge (2005) teiginį, jog kiekvienas organizacijos narys siekia savo vertybų pripažinimo, ne kaip „daro jį ga“, „personalas“, ar žmogiškieji ištekliai, o kaip žmonės su kuriais turi būti elgiamas pagarbiai ir oriai, kurie būtų vertinami nepriklausomai nuo savo hierarchinio lygmens. Autoriai taip pat pabrėžia, kad norint sukurti teisingą ir konkurencingą organizacijos strategiją turi būti vertinami visi šie ištekliai, skaitant ir psichologinius.

Kaip nurodo, J. Gušinskienė (2002), dvi organizacijos gali užsiimti panašia veikla, būti susiklosčiusios toje pačioje geografinėje teritorijoje ir t.t. bet būti labai skirtingos, nes kiekviena organizacija turi savo stilių, charakterį, veiklos būdą ir t.t. Todėl kalbant apie darbinio streso ir organizacijos kultūros sąryšį, galime teigti, kad tas pats žmogus dirbdamas organizacijose, kuriose vyrauja skirtingos organizacinės kultūros, gali jaustis skirtingai.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) nurodo, kad siekiant geriausiai suprasti kiekvienos organizacijos gyvenimą, reikia atkreipti dėmesį individualius jos narius. Autorių teigimu, didžiausi tokio individo elgesiui grupėje daro kiti jos nariai. Grupėje daro tokios grupės narių suvokimui bei sitikinimams, o tai savo ruožtu turi tokios grupės elgesiui ir savijautai.

Paulauskaitė ir Vanagas (1998) nurodo, kad stipri kultūra yra išmoningai priimama daugumos darbuotojų, sukuria bendradarbiavimo dvasią, todėl daro didesnį poveikį elgesiui. Organizacijos kultūra gali arba skatinti arba slopinti darbuotojų tikslų siekimą. Pastebima, kad organizacijų kultūra nėra vienodos poveikio organizacijos nariams požymiu. Kai kurios yra stiprios, t.y. daro akivaizdžią tokios darbuotojų elgesiui. Kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar tokios organizacijos nariams nedaro.

Stresas darbe gali pasireikšti dviem prielaidomis: organizacijos veiklos vadybos bei emociniomis. Tačiau organizacijai, kurioje sudaromos sąlygos stresoriams pasireikšti, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Stresas darbe visuomenei, organizacijoms, darbuotojams sukelia tiesioginius ir netiesioginius kaštus, kurie gali būti vertinami trimis lygiais, pavaizduotais 2 paveiksle. Nacionaliniu lygmeniu vertinami socialiniai ir ekonominiai kaštai bei nauda, organizacijos lygmeniu – finansiniai kaštai ir nauda, individualiu – gerovės praradimas.

Nacionalinis lygmuo Socialiniai ir ekonominiai kaštai bei nauda
Organizacij lygmuo Finansiniai kaštai ir nauda
Individualus lygmuo Gerovės praradimas

2 pav. Streso kaštų vertinimo lygmenys

Pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo organizacijos kultūros. Pasak B. L. Lund (2003) organizacijos kultūra yra orientuota darbuotojus, siekianti, kad individas jaustųsi organizacijos dalimi, tenkindamas savo siekius ir poreikius prisidėdamas prie organizacijos tikslų gyvendinimo. Nustatyta, kad yra ryšys tarp organizacijos kultūros (jos tipo) ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tai susiję su palaikantomis darbuotojų darbo sąlygomis ir kolegiška aplinka, leidžiančia veiklos, sprendimų laisvę ir rezultatų vertinimą.

S. P. Robbins (2003) nurodo, kad organizacijos kultūra tarpininkauja santykiuose tarp organizacinių ir individualių žinių, sukuria kontekstą socialinėms veikloms, formuoja ir remia procesus naujų žinių kūrime ir pritaikymui, išskiria organizaciją iš kitų, suteikia organizacijos nariams tapatumo jausmą, padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos interesams, formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) nurodo, kad gera darbuotojo savijauta yra emocinio pobūdžio išraiška, tai tokia asmens atsidavimas irsipareigojimas organizacijai. Organizacijos aplinka ir kultūra tokia nemateriali asmens poreikių patenkinimas. Patenkinami nematerialieji poreikiai tampa motyvais, kurie turi labai didelętaką darbo atlikimo kokybei bei patirties gijimui toje organizacijoje.

M. J. Iuven (2006) nurodo, kad abipusis ryšys tarp vadovo ir darbuotojų padeda pasiekti organizacijai puikius rezultatus. Ypač tai yra aktualu, jei organizacijoje yra savimi nepasitikinimas ar nepakankamai savimi pasitikinimas darbuotojų. Žmogui imant save per daug kritiškai vertinti, laikui bėgant gali atsirasti nepasitenkinimas darbu, baimės suklysti, sumažinti motyvaciją dirbti.

Pasak J. Vveinhardt (2010) labai dažnai darbuotojai savo darbo klaidas, vėlavimus, pykčio, nepakantumo proveržius link aiškinti darbo aplinkoje tvyrančia tampa, kuri keli aukšti

reikalavimai, konkurencija ir konfliktiški tarpusavio santykiai, nepasitikėjimas, plintantys gandai ir t.t.

M. J. Ivien (2006) nurodo veiksnius padedančius sukurti geresnę motyvaciją: aiški vertybių sistema, darbuotojų informavimas apie tikslus, rezultatus, jų laimėjimus ir nesėkmes, karjeros galimybes, dalijimasis pelnu, dalyvavimas priimančiais sprendimais, darbo rezultatus ir pastangas bei kvalifikaciją atitinkantis atlyginimas. Autor taip pat nurodo, kad dėl emocinės tampos gali susvyruoti darbuotojų lojalumas, gali atsirasti nepasitikėjimas vadovų priimamais sprendimais, pradėti sklisti gandai. Nepasitikėjimas darbdaviu ar vadovais gali paskatinti darbuotojus pradėti ieškoti kito darbo.

Kaip vienas iš pagrindinių instrumentų, galinčių padėti gerai valdyti darbo santykius ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, M. J. Ivien (2006) nurodo, skaidri ir objektyvi darbo vertinimo ir apmokėjimo sistema.

Pasak J. V. Veinhardt ir I. Nikaitis (2008) konfliktus organizacijoje gali paskatinti skirtingos organizacijos narių pripažintoms vertyboms.

G. Dubauskas (2006) pabrėžia, kad organizacijos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo ir mokėjimo vienodai suprasti tai, ką jie daro ir ko siekia. Kuo organizacija geriau sugeba susitelkti, tuo jos veikla bus sėkmingesnė ir efektyvumas bus pasiektas didesnis. A. Jonaitis (2004) nurodo, kad vadovas, siekdamas sumažinti darbuotojų tamponą darbe ir pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, turėtų aiškiai kelti reikalavimus, leisti darbuotojui atlikti darbą nuo pradžios iki galo, prieš nurodant kitą darbą.

J. Krylova (2007) nurodo, kad organizacijoje dėl streso gali kilti drausmės problemos, būti pažeisti laiko grafikai, padidinti darbuotojų kaita, kas savo ruožtu gali tapti gaminių arba paslaugų kiekybės ir kokybės, padauginti nelaimingų atsitikimų darbe, klaidų, blogų ir nemotyvuotų sprendimų. Todėl, kaip nurodo autor, kiekvienas darbdavys turi suprasti, jog streso darbe mažinimas nėra tik teisinis ar moralinis būtinumas, bet nuo to priklauso ilgalaikis verslo sėkmė.

J. Krylova (2007) pateikia I. Buikienės (1996) ir D. Rilio (1993) pateiktus penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius, kurie tikoja darbuotojams, norintiems ar nenorintiems kokybiškai dirbti ir mažinti stresorių poveikį:

- Bendrieji socialiniai motyvatoriai. Žmoniai jau iš pareigų dirbti daug ir gerai, galima vadinti socializacijos proceso pasekmę. Su šiais bendrais motyvatoriais susijęs atlygis – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo. Pasitenkinimas darbu parodo, kaip darbuotojas vertina savo darbą, tai atspindi jo elgesys, pasisakymai.
- Organizacijos tikslai. Tai vienas stipriausių motyvatorių darbe. Tikintina, kad žmonės, kurie yra atsidadę tikslams, kurie sutampa su organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galdami padėti organizacijai tuos tikslus pasiekti. Darbuotojai nemotyvuojami ir negali

motyvuoti neaiškūs ir sunkiai apibrėžiami tikslai. Todėl kiekvienos organizacijos vadovas privalo formuluoti darbuotojams motyvuojančius, suprantamus, priimtinius, specifinius, sudėtingus, tačiau kartu ir realiai pasiekiamus tikslus, bei suteikti darbuotojams grįžtamą ryšį apie tikslo vykdymo procesą.

- Darbo turinys. Esant galimybėms organizacijoje, reikia reorganizuoti, pašalinti darbuotojo nepageidaujamus momentus ir traukti jo pasitenkinimą sustiprinančiais elementais.
- Darbo sąlygos. Galima išskirti tris darbo sąlygų kategorijas: 1) fizinę ir psichologinę aplinką; 2) vairios lengvatos ir parama darbuotojams; 3) darbuotojų autonomijos laipsnis.
- Pinigai. Pinigai organizacijoje gali tapti vienu iš labiausiai motyvuojančių veiksnių. Žmonės dirba dėl užmokesčio, tik dūmiesi, kad jis teisingai atlygins jų darbą ir kad kiekvienais metais jis bent šiek tiek didės.

I. Aleksandravičienė (2004) nurodo šias priemones padedančias mažinti darbuotojų patiriamą stresą:

- Darbo peržiūra. Darbuotojo stresas yra mažinamas suteikiant darbuotojui daugiau atsakomybės ir savarankiškumo, dažniau informuojant jį apie pasiektus darbo rezultatus.
- Dalyvavimas sprendimų priėmimo, turinčiame tokio pat darbo. Tai padidina produktyvumą ir mažina stresą, kylantį dėl neaiškaus vaidmenų pasiskirstymo.
- Atostogos. Atgauti jėgas ir išvengti pervargimo darbuotojams padeda laisvos dienos ar savaitės kelionoms, poilsiui ar asmeniniam tikslams, tam ne visuomet užtenka prastini kasmetinių atostogų.
- Laiko planavimo gūdžiai. Gerai savo darbą organizuojantis žmogus gali padaryti du kartus daugiau nei, tas kuris prastai planuoja laiką.
- Fizinis judėjimas. Mažinti stresą padeda aerobika, vaikščiavimas, bėgiojimas, plaukimas ir t.t.
- Relaksacijos būdai. Vairūs atsipalaidavimo būdai atlieka tokią pat funkciją kaip ir judėjimas.
- Socialinė parama. Supratingas vadovas, bendradarbiai, draugai ir šeima taip pat gali sumažinti tamprą ir padėti objektyviai vertinti padėtį.

A. Rajeckienė (2007) pateikia A. Vaičiūlio teiginį jog darbuotojams atlyginimas vis dėlto nėra svarbiausia darbo keitimo priežastis. Vairios apklausos ir diskusijos parodė, kad didžioji dalis tiriamųjų pasirinktų darbą už mažesnį atlyginimą, jei tik darbo aplinka būtų geresnė.

A. Rajeckienė (2007) pateikia A. Vaičiūlio teiginį jog didžiausia darbuotojų kaita yra prekybos sektoriuje ir mažose, iki 50 darbuotojų turinčiose monose. Pabrėžtina, kad monose, kuriose yra taikomos darbuotojų adaptavimo priemonės, darbuotojų kaita siekia tik 4 procentus, o monose, kurios neskiria dėmesio naujų darbuotojų mokymams, net 48 procentus. Kaip nurodo A.

Jonaityt (2004) mon se, kuriose yra didel darbuotoj kaita, darbuotojai kur kas lengviau apsisprendžia išeiti iš darbo, nei tose organizacijose, kuriose savanoriška darbuotoj kaitas yra nedidel .

Nors stresas dažniausiai yra aptariamas iš neigiamos pus s, I. Aleksandravi ien (2004) pastebi ir teigiamas streso puses. Stresas darbuotojams gali pad ti sukaupti j gas ir taip pasiekti geresni rezultat . Jeigu darb atlikti pavyksta, imama labiau save vertinti, pasitik ti savo j gomis ir darbu.

V. R. Kulvinskien ir A. Bandzien (2008) nurodo, kad stresas darbe ne tik sukelia sveikatos sutrikimus, neatvykimus ir darbuotoj kait , bet ir turi poveik darbo rezultatams. Autori teigimu, mokslininkai ved s vok presenteeism, kuria apibr žiama situacija, kai darbo rezultatai žemi d l streso darbe paveikto, bet vis dar dirban io personalo. Mokslininkai apskai iavo, kad produktyvumo sumaž jimas d l šios institucijos yra vidutiniškai 7,5 karto didesnis nei produktyvumo sumaž jimas d l neatvykimo.

Kaip nurodo, A. Jonaityt (2004) labai svarbu atkreipti d mes darbuotojo pasitenkinim savo atliekam darbu (emocin reakcija savo atliekam darb). Darbuotojas pasitenkinim darbu jau ia tik tada, kai jo vertyb s darbo atžvilgiu atitinka darb . Vyr ir moter pasitenkinimas darbu gali skirtis. Vyrams yra svarbesnis pripažinimas, karjeros galimyb s, socailin s garantijos, o moterims svarbiausia – geri santykiai su bendradarbiais ir tinkamas vadovavimas. Autor s teigimu, vienas iš svarbiausi žingsni , siekiant, kad darbuotojai jaust pasitenkinim darbu ir patirt kuo mažesn stres (nes didelis nepasitenkinimas darbu s lygoja didel stres), yra organizacijos kult ros stiprinimas ir tobulinimas. Organizacijos kult ra t r t b ti tokia, kad darbuotojai b t vertinami ir gerbiami, kaip asmenyb s, jais b t pasitikima, kaip asmenimis sugebaniais priimti sprendimus, vadovaujantis savo nuomone.

Kiek organizacijos darbuotojai yra patenkinti savo darbu, pasak S. Robbins (2002), galima sužinoti trimis svarbiausiais b dais :

1. Atidžiai steb ti, kaip elgiasi ir k kalba darbuotojai savo darbo vietose, bendraudami tarpusavyje ir su klientais;
2. Skatinti vadovus periodiškai kalb tis su darbuotojais, dom tis tuo, k jie galvoja apie savo darb ir kaip jau iasi mon je;
3. Atlikti darbuotoj nuomoni , nuostat tyrimus, naudojant nebaigt sakini klausimynus, „fokus“ grupes arba specialius klausimynus.

Darbo stresui takos taip pat turi „su organizacijos personalo valdymu susijusi politika, praktika ir atliekami veiksmai. Galima pritarti šiai nuomonei, nes suprantama, jog tokie veiksmai kaip: darbuotoj atranka, rezultat vertinimas, tarpusavio komunikacija organizacijoje, darbuotoj

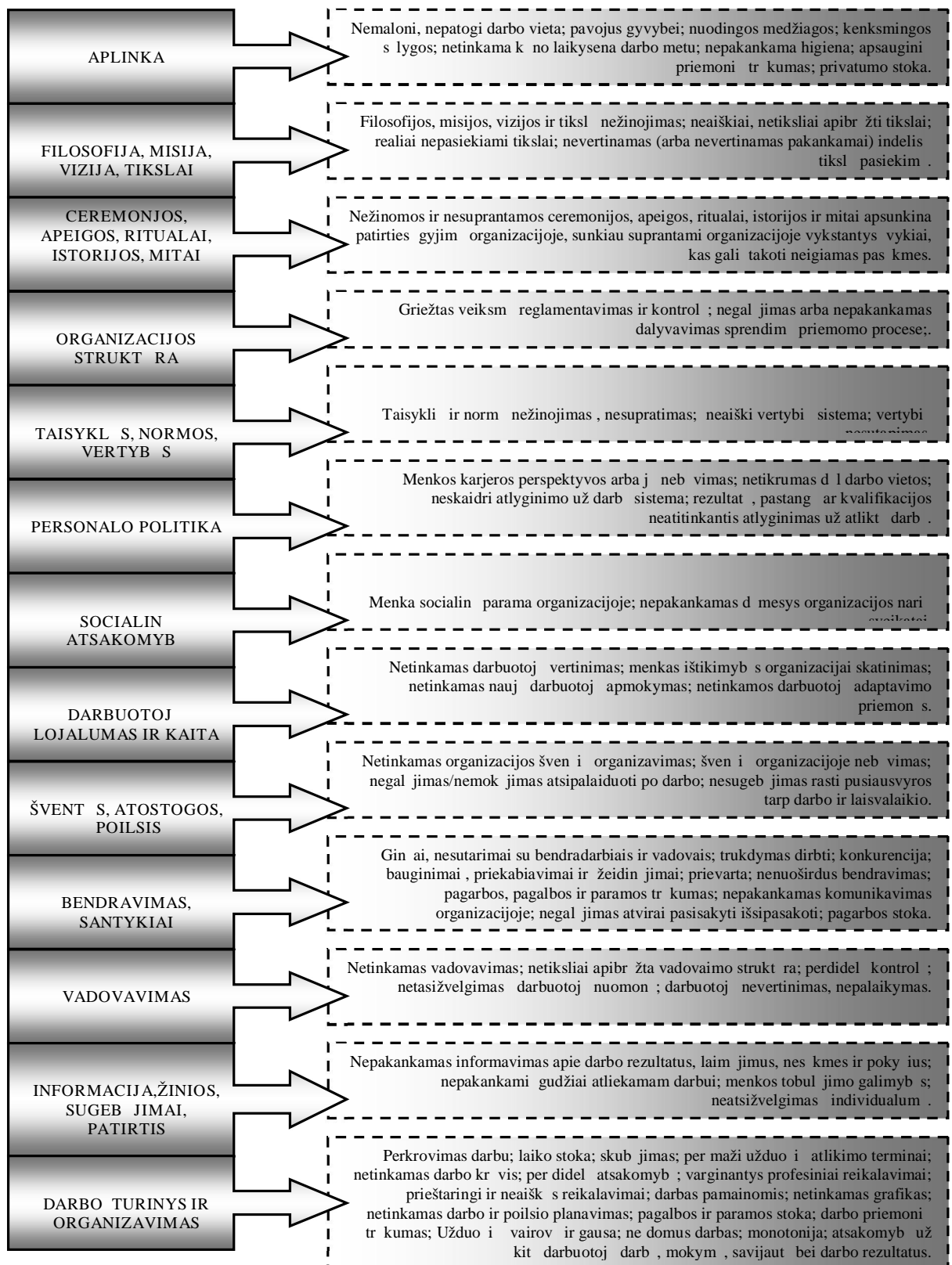
mokymas, darbo užmokestis ir kiti su personalo valdymu susiję veiksmai gali būti žalingi ir kelti darbuotojams stresą.

Darbuotojus traukiant įmonės veiklą, skatinamas jų savarankiškumas, aktyvumas ir atsakomybės jausmas, taip sumažinant ir kontrolės bėtinumą. Darbuotojas, gydamas galimybę dalyvauti priimančias sprendimus ir visapusiškoje įmonės veikloje, taip pat padeda pasiekti monei geresnius rezultatus, kadangi galutiniai organizacijos sprendimai tokiu būdu atspindėtų daugelio narių požiūrius, būtų efektyviau gyvendinami ir lemtų geresnius veiklos rezultatus.

J.Krylova (2007) pabrėžia, kad stresas organizacijos darbuotojams padeda išverti ilgesnį darbo patirtis, draugiškas bendravimas darbe, kontrolės pusiausvyra ir t.t.

Galime teigti, kad kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumas, sėkmė ir vystymasis priklauso ne tik nuo organizacijos vadovo ir jos narių sugebėjimų bei motyvacijos, bet ir nuo kiekvienos organizacijos kultūros. Savo ruožtu, organizacijos kultūra labai takoja tiek vadovų, tiek darbuotojų savijautą ir motyvaciją, nuo ko labai priklauso darbuotojų, o kartu ir komandos bei visos organizacijos veiklos rezultatai.

Apibendrinant galima teigti, kad yra aiškus ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbinio streso (3 pav.). Visi organizacijos kultūros elementai netinkamai formuojami gali takoti darbinio streso atsiradimą, tiek darbuotojų, tiek vadovų požiūriui. Ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbinio streso galima atrasti vertinant elementariausius organizacijos kultūros elementus, kaip aplinka, istorijos, ritualai, vertybės, darbuotojų tarpusavio bendravimo, taisykli ir normų tak darbuotojų stresui. Kiekviena organizacija turi savo organizacinę kultūrą, kiekvienoje įmonėje dirba skirtingi žmonės, todėl ir kiekvienas organizacijos kultūros elementas gali takoti vienam organizacijos nariui stresą - o kitam ne.



3 pav. Organizacijos kult ūros element ū ir darbinio streso s ryšiai

Šaltinis: Sudaryta autor s, remiantis Robbins (2002), Aleksandravi iene (2004), Terikangu (2004), Chmiel (2005), Vanagas (2005), Jaciuviene (2006), Paužoliene, Krylova (2007), Pajackiene (2007), Šimanskene (2008), Vengryte (2009), Traškeliu (2009), Beržinskiene (2010), Šimanskiene, Paužoliene (2010).

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS, KAIP DARBINIO STRESO MAŽINIMO VEIKSNIŲ DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. Tiriamoji organizacijų trumpos charakteristikos

Tyrimas buvo atliktas aštuoniose mėnesiais. Siekiant užtikrinti visapusišką anonimiškumą, mėnesių pavadinimai yra nevardijami (to pakeidavo didžioji dalis tyrime dalyvavusių mėnesių).

Smulkaus verslo mėnesiai. Tyrimui buvo pasirinktos 6 smulkaus verslo mėnesiai, priklausančios skirtingoms ekonominės veiklos rūšims:

- 1-oji mėnesiai. Priskiriama smulkaus verslo mėnesių grupei, kurioje dirba iki 4 darbuotojai. Pagrindinė mėnesių veikla susijusi su nuotraukų spausdinimu, raminimu, fotoknygų, fotoalbumų ir fotokalendorių rengimu, suvenyrų ir fototechnikos pardavinėjimu, fototechnikos remontu, vaizdajuosčių perrašymas DVD, fotografavimas ir filmavimas. mėnesių veiklą vykdo nuo 1996 metų. mėnesių personalas sudaro: vadovas- fotografas, fotografas – meistras, pardavinėtojas – konsultantas.
- 2-oji mėnesiai. Priskiriama smulkaus verslo mėnesių grupei, kurioje dirba iki 4 darbuotojai. Pagrindinė mėnesių veikla susijusi su langų montavimu, technine konsultacija, projektavimu, gaminių pristatymu, demontavimu, sumontavimu, daline ir pilna apdaila, garantine ir po garantinę priežiūrą. mėnesių veiklą vykdo nuo 2007 metų. mėnesių personalas sudaro: vadovas, pardavinėtojas vadybininkas ir du meistrai.
- 3-oji mėnesiai. Priskiriama smulkaus verslo mėnesių grupei, kurioje dirba iki 4 darbuotojai. Pagrindinė mėnesių veikla susijusi su dvitakalavimo mašinų, šaldytuvų bei indaplovė iš Vokietijos pardavimu, remontu ir pristatymu namams. mėnesių veiklą vykdo nuo 2006 metų. Vadovas, du meistrai ir pagalbinis darbuotojas.
- 4-oji mėnesiai. Priskiriama smulkaus verslo mėnesių grupei, kurioje dirba nuo 5 iki 9 darbuotojai. Pagrindinė mėnesių veikla susijusi su vidaus ir lauko reklama, maketavimu, spausdinimu, internetinių svetainių kūrimu, šilkografija, suvenyrais ir verslo dovanomis, reklamos plot nuoma. mėnesių veiklą vykdo nuo 2010 metų. mėnesių personalas sudaro: vadovas, reklamos konsultantas, dizaineris, 2 informacinių technologijų specialistai, 2 pagalbiniai darbuotojai.
- 5-oji mėnesiai. Priskiriama smulkaus verslo mėnesių grupei, kurioje dirba nuo 10 iki 19 darbuotojai. Pagrindinė mėnesių veikla susijusi su kompiuteriais, kompiuterinių programų, spausdintuvų pardavimu, remontu, sujungimu tinklais, mobiliųjų telefonų prijungimu prie kompiuterių, tinklapių ir kompiuterinių programų kūrimu. mėnesių veiklą vykdo nuo 2004

- met . mon s personal sudaro: vadovas, 4 informacini technologij specialistai, 3 meistras, 3 pardavim vadybininkai, pirkim vadybininkas, buhalter – apskaitinink .
- 6-oji mon . Priskiriama smulkaus verslo moni grupei, kurioje dirba nuo 20 iki 49 darbuotoj . Pagrindin mon s veikla susijusi maitinimo paslaugomis, mon turi restoran ir dvi kainas, bei sporto klub . mon veikl vykdo nuo 2002 met . mon s personal sudaro: vadovas, 3 administratoriai, buhalter , 2 treneriai, 2 apsaugos darbuotojai, 3 barmenai, 6 padav jos, 4 vir jos.

Vidutin s verslo mon s. Tyrimui buvo pasirinktos 2 vidutinio verslo mon s, priklausan ios skirtingoms ekonomin s veiklos r šims:

- 1-oji mon . Priskiriama vidutinio verslo moni grupei, kurioje dirba nuo 50 iki 99 darbuotoj . mon si lo pigias ir paprastas telekomunikacij paslaugas: mobiliojo ir fiksuoto ryšio produktus bei paslaugas, taip pat interneto, kompiuteri tinkl , kabelin s televizijos ir kitas paslaugas. mon turi 14 skyri didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Panev žyje, Šiauliuose, Palangoje, Radviliškyje, Taurag je, Trakuose, Elektr nuose, Vilkaviškyje. mon veikl vykdo nuo 2008 met . mon s personal sudaro: vadovas, personalo vadovas, vyriausioji vadybinink ir pardavim vadybininkai.
- 2-oji mon . Priskiriama vidutinio verslo moni grupei, kurioje dirba nuo 50 iki 99 darbuotoj . Pagrindin mon s veikla susijusi su gyvenam j nam statyba, bendrastatybiniais darbais, pamat rengimu, m rijimu, vidaus ir išor s apdaila, stog remontu, dengimu visoje Lietuvoje. mon veikl vykdo nuo 1998 met . mon s personal sudaro: vadovas, administrator , buhalter , darb vadovai, brigadininkai, vairuotojai – tiek jai, darbininkai ir pagalbiniai darbininkai.

Apibendrinant galime teigti, kad visos pasirinktos mon s atitinka vien pagrindin atrankos kriterij : priklauso smulkaus arba vidutinio dydžio mon ms. mon s priklauso skirtingoms ekonomin s veiklos r šims, kas pa vairina tyrimo duomenis.

2.2. Tyrimo eigos ir imties apib dinimas

Tyrimas buvo organizuojamas tam tikrais etapais:

Pirmajame tyrimo etape buvo apklausos b du buvo tiriama ar organizacij nariai darbe patiria stres .

Tyrimo rezultatai parod , kad tiek smulki tiek vidutini verslo moni darbuotojai patiria didesn ar mažesn darbin stres , tod l antrajame tyrimo etape buvo diagnozuojamos organizacij kult ros.

Tre iajame etape gauti tyrim duomenys buvo grupuojami ir apdorojami Microsoft Excel ir SPSS programomis. Gaut tyrimo rezultat pateikimui naudotos lentel s bei grafinis vaizdavimas.

Ketvirtajame etape buvo susisteminama, analizuojama ir lyginama viso tyrimo metu surinkta medžiaga.

Penktajame etape buvo parengiamos išvados bei rekomendacijos.

Anket platinimas pasirinktose mon se vyko per vadovus. Anketos organizacijose buvo pateiktos moni vadovams elektroniniu b du, kurie per savait pateik anketas darbuotojams.

Siekiant, kad tyrimo imtis b t kuo reprezentatyvesn - vertinus moni darbuotoj skai i ir savo galimybes nuspr sta apklausti 123 vidutinio ir 62 smulkaus verslo moni darbuotoj . Atitinkamai vidutinio verslo mon se buvo išplatinta 123 anket , sugr žo 72 anketos. Smulkaus verslo mon se buvo išplatinta 62, sugr žo 54 anketos.

Tyrimas buvo atliekamas šiose smulkaus ir vidutinio verslo mon se:

- o Trijose mon se turin ioje iki 4 darbuotoj : apklausta 11 respondent , iš kuri buvo 3 vadovai ir 8 darbuotojai;
- o mon je turin ioje 9 darbuotojus: apklausti 8 respondentai, iš kuri buvo 1 vadovas ir 7 darbuotojai;
- o mon je turin ioje 16 darbuotoj : apklausta 13 respondent , iš kuri buvo 1 vadovas ir 12 darbuotoj ;
- o mon je turin ioje 26 darbuotojus: apklausti 22 respondentai, iš kuri buvo 1 vadovas ir 21 darbuotojas;
- o mon je turin ioje 67 darbuotojus: apklausti 44 respondentai, iš kuri buvo 3 vadovai ir 41 darbuotojas.
- o mon je turin ioje 56 darbuotojus: apklausti 28 respondentai, iš kuri buvo 1 vadovas ir 27 darbuotojai.

Viso apklausta 116 respondent iš 8 skirting smulkaus ir vidutinio verslo moni . Tyrime dalyvavo 10 vadov (6 smulki ir 4 vidutini verslo moni) ir 106 darbuotojai (48 smulki ir 68 vidutini verslo moni).

Smulki verslo moni tiriamieji ir j charakteristikos.

Tiriam j pasiskirstymo pagal lyt . Tyrime dalyvavo 30 darbuotoj vyr , kurie sudar 62,5% tiriam j , bei 18 darbuotoj moter , kurios sudar 37,5% vis tyrimo dalyvi . Tyrime dalyvavo 5 vadovai vyrai ir 1 vadov moteris.

Tiriam j pasiskirstymo pagal amži . Tyrime dalyvav tiriamieji suskirstyti dvi grupes. Pirm j grup – iki 25 met - sudar 3 tiriamieji (6,25%), antr j - 26-35 met – 45 vis tyrimo

dalyvi (93,7%). Tyrimė dalyvavo 5 vadovai priklausantys 26-35 met grupei, kaip ir didžioji dalis tyrimo dalyvi , vienas vadovas priskiriamas 36-45 met grupei.

Tiriam j pasiskirstymo pagal išsilavinim . Tyrimė dalyvavo vairaus išsilavinimo tiriamieji. Nebaigt aukšt j universitetin išsilavinim turi 3 tiriamasis (6,25%), 4 tiriamieji (66,6%) - aukšt j universitetin išsilavinim ir 13 (27,08%) darbuotojai turi aukšt j neuniversitetin išsilavinim . Taigi aukšt j (universitetin) išsilavinim yra gijusi didžioji tiriam j dalis, tok išsilavinim turi ir moni vadovai.

Tiriam j pasiskirstymo pagal šeimynin pad t . Iš iriam j pasiskirstymo pagal šeimynin pad t matome, kad 27 tyrimo dalyvi (56,25%) yra ved /ištek jusios, 12 (25%) – neved /neištek jusios ir 9 (18,75%) tiriamieji gyvena neregistruotoje santuokoje Pagrindin tiriam j dal sudaro vedusi /ištek jusi tyrimo dalyvi grup .

Tiriam j pasiskirstymas pagal darbo staž tiriamoje organizacijoje, kurioje dirba, rodo, kad iki pus s met dabartin je organizacijoje darbo staž turi 9 tiriam j , iki 1 met – 12 tiriam j , o nuo 1 iki 5 met 27 tiriamieji. Didžioji dalis tiriam j , 56,25% turi 1-5 m t darbo staž dabartin je organizacijoje. 1-5 m t darbo staž turi ir moni vadovai, tiek pat laiko jie dirba vadovaujam darb šioje mon je.

Tiriam j pasiskirstymas pagal darb pagal specialyb . Didžioji dalis tiriam j 70,88%, taip pat ir visi vadovai dirba pagal specialyb .

Tiriam j pasiskirstymas pagal gaunam atlyginim . Didžiosios dalies darbuotoj atlyginimas rankas yra 1001-2000 Lt, tok atlyginim gauna 33 iš 48 moni darbuotoj , kas sudaro net 68,75%. 9 darbuotojai gauna 1000 Lt. atlyginim , o po 2001-3000 Lt. gauna 6 moni darbuotojai, kas sudaro 12,5% mon s vadov atlyginimai dažniausiai siekia rib virš 3000 Lt.

Vidutini verslo moni tiriamieji ir j charakteristikos.

Tiriam j pasiskirstymo pagal lyt . Tyrimė dalyvavo 29 darbuotojai vyrai, kurie sudar 42,6% tiriam j bei 39 darbuotojos moterys, kuri sudar 57,35% vis tyrimo dalyvi . Tyrimė dalyvavo 4 vadovai– 2 vyrai ir 2 moterys.

Tiriam j pasiskirstymo pagal amži . Tyrimė dalyvav tiriamieji suskirstyti tris grupes. Pirm j grup – iki 25 met - sudar 15 tiriam j (22,05%), antr j - 26-35 met – 41 vis tyrimo dalyvi (60,29%) ir lik tiriamieji priklauso 36-45 met grupei. Tyrimė dalyvavo 2 vadovai priklausantis 26-35 met grupei, bei du 36-45 met vadovai.

Tiriam j pasiskirstymo pagal išsilavinim . Tyrimė dalyvavo vairaus išsilavinimo tiriamieji. Nebaigt aukšt j universitetin išsilavinim turi 10 tiriam j (14,7%), 17 tiriam j (25%)- aukšt j universitetin išsilavinim , 47,05% turi aukšt j neuniversitetin išsilavinim bei 9 darbuotojai turi profesin išsilavinim . Taigi aukšt j neuniversitetin išsilavinim yra gijusi didžioji tiriam j

dalį. 3 moni vadovai yra gij aukštą universitetinį išsilavinimą, vienas vadovas šiuo metu vis dar mokosi universitete.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šeimyninį padėtį. Iš iriamųjų pasiskirstymo pagal šeimyninį padėtį matome, kad 39 tyrimo dalyvi (57,35%) yra vedę /ištekę jusios, 18 (26,4%) – nevedę /neištekę jusios ir 7(10,29%) tiriamieji gyvena neregistruotoje santuokoje ir 3 tiriamieji išsiskyrę (4,41%). Pagrindinį tiriamųjų dalį sudaro vedusių /ištekusių tyrimo dalyvių grupė.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamojoje organizacijoje, kurioje dirba, rodo, kad iki pusės dabartinėje organizacijoje darbo stažą turi 11 tiriamųjų, iki 1 metų – 24 tiriamųjų, o nuo 1 iki 5 metų – 33 tiriamieji. Didžioji dalis tiriamųjų 48,5% turi 1-5 metų darbo stažą dabartinėje organizacijoje. 1-5 metų darbo stažą turi visi moni vadovai, 3 iš jų tiek pat laiko dirba vadovaujant darbą šioje monijoje, 1-tok darbą dirba mažiau kaip 1metai.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbą pagal specialybę. Didžioji dalis tiriamųjų dirba ne pagal specialybę – 43 tiriamųjų (63,23%) ir tik 25 pagal specialybę (36,76%). Trys iš keturi vadovai dirba pagal specialybę ir 1 ne pagal specialybę.

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gaunamą atlyginimą. Didžiosios dalies darbuotojų atlyginimas rankas yra 1001-2000 Lt, tokį atlyginimą gauna 47 iš 68 monių darbuotojų, kas sudaro net 69,11%, 14 (20,58%) darbuotojų gauna 1000 Lt. atlyginimą, o po 2001-3000 Lt. gauna 7 monių darbuotojai, kas sudaro 10,29%. Trijų monių vadovų atlyginimas dažniausiai siekia ribą virš 3000 Lt. ir vieno vadovo 2001-3000 Lt.

Paaiškėjo, kad didžiąją dalį smulkaus verslo monių respondentų sudaro vyrai, o vidutinio verslo monių – moterys, todėl galima teigti, kad šiuo aspektu organizacijos labai skirtingos. Monių se daugiausia darbuotojų priskiriamas 26-35 metų amžiaus tarpsniui – galima teigti, kad abu kolektyvai pakankamai jauni. Skiriasi monių darbuotojų išsilavinimas – didžioji dalis smulki monių respondentų turi aukštą universitetinį išsilavinimą, o vidutinės monių se – aukštą neuniversitetinį išsilavinimą. Monių pagrindinį darbuotojų dalį sudaro santuokoje gyvenantys darbuotojai. Vertinant darbo stažą, monių rodikliai labai panašūs – abiejose monių se, beveik pusė darbuotojų dirba 1-5 metų laikotarpį. Labai skirtingas monių darbuotojų susiskirstymas, vertinant tai, ar darbuotojai dirba pagal specialybę dabartinėje darbovietėje: smulkaus verslo monių se didžioji dalis darbuotojų dirba pagal specialybę, o vidutinio dydžio monių se – ne pagal specialybę. Susiskirstymas gaunamo atlyginimo atžvilgiu labai panašus, abiejų monių didžioji dalis darbuotojų gauna 1001-2000 Lt. atlyginimą.

Apibendrinant tyrimus organizacijų vadovus, pastebima, jog didžiąją dalį vadovų sudaro vyrai, esantys 36-45 metų amžiaus, turintys aukštą universitetinį išsilavinimą, turintys 1-5 metų darbinį stažą, gaunantys didesnį nei 3000Lt. atlyginimą.

2.3. Organizacijos kultūros ir darbinio streso tyrimo metodikos

Pasak K. Kardelio (2002) kiekybinis tyrimas galima apibūdinti, kaip struktūrizuoti, besiremiant iš moksliniais problemomis išplaukiančios hipotezės (kuri siekiama patvirtinti) tyrimu, taikant matematinę statistinę analizę bei tyrimo duomenims skaičiuoti.

Pasirenkant kiekybinį metodą, anketinį apklausą, buvo siekiama atskleisti vyraujančias bendresnes nuostatas bei tendencijas, o kokybiniais tyrimo metodais surinkti kuo objektyvesnė informaciją, padedančią nustatyti tiriamajam būdingus bruožus, ypatybes.

Mokslinėje literaturoje yra pateikiama nemažai rekomendacijų stresui darbe tirti, tačiau dažniausiai yra naudojama apklausa. Apklausa tyrimui buvo pasirinkta todėl, kad ji suteikia platesnę informaciją apie darbuotojus, streso priežastis ir darbuotojų kovos su stresu būdus. Apklausoje metu buvo siekiama išsiaiškinti tiriamajam nuostatas, nuomones, vertybinius aspektus, moralinius bei kitokius vertinimus ir t.t.

Šio magistrinio darbo anketavimas buvo atliktas 2011 m. kovo mėn. Smulkaus ir vidutinio verslo monose, kurio metu remtasi anonimiškumo ir savanoriškumo principais.

1 lentelė. Darbinio streso tyrimo darbuotojams instrumentarijaus pagrindimas

	Bloko pavadinimas	Teiginių kiekis	Ryšys su patiriamu darbinio stresu	Remtasi autoriais
1.	Darbo sąlygos, aplinka	5	Stresas gali takoti nemaloni darbo aplinka, nepatogi darbo vieta, privatumo stoka ir t.t.	S. Robbins (2002); A. Jonaitytė (2004); N. Chmiel (2005); J. Krylova (2007);
2.	Darbo krūvis, tempas, turinys	15	Stresas gali sukelti neaiškios pareigos ir funkcijos, rutiniškas ar intensyvus darbas, negalėjimas kontroliuoti darbo tempo ar krūvio, per daug sudėtingos užduotys, per didelė atsakomybė, emocinė tampa, priemonių ar laiko stoka, viršvalandžiai ir t.t.	S. Robbins (2002); I. Aleksandravičienė (2004); A. Jonaitytė (2004); N. Chmiel (2005); J. Piknė ir A. Palujanskienė (2005); V. G. Dubauskas (2006); J. Krylova (2007); Vengrytė (2008);
3.	Tikslai	3	Stresas gali takoti neaiškūs darbo tikslai, organizacijos nevertinimas darbuotojų indelio bendrą tikslą pasiekimui, darbuotojų nesupratimas, koks yra jų indėlis bendramonės tikslo gyvendinimui ir t.t.	J. Gušinskienė (2002); M. Jūvėnė (2006); J. Krylova (2007);
4.	Žinios	9	Stresas gali sukelti negalėjimą tobulėti, gyti naują ir panaudoti jau turimą žinią ar gūdži negalėjimas; informacijos trūkumas, ar negalėjimas reikiamu metu, kompetencijos trūkumas, nežinojimas kas yra daroma tinkamai- kas ne, per aukšta kvalifikacija atliekamam darbui ir t.t.	Aleksandravičienė (2004); A. Jonaitytė (2004); N. Chmiel (2005);
5.	Kontrolis ir dalyvavimas	14	Stresas gali sukelti informacijos apie tai, kas vyksta monoseje trūkumą, neaiškumą dėl monoseje vykdomų pokyčių, negalėjimas diskutuoti, išreikšti savo nuomonę, neaiškūs veiklos vertinimo kriterijai, atsakomybė už kitų darbuotojų darbą, mokymai ir t.t.	S. Robbins (2002); Aleksandravičienė (2004); N. Chmiel (2005); J. Piknė ir A. Palujanskienė (2005); M. Jūvėnė (2006); G. Dubauskas (2006); J. Krylova (2007); V. Vengrytė (2008);
6.	Vadovas	10	Stresas gali sukelti darbuotojų manymą, jog vadovas jį nevertina, neatsižvelgia į nuomonę, nepakankamas bendravimas su vadovu (pagalbos, informacijos, grąžinamo ryšio trūkumas), netinkamas vadovo elgesys ir t.t.	Aleksandravičienė (2004); A. Jonaitytė (2004); N. Chmiel (2005);
7.	Santykiai	16	Stresas gali sukelti kolegų rodomos pagarbos trūkumą, kolegų pagalbą ir paramos trūkumą, tampa darbe, konfliktai, nepritapimas, trintys ir konfliktai, priekabiavimas ir t.t.	S. Robbins (2002); Aleksandravičienė (2004); A. Jonaitytė (2004); J. Piknė ir A. Palujanskienė (2005); J. Krylova (2007);

8.	Darbas ir asmeninis gyvenimas	6	Stres gali sukelti nesaugumas darbo vietoje, nesugeb jimas rasti pusiausvyros tarp darbo ir laisvalaikio, pervargimas, nepakankamas šeimos palaikymas darbo atžvilgiu, emocinis išsekimas ir t.t.	J. Pik nas ir A. Palujanskien (2005); V. Vengryt (2008);
9.	Vertyb s	3	Stres gali sukelti nesutampnios darbuotoj vertyb s, darbuotoj ir vadov vertyb s, poreikis daryti tai kas prieštarauja darbuotojo asmenin ms vertyb ms ir t.t.	M. J iuvien (2006); J. Vveinhardt ir I. Nikait (2008);
10.	Darbo užmokestis	3	Stres gali sukelti per mažas atlyginimas ar atlyginimas neatitinkantis pastang ar darbo rezultat ir t.t.	S. Robbins (2002); N. Chmiel (2005); M. J iuvien (2006); J. Krylova (2007);
11.	Paaukštėjimo, tobul jimo galimyb s	1	Stres gali takoti vil i susijusi su paaukštėjimo ir tobul jimo galimyb mis neb vimas.	A. Jonaityt (2004); N. Chmiel (2005); M. J iuvien (2006);
12.	Stresas	3	Vertinami pa i darbuotoj pasisakymai apie patiriam stres , kas labiausiai takoja streso atsiradim , ar turima žini apie streso valdym .	
13.	Sveikatingumo priemon s	1	Ar organizacijose yra sudaromos galimyb s naudotis sveikatingumo priemon mis (sporto klubai, masažai ir t.t).	N. Chmiel (2005);
14.	Informacija apie respondentus	7	Patiriamos streso lygis gali svyruoti priklausomai nuo lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo organizacijoje stažo, šeimynin s pad ties.	

Nemaža darbinio streso diagnozavimo anketos klausim , buvo pasirinkta iš A. Bandzien n s (2009) daktaro disertacijos tyrimo bei traukiant vairi mokslinink literat roje pripažintus stresorius, kurie tinka visoms profesij grup ms (Priedas Nr.5). Kadangi šiame magistro darbe stresas darbe yra analizuojamas iš vadybos mokslo pus s, stresas darbe yra vertinamas analizuojant darbo s lygas, darbo kr v , darbuotojo vaidmenis, darbo kontrol bei tarpusavio santykius (1 lentel).

2 lentel . Darbinio streso tyrimo vadovams instrumentarijus pagrindimas

	Bloko pavadinimas	Teigini kiekis	Ryšys su patiriamu darbinio stresu	Remtasi autoriais
1.	Darbo s lygos, aplinka	5	Stres gali takoti nemaloni darbo aplinka, nepatogi darbo vieta, privatumo stoka ir t.t.	S. Robbins (2002); A. Jonaityt (2004); N. Chmiel (2005); J. Krylova (2007);
2.	Darbo kr vis, tempas, turinys	13	Stres gali sukelti neaiškios pareigos ir funkcijos, rutiniškas ar intensyvus darbas, poreikis vienu metu atlikti kelis vienodai svarbius darbus, negal jimas kontroliuoti darbo tempo ar kr vio, per daug sud tingos užduotys, per didel atsakomyb , emocin tampa, priemoni ar laiko stoka, viršvalandžiai ir t.t .	S. Robbins (2002); I. Aleksandravi ien (2004); A. Jonaityt (2004); N. Chmiel (2005); J. Pik nas ir A. Palujanskien (2005); G. Navaitis (2006); V. Vengryt (2008); J. Krylova (2007);
3.	Tikslai	2	Stres gali takoti tiksl neb vimas, organizacijos darbuotoj nevertinimas vadovo indelio bendr tiksl pasiekim ,	J. Guš inskien (2002); M. J iuvien (2006); J. Krylova (2007);
4.	Žinios	7	Stres gali sukelti negal jimas tobul ti, gyti nauj ir panaudoti jau turim žini ar g dži negal jimas; informacijos tr kumas, ar negavimas reikiamu metu, kompetencijos tr kumas, per dideli darbuotoj reikalavimai.	Aleksandravi ien (2004); A. Jonaityt (2004); N. Chmiel (2005);
5.	Kontrol ir dalyvavimas	5	Stres gali takoti informacijos apie organizacijoje vykstan ius vykius stoka, darbuotoj nepaisymas vadov nuomon s, sprendim pri mimas, kurie gali takoti kit žmoni saugum ir savijaut , atsakomyb už kitus žmones, j savijaut .	S. Robbins (2002); Aleksandravi ien (2004); N. Chmiel (2005); J. Pik nas ir A. Palujanskien (2005); G. M. J iuvien (2006); Navaitis (2006); J. Krylova (2007); V. Vengryt (2008);
6.	Darbuotojai	6	Stres gali sukelti darbuotoj nepagarba, vengimas pad ti, nuomon s nepaisymas, negal jimas atvirai išsakyti savo mintis, sunkiais tarpusavyje suderinami reikalavimai iš skirting darbuotoj .	Aleksandravi ien (2004); A. Jonaityt (2004); N. Chmiel (2005); G. Navaitis (2006);
7.	Santykiai	8	Stres gali sukelti koleg rodomos pagarbos tr kumas, koleg pagalbos ir paramos tr kumas, tampa darbe, konfliktai, nepritapimas, trintis ir konfliktai ir t.t.	S. Robbins (2002); Aleksandravi ien (2004); A. Jonaityt (2004); J. Pik nas ir A. Palujanskien (2005); J.

				Krylova (2007);
8.	Darbas ir asmeninis gyvenimas	5	Stres gali sukelti nesaugumas darbo vietoje, nesugebėjimas rasti pusiausvyros tarp darbo ir laisvalaikio, pervargimas, nepakankamas šeimos palaikymas darbo atžvilgiu, emocinis išsekimas ir t.t.	J. Piknas ir A. Palujanskien (2005); V. Vengryt (2008);
9.	Vertybės	3	Stres gali sukelti nesutampantį darbuotojų ir vadovų vertybės, poreikis daryti tai kas prieštarauja vadovo asmeninėms vertybėms ir t.t.	M. J. Juvien (2006); Vveinhardt ir I. Nikait (2008);
10.	Stresas	3	Vertinami pačių vadovų pasisakymai apie patiriamą stresą, kas labiausiai takoja streso atsiradimui, ar turima žinių apie streso valdymą.	
11.	Informacija apie respondentus	6	Patiriamos streso lygis gali svyruoti priklausomai nuo lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo organizacijoje stažo, šeimyninės padėties.	

Siekiant kuo išsamiau išnagrinėti su darbinio stresu susijusias situacijas organizacijoje, darbinio streso anketos buvo išdalintos ir organizacijai vadovams (Priedas Nr.6). Dalis anketos klausimų buvo pakoreguota atsižvelgiant, kad tie jį vadovus gali veikti ir kitokie stresoriai, nei veikia eilinius darbuotojus (2 lentelė). Anketoje nebeliko blokų su klausimais apie darbo užmokestį, paaukštinimo – tobulėjimo galimybes ir sveikatingumo priemones. Apklaustieji organizacijai vadovai yra jį savininkai, todėl daroma prielaida, kad šiuos veiksmus jie gali daugiau ar mažiau valdyti. Pabrėžtina, kad nors ir kai kurie teigiami blokai išliko, keitėsi kai kurie juose pateikiami teiginiai, įskaitant ir neigiamus.

Atlikto darbinio streso tyrimo rezultatai parodė, kad tiek smulkios, tiek vidutinės verslo monijos darbuotojai bei vadovai patiria didesnį ar mažesnį darbinį stresą, todėl buvo numatytos priemonės tam, kad būtų galima diagnozuoti organizacijos kultūras.

Ištirti organizacijos kultūrą, kaip nurodo daugelis autorių yra pakankamai sudėtinga. Todėl pirmiausia buvo bandoma aiškintis organizacijos fizinę aplinką, kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia darbuotojų aplinka, kokia vadovo apranga, ar ji skiriasi nuo visų darbuotojų aprangos, kokios emocijos yra išskiriamos, kai kalbama apie darbą ir pan. Pastebimos kultūros lygmenys išskirti kriterijai daugiausia tiriami stebėjimo metodu.

Organizacijos kultūros diagnostavimo anketa (Priedas Nr.7) skirta darbuotojams buvo paruošta tam, kad būtų galima išsamiau ir tiksliau vertinti organizacijos kultūras taikant išskirtus veiksmus. Anketa sudaryta remiantis vairių mokslininkų nurodytais veiksniais apibūdinančiais bei taikant išskirtus organizacijos kultūras (3 lentelė).

3 lentelė. Organizacijos kultūros diagnostavimo tyrimo darbuotojams instrumentarijus pagrindimas

	Bloko pavadinimas	Teiginių kiekis	Ryšys su organizacijos kultūros funkcijomis	Remtasi autoriais
1.	Vizija, misija, istorija, tikslai, tradicijos, ceremonijos	11	Parodo ir iliustruoja kokios kultūros normos ir vertybės yra perduodamos, atskleidžia organizacijos savitumą; perteikia organizacijos narių patirtį;	Jucevičius (1994); R. Jucevičius (1998); A. Seilius (1998); L. Šimanskienė (2001); J. Gušinskienė (2002); R. Paulienė (2004); M. J. Juvien (2006); J. Krylova (2007);
2.	Šventės	6	Parodo ar organizacijoje yra skiriamas dėmesys bendroms šventėms, ar jos yra reikalingos ir	G. Švetkauskas (2009);

			svarbios organizacijos nariams;	
3.	Darbo kr vis, tempas, turinys	8	Parodo kokios yra galimyb s k rybingumui, iniciatyvumui; ar yra atsižvelgiama ir išklausoma organizacijos nari nuomon , pripaž stama kiekvieno darbuotojo indelio svarba; ar sudaromos galimyb s dalyvauti sprendim pri mime;	J. Guš inskien (2002); Kasiulis ir V. Barvydien (2005);
4.	Darbo organizavimas	6	Parodo taisykles, kuriomis yra reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos nariai; kaip yra ir kaip t r t b ti organizuojamas darbas, tam kad b t pasiekti geri darbo rezultatai; kaip yra skatinamas iniciatyvumas, naujos id jos;	J. Guš inskien (2002);
5.	Kontrol ir dalyvavimas	7	Parodo koks yra sprendim pri mimo procesas organizacijoje; kaip yra kontroliuojama darbuotoj veikla; ar atsižvelgiama darbuotoj pasi lymus ir nuomones;	J. Guš inskien (2002); J. Kasiulis ir V. Barvydien (2005);
6.	Vadovas, santykiai su vadovu	4	Parodo koks yra vadov bendravimas su pavaldiniais: koks yra vadovavimo stilius, ar vadovai padeda darbuotojams ar juos palaiko;	J. Guš inskien (2002); J. Kasiulis ir V. Barvydien (2005); L. Rimkut (2007);
7.	Bendravimas	11	Parodo organizacijos nari santykius, bendravimo lyg , ar yra teisingai elgiamasi vienas kito atžvilgiu; jau iam ir suvokiam organizacijos atmosfer ;	R. Paulien (2004); J. Guš inskien (2002); J. Kasiulis ir V. Barvydien (2005); L. Rimkut (2007);
8.	Darbas ir asmeninis gyvenimas	6	Parodo organizacijos nari tapatinimosi su organizacija lyg ;	
9.	Vertyb s	6	Parodo ar organizacijos nariai žino ir supranta organizacijoje vyraujan ias vertybes, ar jos sutampa su kit nari ir visos organizacijos vertyb mis;	R. Paulien (2004); M. J iuvien (2006); V. Vaitk nait (2006); Vveinhardt ir I. Nikait (2008); . Purlys (2009); L. Šimanskien ir J. Paužolien (2010);
10.	Darbo organizacijoje reikšm	3	Parodo kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija; k organizacijos nariams reiškia darbas organizacijoje;	J. Guš inskien (2002);
11.	Informacija apie respondentus	7	Nurodo informacij apie respondentus: amži , lyt , išsilavinim , darbo staž organizacijoje, šeiminin pad t .	

Siekiant kuo tiksliau diagnozuoti pasirinkt organizacij kult ras, buvo parengtos anketos ir organizacij vadovams (Priedas Nr.8). Dalis anketos klausim buvo pakoreguota atsižvelgiant tai jog vadovai organizacijos kult r takojan ius aspektus gali vertinti iš kit pozicij (4 lentel). Anketoje nebeliko blok su klausimais apie darbo kontrol bei darb ir asmenin gyvenim . Apklaustieji organizacij vadovai yra j savininkai, tod l daroma prielaida, kad šiuos veiksnus jie gali daugiau ar mažiau valdyti. Anketoje atsirado klausim , padedan i išsiaiškinti vadov poži r poilsio organizavimo reikšm organizacijos nariams bei poky i valdym . Pabr žtina, kad nors ir kai kurie teigini blokai išliko, keit si kai kurie juose pateikiami teiginiai, j skai ius.

4 lentel . Organizacijos kult ros diagnostavimo tyrimo vadovams instrumentarijus pagrindimas

	Bloko pavadinimas	Teigini kiekis	Ryšys su organizacijos kult ros funkcijomis	Remtasi autoriais
1.	Vizija, misija, tikslai, strategija	6	Parodo ar organizacijoje yra skiriamas pakankamas d mesys tiksl , misijos, strategijos ir ateities vizijos formavimui, ar apie tai informuojami organizacijos nariai;	Jucevi ien (1994); R. Jucevi ius (1998); A. Seilius (1998); L. Šimanskien (2001); J. Guš inskien (2002); R. Paulien (2004); M. J iuvien (2006); J. Krylova (2007);
2.	Švent s	4	Parodo ar organizacijoje yra skiriamas d mesys bendroms švent ms, ar jos yra reikalingos ir svarbios organizacijos vadovams;	G. Švetkauskas (2009);
3.	Darbo kr vis, tempas, turinys	11	Parodo kokios yra galimyb s pasireikšti k rybingumui, iniciatyvumui; ar yra atsižvelgiama ir išklausoma organizacijos nari nuomon , pripaž stama kiekvieno darbuotojo indelio svarba; ar sudaromos galimyb s darbuotojams dalyvauti	J. Guš inskien (2002); Kasiulis ir V. Barvydien (2005);

			sprendim pri mime;	
4.	Darbo organizavimas	3	Parodo organizacijos nari kontrol s lyg , drausm s svarb ;	J. Guš inskien (2002);
5.	Darbuotojai, santykiai su darbuotojais	4	Parodo koks yra vadov bendravimas su pavaldiniais: koks yra vadovavimo stilius, ar vadovai padeda darbuotojams ar juos palaiko;	R. Paulien (2004); J. Kasiulis ir V. Barvydien (2005); L. Rimkut (2007);
6.	Bendravimas	11	Parodo organizacijos nari santykius, bendravimo lyg , ar yra teisingai elgiamasi vienas kito atžvilgiu; jau iam ir suvokiam organizacijos atmosfer ;	R. Paulien (2004); J. Guš inskien (2002); J. Kasiulis ir V. Barvydien (2005); L. Rimkut (2007);
7.	Poilsis	1	Parodo organizacijos vadov poži r tai ar organizacija gali prisid ti prie jos nari poilsio organizavimo.	L.Šimanskien ir J.Paužolien (2010);
8.	Vertyb s	1	Parodo ar organizacijos vadovai žino ir supranta organizacijoje vyraujan ias vertybes, ar jos sutampa su kit nari ir visos organizacijos vertyb mis;	R. Paulien (2004); M. J iuvien (2006); V. Vaitk nait (2006); Vveinhardtir ir I. Nikait (2008); . Purlys (2009); L.Šimanskien ir J.Paužolien (2010);
9.	Darbo organizacijoje reikšm	2	Parodo ar vadovai tapatina save su organizacija; k vadovams reiškia darbas organizacijoje;	J. Guš inskien (2002);
10.	Poky iai	1	Parodo ar vadovai mato kokius nors poky ius personalo atžvilgiu.	A. Sakalas (2003);
11.	Informacija apie respondentus	6	Nurodo informacij apie respondentus: amži , lyt , išsilavinim , darbo staž organizacijoje, šeimynin pad t.	

Visose tyrimo anketose, didžioji dauguma klausim buvo pateikiami naudojant 5 pakop Likerto skal s atsakym format . Likerto skal , galima vardinti, kaip nuostat skal – tai susumuot reiting metodus, kuomet respondent prašoma vertinti kiekvien teigin , išreiškiant sutikim arba nesutikim . Tai matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, kokių laipsni respondentas sutinka ar nesutinka su skal je pateiktais teigiamasi ar neigiamais objekto ar reiškinio rodikli vertinimais. Darbuotojams skirtose anketose taip pat naudoti uždaro tipo klausimai, atvir klausim pateikta nebuvo, nes dažniausiai tokias anketas užpildo mažas procentas apklaust j . Vadovams buvo pateikti klausimai uždaro ir atviro tipo bei klausimai naudojant Likerto skal s format .

Apklausus organizacij darbuotojus ir vadovus bei steb jus j veikl , buvo lyginami organizacijos nari pasisakymai su j veiksmis.

Anket duomenys buvo koduoti ir apdoroti Excel ir SPSS (Social Package for Social Sciences) program pagalba.

Remiantis V. Kasiulevi iu ir G. Denapiene (2008) koreliacijos analize galime apibudinti kaip, statistikos metod , tiriant požymi tarpusavio ryši stiprum . Pasiskirs iusiems pagal normal j d sn intervaliniams kintamiesiems yra skai iuojamas Pirsono (angl. Pearson) koreliacijos koeficientas. Koreliacijos koeficiento (r-reikšm) vertinimas:

- 00- 0,19 yra labai silpnas tarpusavio ryšys;
- 0,20- 0,39 yra silpnas ryšys;
- 0,40- 0,69 yra vidutinis ryšys;
- 0,90- 1,00 yra labai stiprus tarpusavio ryšys.

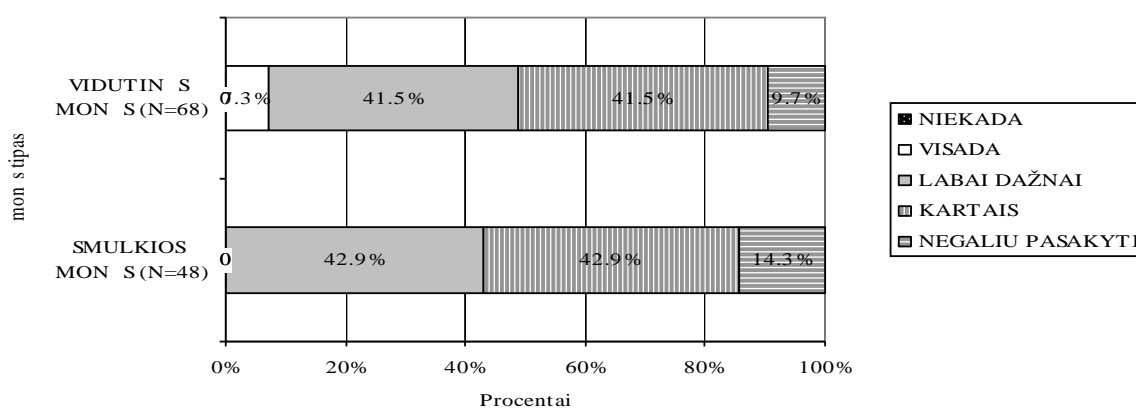
Siekiant išsiaiškinti kaip darbins stresas s veikia su organizacijos kult ra, buvo ieškota koreliacini ryši tarp vairi kintam j .

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS, KAIP DARBINIO STRESO MAŽINIMO VEIKSNIO DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Darbinio streso bendroji analizė

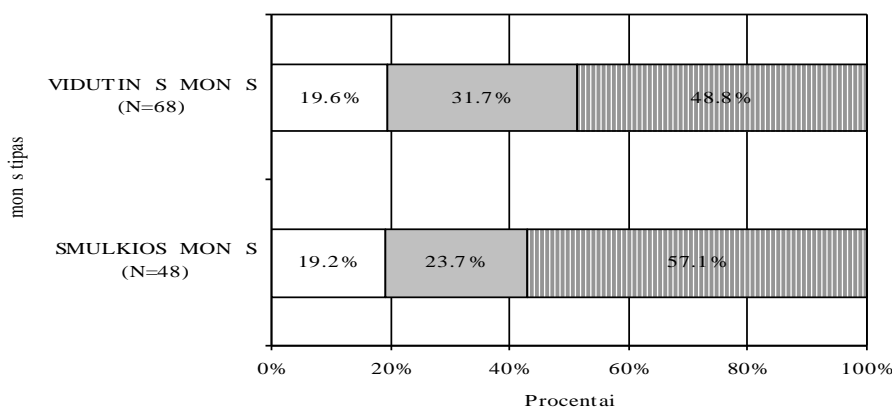
Stresas neišvengiamas ir reikšmingas dalykas, tačiau svarbu išsiaiškinti neigiamas emocijas sukėlusius, dar kitaip vadinamus stresorius.

Visų pirma svarbu vertinti, kaip patys respondentai vertina savo darbinį stresą, ar jį patiria ir kaip dažnai, bei kokios yra jų manymu darbinio streso priežastys.



4 pav. Respondentų nuomonė dėl patiriamo streso darbe dažnumo (N=116)

Iš pateikto 4 paveikslėlio aiškiai matyti, jog daugiausia respondentų stresą darbe patiria kartais arba labai dažnai, tai nurodo tiek smulkios (42,9%) tiek vidutinės monės (41,5%) atstovai. Nė vienos monės tiriamasis nenurodė, jog streso darbe nepatiria niekada. Tiek smulkaus tiek vidutinio verslo vadovai nurodo, jog darbinį stresą patiria tik kartais.



5 pav. Respondentų žinios apie streso valdymą (N=116)

Iš pateikto 5 paveikslėlio aiškiai matyti, kad tiek vidutinės (48,8%), tiek smulkios monės (57,1%) darbuotojai nežino ar turi pakankamai žinių apie streso valdymą. Tik 19,6% vidutinės

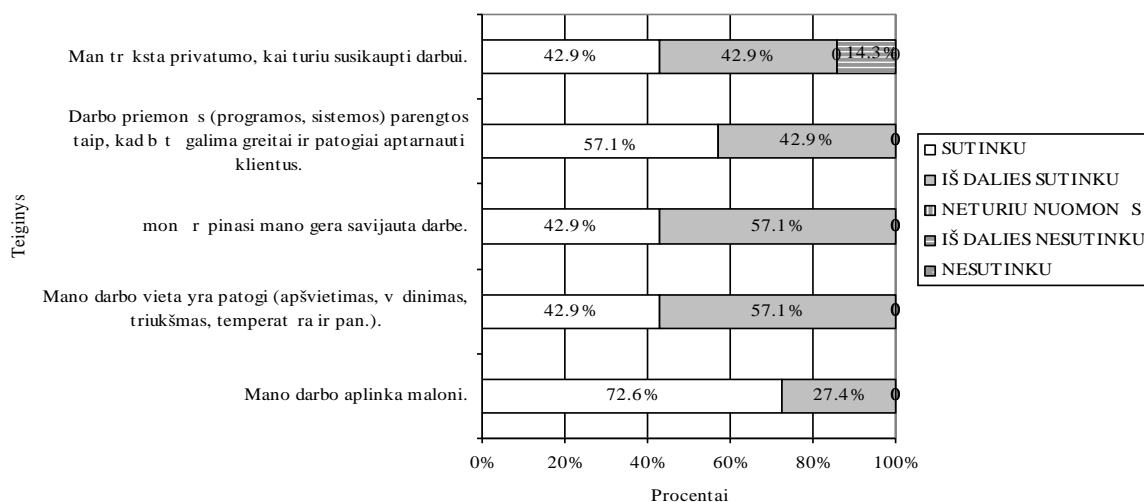
mon s ir 19,2% smulkios mon s darbuotoj teigia turintys pakankamai žini apie streso valdym . Likusioji respondent pripaž sta, jog jie žini šiuo klausimu turi nepakankamai.

Vertinant 5 ir 6 paveiksl li duomenis galima teigti, jog tiriam moni darbuotojai patiria stres , ta iau neturi pakankamai žini apie jo valdym , tod l reikalingas platesnis darbinio streso tyrimas šiose organizacijose. Tyrimas suteiks išsamesn informacij apie tai kokie veiksniai gali takoti darbin stres šiose organizacijoje, tod l bus galima pateikti tikslesnes rekomendacijas, galin ias pad ti veikti personalo patiriam stres .

A. B ta (2003) nurodo, kad stresas savaime nekyla. Stres sukelia tam tikri stresoriai, kuriuos galima apibudinti kaip vykius, aplinkybes ar bet kokius kitus dirgiklius, kurie keli stres . Skirtingi stresoriai skirtingose organizacijose, skirtingiems darbuotojams gali sukelti skirting poveik . Tod l prieš pradedant vertinti atskir stresori tak respondent patiriamam stresui, tikslinga b t apžvelgti pa i respondent nuomon apie juos veikian ius stresorius.

Smulkaus ir vidutinio verslo moni darbuotojus veikia skirtingi stresoriai (Priedas Nr.9). Smulki verslo moni darbuotojus labiau veikia atsakomyb už materialines vertybes, nei poreikis vykdyti pardavim planus ar varginantis bendravimas su konfliktiškais klientais, k nurod didžioji dalis vidutini mon s darbuotoj . Panašiai pagal svarbum mon se yra vertinamas nepakankamas pertrauk kiekis ir per didelis darbo kr vis. Smulki moni darbuotojai nemano, kad stres jiems sukeli darbas pagal grafik , nesaugumas d l darbo vietas, prasti santykiai su kolegomis ar vadovais, k pabr ž dalis vidutini moni darbuotoj . Vertinant tiriam moni vadov nurodytus darbinus stresorius galima teigti, kad pagrindinis tiek smulkaus tiek vidutinio verslo moni vadov nurodomas stresorius yra konfliktišk situacij darbin je veikloje gausa.

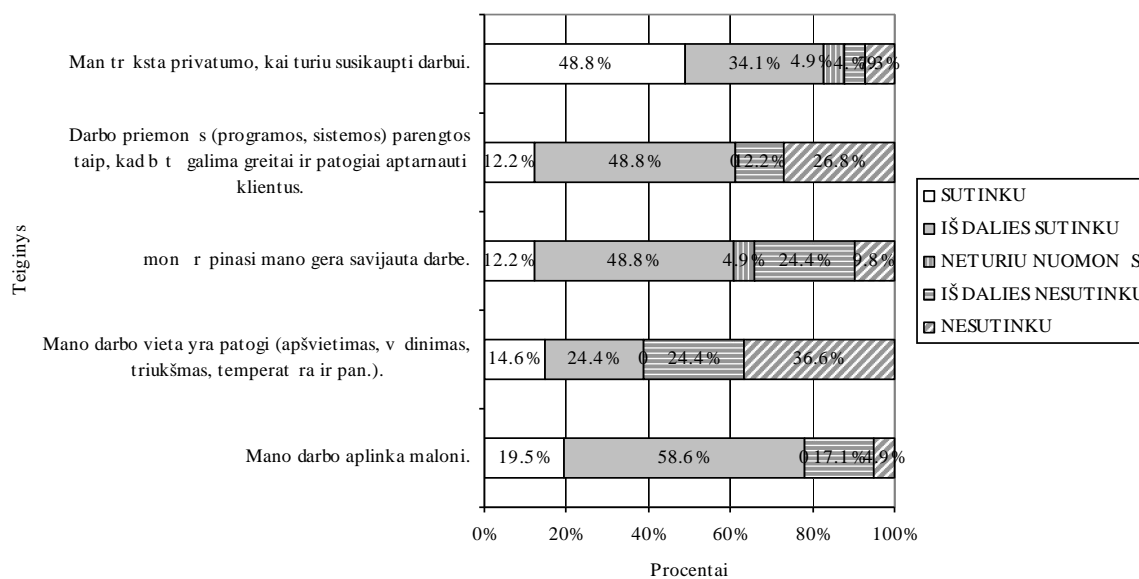
Kaip nurodo daugelis autori , stres darbe gali takoti daugyb veiksni . Ta iau vis pirma yra labai svarbu atkreipti d mes tinkam darbo aplink .



6 pav. Darbin s aplinkos vertinimas (N=48)

Remiantis smulkaus verslo moni respondent nuomone (6 pav.), galime teigti, kad ši moni aplinka yra gerai vertinama pa i jos darbuotoj . Respondentai sutinka, jog darbo aplinka jiems yra maloni (sutinka 72,6 %, iš dalies sutinka 27,4%), darbo vieta yra patogi sutinka 42,9%, iš dalies sutinka 57,1%), jog mon r pinasi darbuotojo gera savijauta darbe (sutinka 42,9%, iš dalies sutinka 57,1 %) tokia pat dalis respondent sutinka, jog darbo priemon parengtos taip, kad b t galima greitai ir patogiai aptarnauti klientus. Vertinant respondent darbo aplink , neigiamai galima vertinti darbuotojams suteikiam privatumo galimyb . Didžioji dalis respondent nurodo, kad jiems tr ksta privatumo, kai jie turi susikaupti darbui, su teiginiu sutinka 42,9%, iš dalies sutinka 42,9% respondent .

Smulkaus verslo moni vadovai savo darbin aplink vertina teigiamai (darbo aplinka maloni, vieta patogi, darbo priemon s parengtos tinkamai). Kaip darbin s aplinkos neigiam veiksni galima išskirti privatumo stok .



7 pav. Darbin s aplinkos vertinimas (N=68)

Nors didžioji dalis vidutini verslo moni darbuotoj savo darbo aplink nurodo kaip maloni (7pav.), su teiginiu sutinka 19,5%, iš dalies sutinka 58,6% respondent , ta iau darbo vieta didžiajai respondent daliai yra nepatogi. T nurod su teiginiu sutinkantys 36,6% ir 24,4% su teiginiu iš dalies sutinkan i respondent . Jog mon r pinasi darbuotojo gera savijauta darbe (sutinka 12,2%, iš dalies sutinka 43,9%) panaši dalis respondent sutinka, jog darbo priemon parengtos taip, kad b t galima greitai ir patogiai aptarnauti klientus. Kaip ir smulki verslo moni darbuotojams, vidutinio verslo moni darbuotojams tr ksta privatumo, kai jie turi susikaupti darbui.

Darbo turinys, kr vis ir tempas labai takoja darbuotojo veiklos rezultatus, bet tuo pačiu gali takoti ir darbuotojo savijaut darbe. Neaiškiai formuluojamos ar ne vykdomos užduotys, per didelis darbo tempas ar kr vis gali būti patiriamas streso darbe priežastimis.

Vertinat smulkaus verslo monių darbuotojų darbo turinį, kr vis ir tempas, galima teigti, kad respondentų nuomonės daugeliu klausimų labai išsiskyrė (Priedas Nr.10). Respondentų darb ir savijaut darbe palengvina aiškios darbuotojų pareigos ir funkcijos (su teiginiu sutinka 85,7%, iš dalies sutinka 14,3% respondentų) tai jog darbe suteikiama galimyb darbuotojams daryti tai, ką jie geriausiai moka (su teiginiu sutinka 28,6%, iš dalies sutinka 57,1% respondentų), geb jimas planuoti savo veiklą, t.y. atlikti darbus nuo pradžios iki pabaigos (su teiginiu sutinka 57,1%, iš dalies sutinka 28,8% respondentų), tai jog skiriamas užduotis laiko veikiamomis, bei tai, kad dirbant neįtampa per daug atsakomyb ir emocijų tampa, tai nurodo 57,1% respondentų. Neigiamai darbuotojų veiklos rezultatus ir savijaut gali takoti: net r jimas galimybės paįm nustatyti savo darbo tempo, jog darbo tempas yra intensyvus sutinka 57,1% respondentų, negal jimas paįm nuspręsti kaip atlikti pavest darb, bei laiko stoka. Tod 71,4% respondentų nurodo, kad darb jie atlikt geriau, jei tam trūk daugiau laiko. Galima teigti, kad laiko stoka takoja darbuotojų viršvalandžius. Su teiginiu jog dažnai dirba viršvalandžius sutinka arba iš dalies sutinka po 28,6% respondentų. Gerai, kad nors ir jausdami laiko trūk darbams atlikti, bei dažnai dirbantys viršvalandžius darbuotojai teigia neįtampiantys didelio laiko spaudimo, tai nurodo, net 71,4% respondentų.

Išanalizavus vidutini verslo monių respondentų teiginius (Priedas Nr.11), galima teigti, kad respondentų darb ir savijaut darbe palengvina aiškios darbuotojų pareigos ir funkcijos (su teiginiu sutinka 31,7%, iš dalies sutinka 51,7% respondentų), tai jog darbas nėra sunkus, j galima apibudinti kaip pasikartojant – rutinišk (su teiginiu sutinka 34,2%, iš dalies sutinka 36,6% respondentų), geb jimas atlikti darbus nuo pradžios iki pabaigos bei galimyb darbuotojams darbe daryti tai, ką jie geriausiai moka (su teiginiu sutinka 31,7%, iš dalies sutinka 19,5% respondentų). Neigiamai darbuotojų veiklos rezultatus ir savijaut gali takoti: net r jimas galimybės paįm nustatyti savo darbo tempo, jog darbo tempas yra intensyvus sutinka 51,2% respondentų, negal jimas paįm nuspręsti kaip atlikti pavest darb, bei laiko stoka. Darb respondentai atlikt geriau, jei tam trūk daugiau laiko (su teiginiu sutinka ir iš dalies sutinka po 39% respondentų). Nors nemaža darbuotojų dalis dažniausiai nedirba viršvalandžiu (apie 50% respondentų), tačiau respondentai jaučia didžiulį laiko spaudimą, su šiuo teiginiu sutinka 34,1% respondentų, iš dalies sutinka 26,8% respondentų.

Vertinant vadovų darbo kr vis, turinį ir tempą, galima teigti, kad nors vadovai dažnai susiduria su sudėtingomis užduotimis, dirba labai intensyviai, patiria didžiulį tampa bei vienu metu turi dirbti kelis vienodai svarbius darbus vadovai yra tinkamai pasiruošę darbui. Smulkaus verslo monių vadovų patiriamas stresas darbe riziką gali sumažinti tai, kad jie geba organizuoti savo veiklą

taip, kad darbai būtų atlikti nuo pradžios iki pabaigos, tačiau gali takoti ir tai, kad vadovų teigimu jie iš dalies gali takoti savo darbo tempą. Didžiausi tak patiriamam stresui darbe gali tirti per didelį užduočių kiekį, laiko stoka, kas slygoja viršvalandžius. Vidutinio dydžio monių vadovams stresas gali sukelti sudėtingą užduočių vairovę ir gausą, didžiulį atsakomybę, emocinę tampa, intensyvią darbą, poreikis vienu metu atlikti vienodai svarbius darbus, negalėjimas patiam reguliuoti savo darbo tempo, kas takuoja nesugebėjimą laiku atlikti kai kurių užduočių, todėl jaučiamas laiko spaudimas ir dirbami viršvalandžiai.

Tikslų nežinojimas, neaiškiai, netiksliai apibrėžti tikslai, realiai nepasiekiami tikslai, nevertinamas (arba nevertinamas pakankamai) indelis tikslų pasiekimui gali takoti tiek darbuotojams, tiek vadovų patiriamą darbinį stresą, todėl būtina vertinti su tikslais susijusius aspektus moniškai.

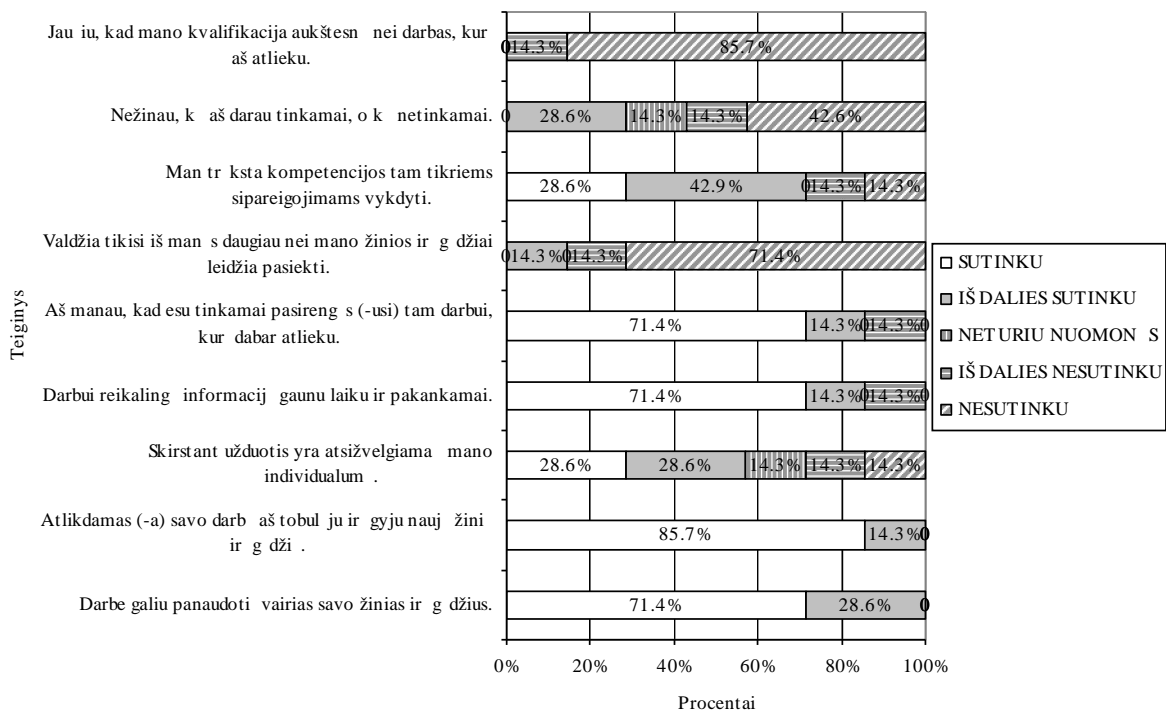
Smulkieji monių darbuotojai tvirtai teigia, kad jiems yra aiškūs arba beveik aiškūs darbo tikslai ir užduotys (Priedas Nr.12). Didžioji dalis respondentų (71,4%) supranta, koks yra jų darbo indelis bendrą monės tikslą gyvendinimui ir mano, kad monė vertina jų indelį bendrą tikslų pasiekimui.

Nors vidutinio dydžio monių darbuotojai sutinka (73,2%) arba iš dalies sutinka (14,3%) su teiginiu, jog jiems yra aiškūs darbo tikslai ir užduotys (Priedas Nr.13). Tačiau nemaža dalis net 7,3% sutinka ir 9,4% iš dalies sutinka su teiginiu, jog jiems yra nesuprantama, koks yra jų darbo indelis bendrą monės tikslą gyvendinimui. Nors ne visi respondentai supranta, koks yra jų indelis bendrą monės tikslą gyvendinimui, tačiau didžioji dalis respondentų sutinka su teiginiu, kad monė vertina jų indelį bendrą tikslų pasiekimui.

Tiek smulkaus, tiek vidutinio dydžio monių vadovai nurodo jog yra išsiskilę su darbo tikslais. Smulkaus verslo monių vadovų nuomone kiekvienas organizacijos darbuotojas vertinamas indelį bendrą tikslų pasiekimui, tuo tarpu puse vidutinio dydžio monių vadovų taip nemano.

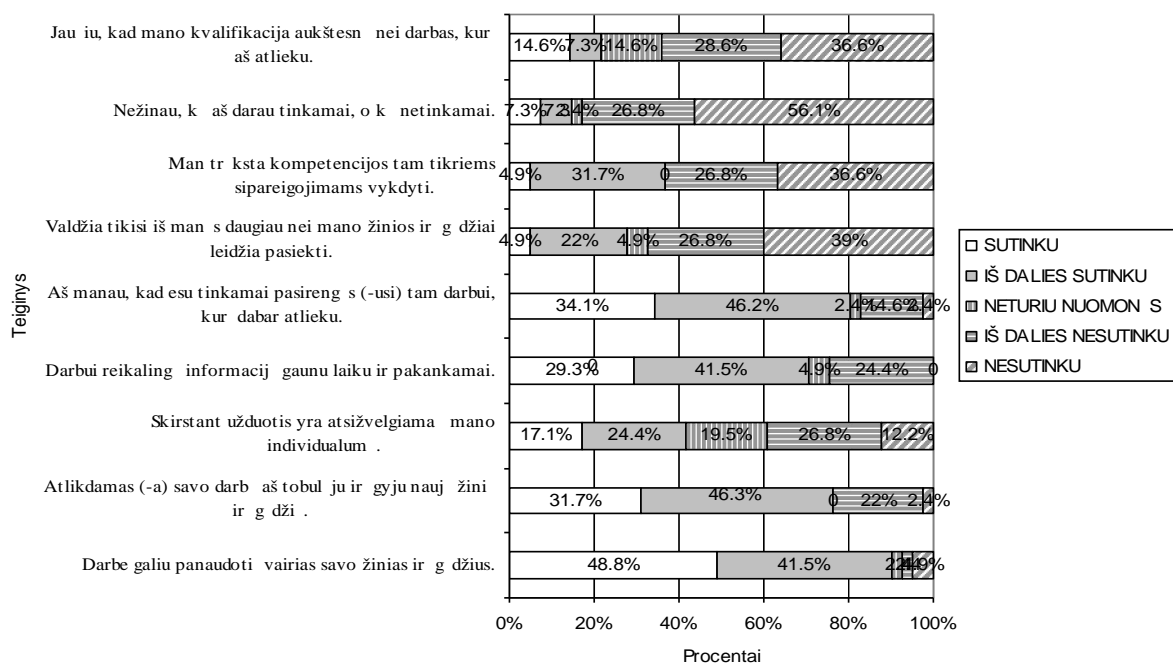
Nepakankamas informavimas apie darbo rezultatus, laimėjimus, nesėkmes ir pokyčius, nepakankami gūdžiai atliekamam darbui, neatsižvelgimas individualumui – tai veiksniai, galintys sukelti darbinį stresą, tiek darbuotojams, tiek vadovams, todėl būtina šiuos veiksnius atidžiai vertinti.

Kaip matyti iš 8 paveikslo, smulkieji monių darbuotojai (71,4%) teigia darbe galintys panaudoti visas savo žinias ir gūdžius, reikiamą informaciją gauna laiku ir pakankamai, 85,7% atlikdami savo darbą tobulėja ir gyja nauji žiniai bei gūdžiai, todėl dauguma jų yra tinkamai pasirengę, tam darbui kurį jie dabar atlieka. Todėl neaišku, kodėl didžioji dauguma respondentų teigia, jog jiems trūksta kompetencijos tam tikriems sūpareigojimams vykdyti. Tinkamai atlikti darbą leidžia tai, kad skirstant užduotis organizacijoje yra atsižvelgiama kiekvieno darbuotojo individualumui (teiginiui nepritaria tik 28,6%). bei tai, kad darbui reikalingą informaciją darbuotojai visada gauna laiku ir ji būna pakankama.



8 pav. Turimos žinios ir gaunama informacija darbe (N=48)

Vadovų atsižvelgimui kiekvieno darbuotojo individualumui parodo ir tai, kad respondentų teigimu valdžia nesitiki iš jų daugiau nei jų žinios ar gūdžiai gali leisti (8 pav.), tai nurodo 71,4% respondentų. Neblogai darbuotojai yra informuoti apie tai, ką jie daro tinkamai, o ką netinkamai - su teiginiu nesutinka tik 28,6% respondentų. Vertindami savo kvalifikaciją ir atliekamą darbą, visi respondentai nurodo, kad jų kvalifikacija atitinka jų atliekamą darbą.



9 pav. Turimos žinios ir gaunama informacija darbe (N=68)

Didžioji dalis vidutini monei darbuotoj sutinka (48,8%) arba iš dalies sutinka (41,5%) su teiginiu, kad darbe jie gali panaudoti visas savo žinias ir g dži us (9 pav.). Panaši dalis respondent nurodo, kad jie darbe tobul ja ir gyja nauj žini ir g dži . Respondent nuomon s labai išsiskyr vertinant tai ar skirstant užduotis yra atsižvelgiama į individualum : 19,5% netur jo šiuo klausimu nuomon s, 20,8% iš dalies nesutiko, 12,2% nesutiko su teiginiu, lik teiginiui pritar ar pritar iš dalies. Didžioji dalis respondent nurodo, kad reikiam informacij darbui jie gauna laiku ir pakankamai, tik 26,9% respondent mano, kad valdžia iš j tikisi iš j daugiau nei j žinios ir g dži ai leidžia to pasiekti, tod l j manymu jie yra tinkamai pasireng tam darbui, kur dabar atlieka. Didžioji dalis respondent nemano, kad jiems tr ksta kompetencijos tam tikriems sipareigojimams vykdyti, ta iau teigiama tai, kad net 56,1% respondent žino, k jie daro tinkamai, o k ne. Vertinant respondent turim kvalifikacij ir j atliekam darb , respondent nuomon s išsiskyr . Jog turima kvalifikacija yra aukštesn nei j atliekamas darbas nurod mažoji dalis respondent (su teiginiu sutinka 14,6% ir 7,3% – sutinka iš dalies). 28,6% respondent nuomon s šiuo klausimu net r jo, o likusioji dalis savo kvalifikacij laiko tinkam j atliekamam darbui.

Kaip vienintel galim stresori susijus su žiniomis ir informacija darbe, smulki verslo monei vadovas galima nurodyti kompetencijos tam tikriems sipareigojimams vykdyti stok , o vidutinio verslo monei vadovams dar ir darbuotoj tik jim si iš vadov daugiau nei j žinios ar g dži ai leidžia pasiekti.

Perkrovimas darbu, per maži užduo i atlikimo terminai, netinkamas darbo kr vis, per didel atsakomyb , varginantys profesiniai reikalavimai netinkamas grafikas, netinkamas darbo ir poilsio planavimas, pagalbos ir paramos stoka, darbo priemoni tr kumas ir kiti panaš s veiksniai gali takoti streso darbe atsiradim .

71,4 % smulki monei darbuotoj sutinka ir 28,6% sutinka iš dalies su teiginiais, kad monei r pi j nuomon , tod l respondent teigimu jie yra nuolat informuojami apie tai kas vyksta mon je, yra paaiškinamos organizacijoje vykdom poky i priežastys ir tikslai (su teiginiu iš dalies nesutinka tik 14,3% respondent), vykdant poky i darbuotojai yra informuojami kaip tai bus gyvendinta praktiškai (Priedas Nr.14). Darbuotoj nuomon s svarb organizacijai rodo ir tai, kad darbuotojai turi galimyb diskutuoti, išreikšti abejones, d l priimam sprendim . Tinkamam darbo atlikimui takos turi darbuotoj informavimas ko iš j yra tikimasi, geb jimas išreikšti savo nuomon , kaip atlikti savo darb , bei veiklos efektyvumo vertinimo kriterij supratimas. Didžioji dalis respondent (57,1% sutinka ir 28,6% sutinka iš dalies) su teiginiu, kad jiems yra aišku ko darbe iš j yra tikimasi, ir darbe gali pareikšti savo nuomon apie tai kaip atlikti savo darb . Respondentai teigia, kad vadovams yra svarbi j nuomon , nurodoma, kad vadovai visada pastebi gerus darbo rezultatus, yra aiškiai nurodomi veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai. Dalyvaudami

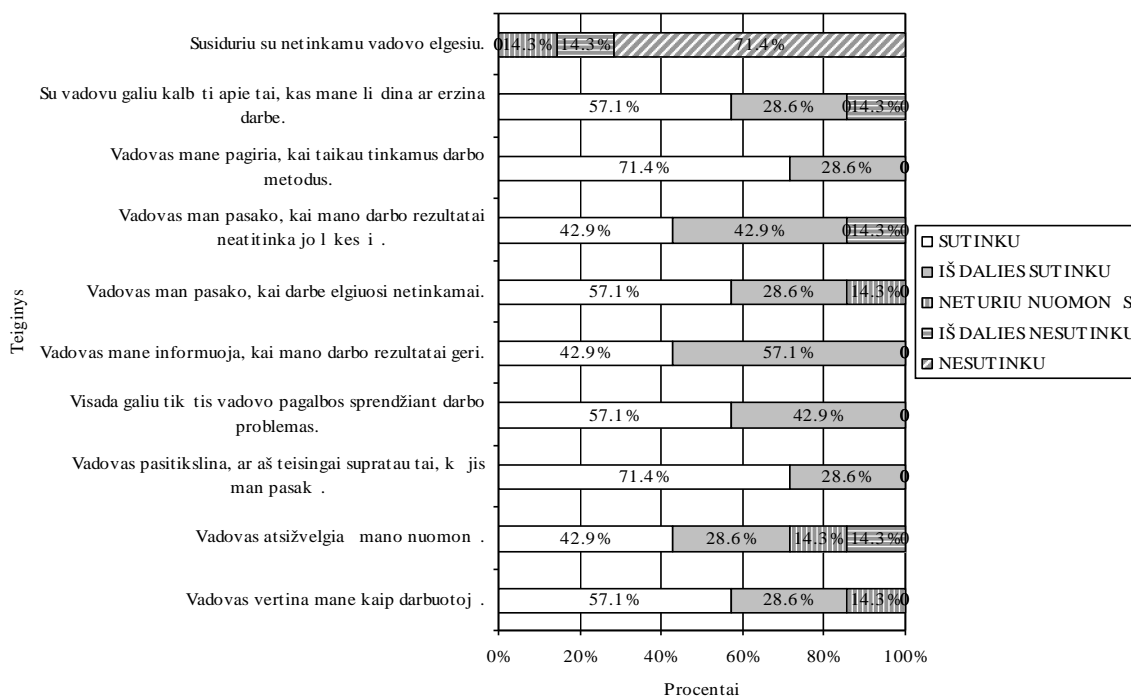
darbin je veikloje darbuotojai nuolat bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje, ta iau tik 28,6% respondent nurodo, kad j veiksmi ir priimami sprendimai gali takoti kit žmoni saugum ir savijaut , panaši dalis atsako už kit darbuotoj darb , tuo tarpu didžioji dalis respondent atsako už kit darbuotoj mokym bei vystym . Respondent dalyvavim darbin je veikloje galima vertinti teigiamai, ta iau didžioji dalis respondent nesutikt prisiimti didesn s atsakomyb s darbe, t nurodo net 42,9% respondent .

Vidutini moni darbuotojai n ra vieningi vertinant tai, ar monei r pi j nuomon (Priedas Nr.15). Didžioji dalis respondent (46,4%) nurodo, kad organizacijai r pi j nuomon , ta iau net 43,9% atrodo, kad j nuomon ner pi organizacijai. Išsiskyrusi šiuo klausimu respondent nuomon galima paaiškinti tuo, kad net 58,5% respondent teigia, kad yra nuolat informuojami apie tai kas vyksta mon je, panašus procentas respondent nurodo, kad jiems yra aišk s vykdom poky i tikslai ir priežastys, bei aišku kaip bus vykdomi poky iai ir kaip gyvendinami praktiškai. Ta iau jog neturi galimyb s diskutuoti ir išreikšti abejones d l priimam sprendim nurodo net 53,6% respondent , panašus procentas respondent taip pat nurodo, jog negali pareikšti nuomon s apie b dus kaip atlikti savo darb . Didžioji dalis respondent nurodo, jog jiems yra aišku ko darbe iš j yra tikim si, jie supranta savo veiklos vertinimo kriterijus, mano jog organizacijoje visuomet yra pastebimi geri rezultatai, yra aiškus ryšys tarp atliekamo darbo ir jo vertinimo. Beveik pus organizacijos darbuotoj nurodo, kad j veiksmi ir priimami sprendimai gali takoti kit žmoni saugum ir savijaut , jie atsako už kit darbuotoj darb , mokym bei vystym .

Vertinant vadov dalyvavimo darbin je veikloje, galimus streso veiksnius, galime teigti, kad daugumai vadov yra aišku ko iš j tikimasi darbe, jie yra nuolat informuojami apie tai kas vyksta mon se, darbuotojams r pi j nuomon , tod l stres darbe gali sukelti tik atsakomyb už kitus žmones: j mokym , savijaut ir saugum , vidutinio verslo moni vadovams dar galima priskirti - nepakankam informuotum apie tai kas vyksta mon je.

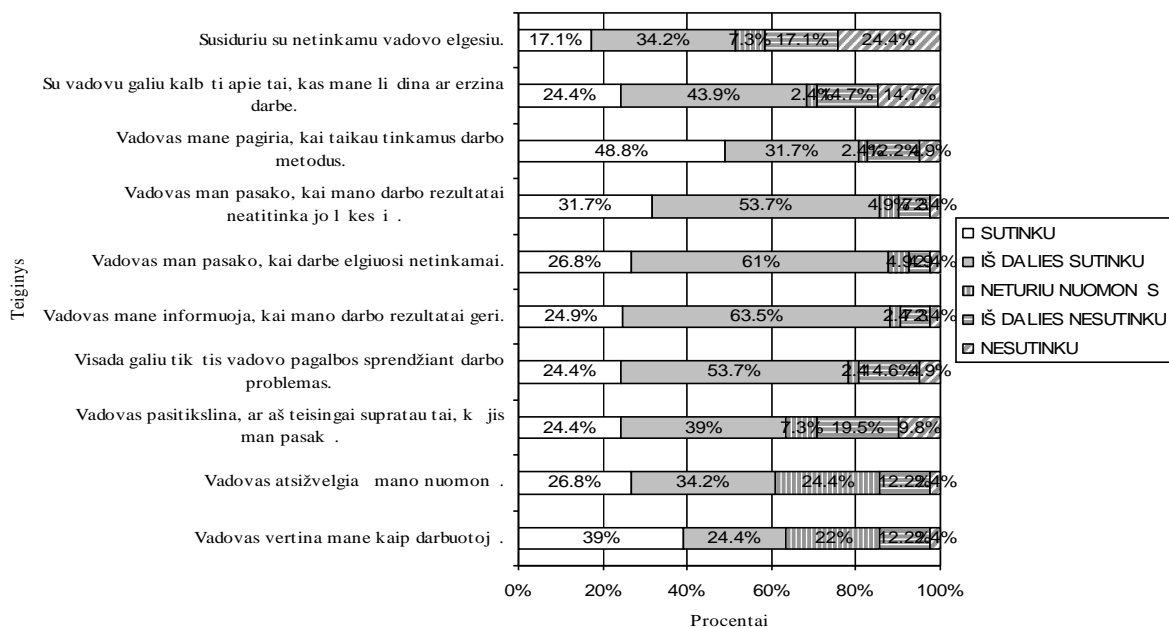
Darbin stres gali labi takoti darbuotoj tarpusavio, darbuotoj ir vadov santykiai. Tiek darbuotojai, tiek vadovai pasieks geresnius veiklos rezultatus, jei dirbs darnioje, nekonfliktiškoje aplinkoje.

Vertinant smulkaus verslo moni darbuotoj teiginius apie j vadovus, galima teigti, jog vadov ir darbuotoj santykiai geri (10 pav.). Respondentai jau iasi vertinami vadovo, t nurodo 85,7% respondent . Atliekamo darbo teigiamus rezultatus bei tarpusavio bendravim ir bendradarbiavim takoja tinkamas vadovavimo stilius.



10 pav. Respondentų nuomonė apie vadovą (N=48)

Vadovas visuomet pasitikslina ar teisingai yra suprantama ką jis pasako, galima tikėtis vadovo pagalbos sprendžiant problemas, yra informuojama apie gerus darbo rezultatus, tinkamus darbo metodus, apriamas netinkamas darbuotojų elgesys, rezultatai neatitinkantys vadovo lūkesių. Tik 14,3% respondentų teigia negalintys pasikalbėti su vadovu apie tai, kas juos liūdina ar erzina darbe. Respondentai vadovo elgesį laiko tinkamu, tai nurodo 71,4% su teiginiu sutinkančių respondentų.



11 pav. Respondentų nuomonė apie vadovą (N=68)

Didžioji dalis vidutini moni darbuotoj nurodo, kad j vadovas dažniausiai pasitikslina ar teisingai yra suprantama k jis pasak , galima tik tis vadovo pagalbos sprendžiant problemas (11 pav.). mon se yra informuojama apie gerus darbo rezultatus, tinkamus darbo metodus, apiriamas netinkamas darbuotoj elgesys, rezultatai neatitinkantys vadovo l kes i , ta iau net 17,1% respondent sutinka su teiginiu, o 34,2% – sutinka iš dalies, kad susiduria su netinkamu vadovo elgesiu.

Vertinant moni vadov pasisakymus apie darbuotojus, galima teigti, kad smulkaus verslo moni vadovai pasitiki ir gali nuoširdžiai bendrauti su savo darbuotojais, tod l neabejoja jog visada sulauks darbuotoj pagalbos ir paramos sprendžiant iškilusias problemas. Vidutinio verslo moni vadovai ne visiškai pasitiki savo darbuotojais, tod l ne visuomet gali nuoširdžiai su jais bendrauti, ta iau yra neabejoja jog visada bus suteikta darbuotoj pagalba ir parama sprendžiant iškilusias problemas.

Santykius su kolegomis smulkaus verslo moni respondentai vardina teigiamai: respondentai mano, kad bendradarbiai juos priima, ne jau ia tarp sav s ir koleg , tarp koleg konflikt , prie j n ra priekabiaujama žodžiais ar veiksmis, tod l jie nevengia bendrauti su kolegomis, jau iasi j vertinami, jau iasi kolektyvo dalimi (Priedas Nr.16). Respondentai esant reikalui visuomet sulaukia koleg paramos, kolegos noriai išklauso j problemas susijusias su darbu. Didžioji dalis respondent (86,7%) nurodo, jog jiems kolegos rodo toki pagarb , kokos jie yra nusipeln , ta iau tik 28,6% nurodo, kad kolegos lygiuojasi juos kaip lyderius. Didesnioji dalis respondent (42,9%) nurodo pastebintys, jog j bendradarbiai daro tokius dalykus, kuriems jie nepitaria, bei tai jog darbe jiems tenka pabendrauti su daugiau žmoni nei nor t si, ta iau tokia pat dalis respondent nurodo, jog ne jau ia tampos darbe bei s žiningai gali pasakyti darbe apie k galvoja arba nuoširdžiai išsikalb ti apie tai kas juos slegia.

Vidutini verslo moni darbuotoj santykius galima pavadinti teigiamais (Priedas Nr.17). Nors didžioji dalis respondent nurodo, kad darbe jie jau iasi sitemp , darbe jiems tenka bendrauti su daugiau žmoni nei nor t si, bet tuo pa iu net 78,1% respondent nurodo jau iantys koleg pagarb , kurios jie yra nusipeln , 85,4% – kai reikia sulaukia koleg pagalbos, paramos bei jau iasi kolektyvo dalimi, tod l nevengia bendrauti su kolegomis, 87,8%- nurodo, jog bendradarbiai juos priima ir jie gali pasipasakoti kolegomis apie savo problemas susijusias su darbu. didžioji respondent dalis mano, kad bendradarbiai juos priima, ne jau ia tarp sav s ir koleg ar tarp koleg konflikt , prie j n ra priekabiaujama žodžiais ar veiksmis, ta iau net 43,9% respondent nurodo, jog darbe jie negali s žiningai pasakyti, k jie iš tikr j galvoja, bei nuoširdžiai išsikalb ti apie tai kas slegia.

Smulkaus verslo moni vadovai nurodo, gaunantys iš darbuotoj pagarb , kurios yra nusipeln , ta iau nemano, jog darbuotojai lygiuojasi juos kaip lyderius, bendravimo atmosfera

tarp darbuotojų bei tarp darbuotojų ir vadovų yra vertinama teigiamai. Vidutinio verslo moni vadovai nurodo, ne visada iš darbuotojų gauna pagarbą, kurios yra nusipelnę ir nemano, kad darbuotojai lygiuojasi juos kaip lyderius, bendravimo atmosfera tarp darbuotojų bei tarp darbuotojų ir vadovų yra vertinama teigiamai, tačiau neneigiama, kad dažnai darbuotojai vyrauja trintis ir konfliktai.

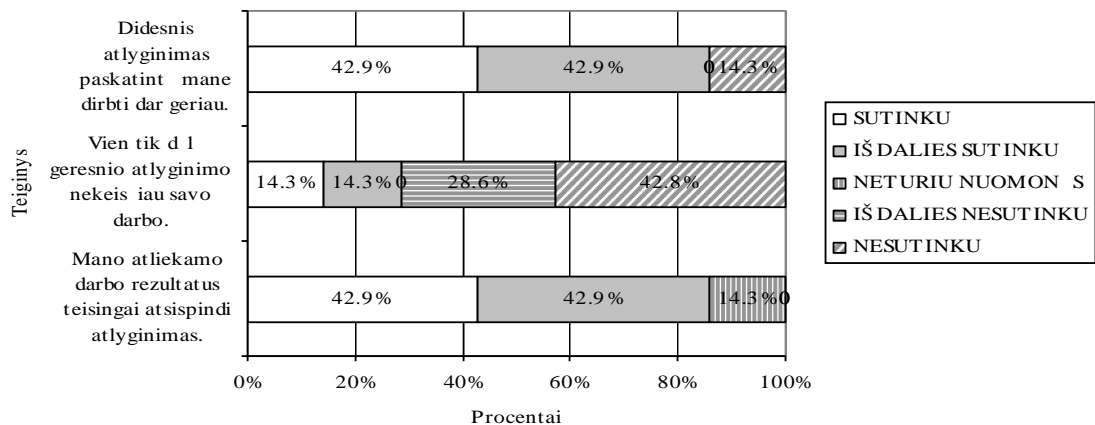
Vertybi konfliktas gali takoti patiriamam stresui tiek darbuotojų, tiek vadovų požiūriu.

57,1% respondentų nesutinka su teiginiu, kad dažnai darbe jie turi daryti tokius dalykus, kurie prieštarauja jų nuostatoms ir vertyboms (Priedas Nr.18). Tai gali takoti, tai kad 57,1% net smulkaus verslo moni darbuotojų nurodo, kad jų vertyboms sutampa su bendradarbių bei 42,9% - vadovų su kuriais jie dirba vertybomis.

Didžioji dalis vidutinio verslo moni darbuotojų nurodo, jog jų vertyboms atitinka bendradarbių su kuriais jie dirba vertybes, su vadovų – 71,6% respondentų. Atsirado respondentų, kurie nurodo, jog jų vertyboms neatitinka bendradarbių su kuriais jie dirba vertybių, tai nurodė 17,4% respondentų. 8% darbuotojų vertyboms nesutampa su vadovų vertybomis. 36,6% respondentų nurodo, dažnai darbe turintys daryti tokius dalykus, kurie prieštarauja jų nuostatoms ir vertyboms, 57,1% – su teiginiu nesutinka.

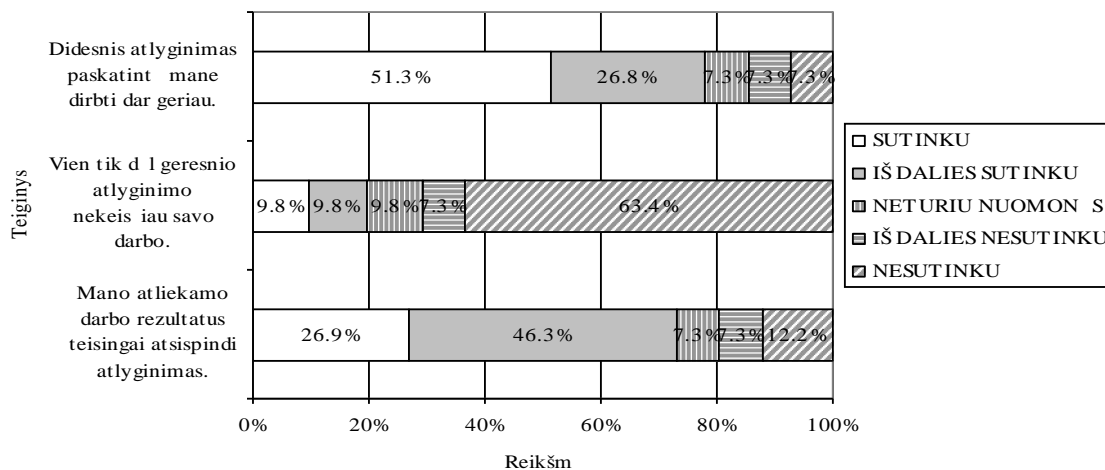
Nežiūrint tai, kad smulkaus verslo moni vadovai nurodo, jog jų vertyboms sutampa su kitos organizacijos narių vertybomis, o vidutinio verslo moni vadovai nurodo, kad sutampa, ne visada, tačiau visos organizacijos vadovai nurodo, kad jiems nereikia ieškoti kompromisų dėl savo ar kitos organizacijos narių deklaruojamų vertybių.

Mažas darbo užmokestis ir karjeros galimybių nebuvimas gali tapti viena pagrindinių stresų darbe priežasčių: tai gali priversti dvejoti darbo užmokesčio skaidrumu, padidinti nepasitikėjimą darbdaviu, mažinti lojalumą monei ir t.t. ko pasekmę gali būti naujo darbo su geresniu (darbuotojo poreikius ir darbo rezultatus) atitinkančiu atlyginimu.



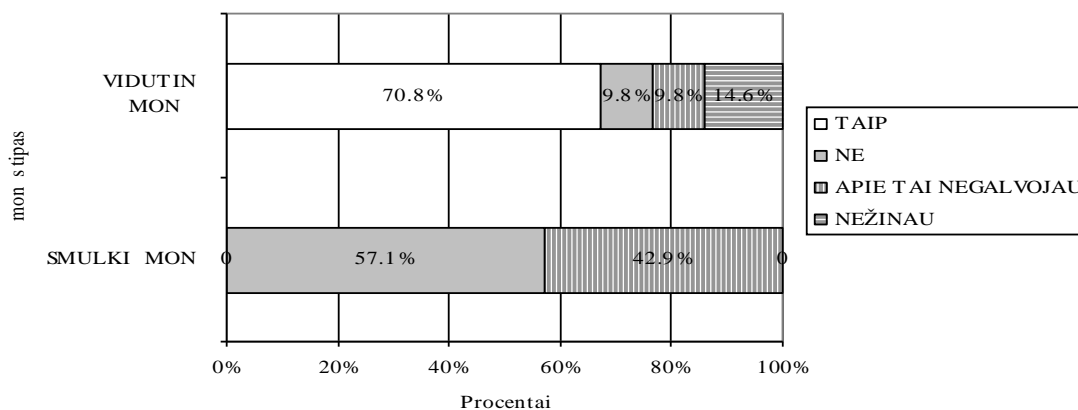
12 pav. Respondentų nuomonė apie gaunamą darbo užmokestį (N=48)

Smulkaus verslo moni darbuotojai nurodo (12 pav.), kad j darbo rezultatus teisingai atspindi j gaunamas atlyginimas, taiau jei atsirast galimyb gauti geresn atlyginim , net 71,4% darbuotoj pasinaudot šia galimybe. 85,8% respondent nurodo, kad didesnis atlyginimas juos paskatint dirbti geriau.



13 pav. Respondent nuomon apie gaunam darbo užmokest (N=68)

Jog respondent atliekamo darbo rezultatus teisingai atspindi atlyginimas nurodo 72,5% vidutini moni darbuotoj , 12,2% darbuot nesutinka su teiginiu (13 pav.). Nepasitenkinimas gaunamu atlyginimu paskatintu 68,3% darbuotoj pakeisti darboviet vien d l geresnio atlyginimo. Didesnis atlyginimas ne tik paskatint pereiti dirbti respondentus kit organizacij , bet kartu paskatintu dirbti geriau – t nurodo 78,1% respondent , tik maža dalis respondent nurodo, kad didesnis atlyginimas nepakeist j darbo rezultat .



14 pav. Respondent nuomon apie paaukštinojimo savo darbe galimybi netur jim (N=116)

Paaukštini mo darbe galimyb svarsto tik 9,8% vidutini mo ir 42,9% smulki mo darbuotoj (14 pav.). Didžioji dalis (70,8%) vidutinio verslo mo ir didžioji dalis (57,1%) smulkaus verslo mo darbuotoj nemato joki paaukštini savo organizacijoje galimyb ,

Smulkaus verslo mo darbuotojai jau iasi saug s organizacijoje bei puikiai sugeba derinti darb ir asmenin gyvenim (Priedas Nr.19). Didžioji dalis respondent teigia, kad namo gr ž namo, jie dar gali veikti tai k nori, nes nesijau ia pakankamai pavarg , su teiginiu sutinka 42,9% iš dalies sutinka 14,3% respondent . Net 85,7% respondent teigia sugebantys rasti pusiausvyr tarp darbo ir laisvalaikio, taip pat didžioji dalis (57,1%) respondent nesijau ia emociškai išsek , tod l visi mon s darbuotojai gali dr siai teigti, kad darbas netrukdo j asmeniniam gyvenimui ir, kad respondent šeimos nariai vertina j dirbam darb , kas takoj respondent didesn pasitenkinim darbu.

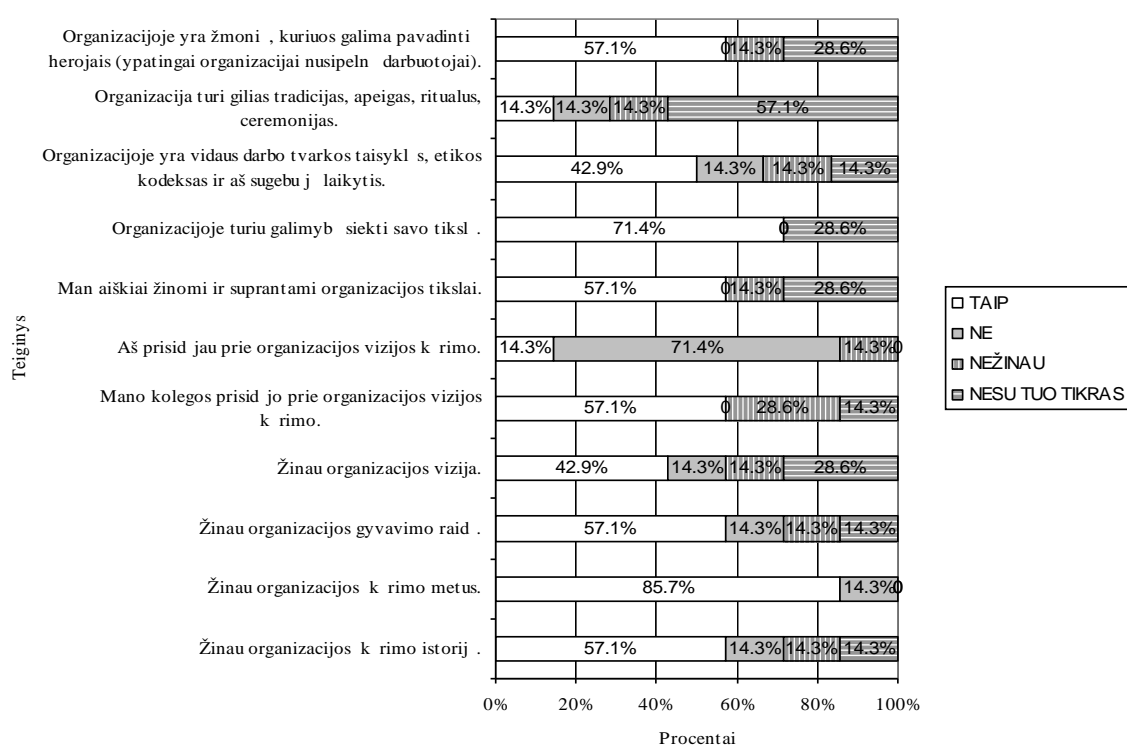
Vidutinio verslo mo darbuotojai jau iasi pakankamai saug s dirbdami savo mon je, su teiginiu sutinka 26,8% ir iš dalies sutinka po 43,9% respondent . Toks pat procentas respondent teigia, kad po darbo namo gr žta labai pavarg , tod l nebeturi j g daryti to k nor t , nepaisant to didžioji respondent dalis nemano, kad darbas trukdo j asmeniniam gyvenimui. Net 17,1% respondent sutinka ir 14,6% sutinka iš dalies su teiginiu, kad j šeimos nariai negerbia to, k jie daro, o tai gali formuoti neigiam respondent nuomon apie j atliekam darb . Šeimos ir darbo konfliktas gali takoti ir emocin išsekim , kur patiriantys arba iš dalies patiriantys nurodo net 63,3% respondent .

Apibendrinant tiek smulkaus tiek vidutinio verslo mo darbuotoj ir vadov nuomones, galime teigti, kad darbo aplinkos tiriamose mon se yra vertinamos palankiai, ta iau reikt atkreipti d mes galimyb kiekvienam organizacijos nariui t r ti pakankamai privatumo darbo vietoje. Vertybi konfliktas, nei mo darbuotojams, nei mo vadovams kelti streso net r t . Visose tirtose organizacijose darbuotojai mano, kad j darbo rezultatus teisingai atspindi darbo užmokestis, ta iau didesnis atlyginimas juos paskatint dirbti dar geriau, o kai kurie d l geresnio atlyginimo pereit dirbti kit organizacij . Dauguma darbuotoj nemato karjeros perspektyv savo organizacijose. Organizacij darbuotojai jau iasi gana saugiai dirbdami dabartin se organizacijose, ta iau ne visi darbuotojai sugeba suderinti darb ir laisvalaik , po darbo b na per daug pavarg , tod l nebegali veikti to ko nor t , jau ia emocin išsekim , patiriamas šeimos ir darbo konfliktas.

3.2. Organizacijos kultūros bendroji analizė

Organizacijos istorija, vizija, tikslai, herojai, istorija vaidina labai svarbų vaidmenį formuojant kiekvienos organizacijos kultūrą, todėl labai svarbu vertinti organizacijų bendras darbuotojų žinias apie pačią organizaciją.

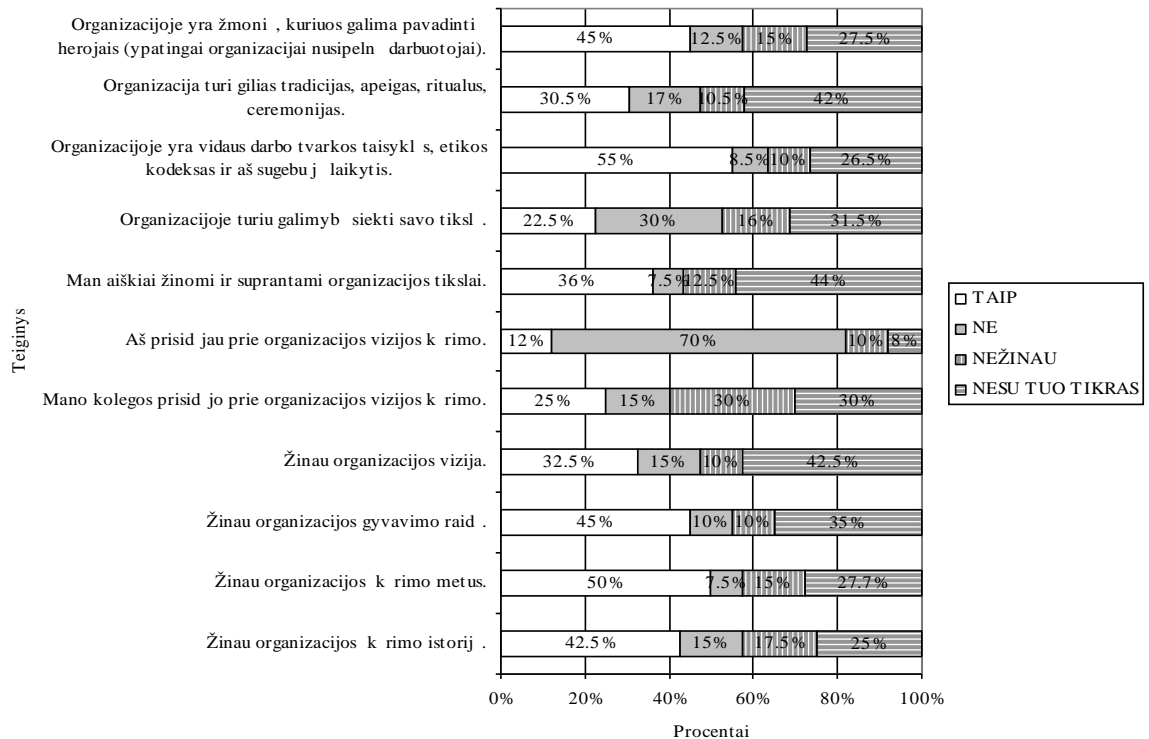
Tiek smulkiai, tiek vidutiniškai moni vadovai teigia, kad monis turi ilgalaikius tikslus, yra suformuotos aiškios organizacijų misijos, ateities strategijos. moni vadovų teigimu kiekvienas organizacijos darbuotojas yra supažindinamas su organizacijos tikslais, misija, strategija. Smulkiai moni vadovų teigimu, su savo darbuotojais dalinamasi mintimis apie tai kokia organizacija bus ateityje, ką daro tik nedaugelis vidutiniškai moni vadovų, likę vadovai to nedaro.



15 pav. Respondentų žinios apie organizacijos viziją, misiją, istoriją, tikslus ir tradicijas (N=48)

Daugiau nei 70% smulkaus verslo monių vadovų teigia žinantys organizacijos kūrimo istoriją, metus, jos gyvavimo raidą (15 pav.). Toks pat procentas darbuotojų, teigia jog jiems yra aiškiai žinomi ir suprantami organizacijos tikslai, be to organizacija jiems suteikia galimybę siekti savo tikslų. Mažai informacijos respondentai turi apie organizacijos viziją. Organizacijos viziją žinantys yra tik 42,9% respondentų, likusi dalis respondentų to nežino arba nėra tuo tikri. Nors net 71,4% respondentų teigia, jog neprisidėjo prie organizacijos vizijos kūrimo, bet respondentų teigimu net 57,1% jų kolegos yra prisidėję prie organizacijos vizijos kūrimo, kas rodo jog organizacijos nariai žino ir vertina tai, kad prie organizacijos vizijos kūrimo prisideda ne tik

organizacij vadovai, bet ir kiti organizacij nariai. mon se n ra susidariusi aiški nuomon apie organizacijoje vyraujan ias vidaus taisykles, tradicijas, ritualus, apeigas, ceremonijas, šiais klausimais respondent nuomon s išsiskyr . Tod l galime teigti, kad mon je n ra tvirt darbo taisykli ir ritual , kuriuos žinot didžioji dalis darbuotoj . Vieningesn nuomon buvo d l organizacijoje esan i heroj , 57,1% respondent teigia, jog heroj organizacijoje yra, likusi dalis to nežino arba n ra tuo tikri.



16 pav. Respondent žinios apie organizacijos vizij , misij , istorij , tikslus ir tradicijas (N=68)

Vidutinio verslo moni darbuotoj nuomon s daugelyje klausim išsiskyr . vertinus, respondent atsakymus galima teigti, kad organizacij nariai turi mažai žini apie pa ias organizacijas (16 pav.). Teigiama, jog žinos organizacij istorijos, t teigia tik 42,5 % darbuotoj , teik pat darbuotoj žino organizacijos gyvavimo raid . Likusi dalis respondent nuomon s šiais klausimais neturi, arba n ra tuo tikri. Organizacijos vizij ir tikslus žino dar mažesn dalis respondent . Suprantama, jog respondentai nežino organizacijos vizijos, nes n ra prisid j prie jos k rimo, t nurod net 42,5% tiriam j . Respondentai taip pat nenurodo, jog j kolegos prisid jo prie organizacijos vizijos k rimo, daugiau nei puse respondent nežino ar j kolegos prie to yra prisid j arba n ra tuo tikri. Pus respondent (55%) nurod , kad organizacijoje yra vidaus taisyklės, etikos kodeksas ir respondentais sugeba t taisykli laikytis, tik 7,5% respondent nesutinka su šiuo teiginiu, likusi dalis to nežino, arba n ra tuo tikri. Didžioji dalis respondent

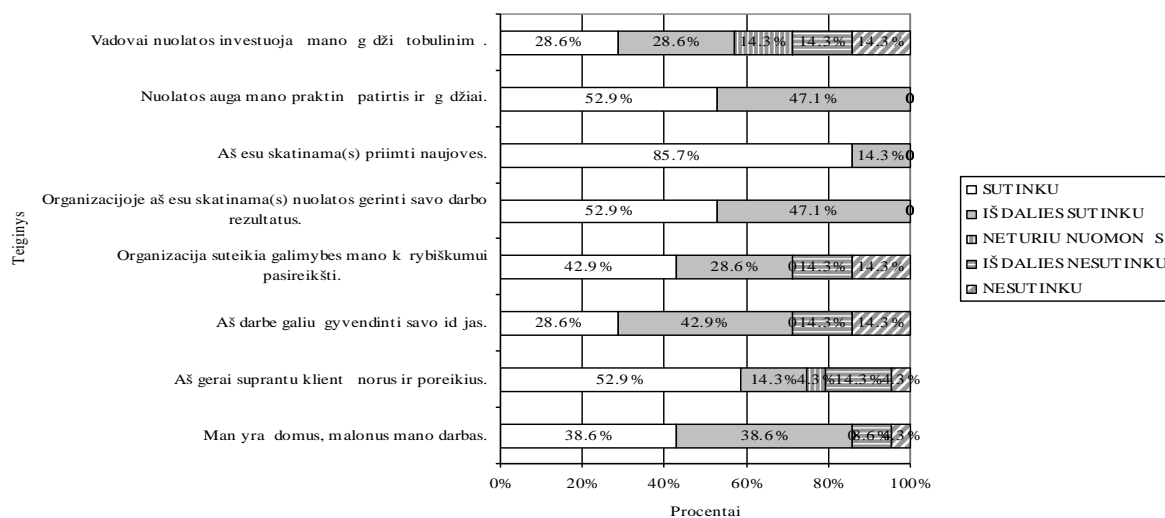
nežino arba neturi tvirtos nuomonės apie organizacijoje vyraujančias tradicijas, apeigas, ritualus ir herojus.

Prie organizacijos kultūros prisideda organizacijoje organizuojamos šventės. Todėl labai svarbu išsiaiškinti ne tik esamą situaciją organizacijose šiuo klausimu, bet ir išsiaiškinti tiek darbuotojų, tiek vadovų požiūrį organizacijos šventės ir jos poreikį.

Organizacijos šventės vyksta visose tirtose monose, teigia tiek organizacijų darbuotojai, tiek vadovai. Respondentai vieningai nurodo, kad organizacijos šventės yra reikalingos kiekvienai organizacijai, tai rodo respondentų dalyvavimas organizacijų šventėse.

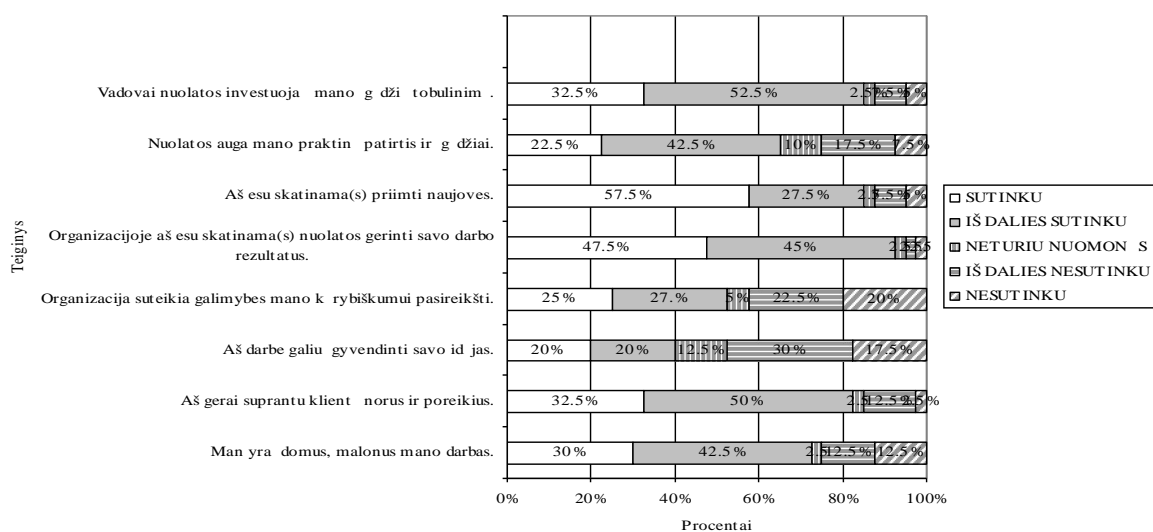
Visi smulkieji monų darbuotojai dalyvauja organizacijos šventėse, patys nariai jas organizuoja. Vadovai prisideda prie organizacijos šventės organizavimo bei skatina tai daryti darbuotojus, kaip ir skatina dalyvauti darbuotojus šventėse, bei patys jose dalyvauja. Vadovų teigimu, bendros organizacijos šventės skatina organizacijos bendravimą ne tik darbo metu, bet ir po jo. Dažniausiai organizacijose yra švenčiamos didžiosios kalendorinės šventės, kurias yra kviejami organizacijų darbuotojų šeimos nariai, tai nurodė 79,6%.

Ne visi vidutiniai monų darbuotojai dalyvauja organizacijos šventėse, dalyvauja tik 78,7% respondentų, 3,4% respondentų tam dar neturėjo galimybių, likę respondentai šventėse nedalyvauja. Darbuotojų teigimu, daugiausiai organizacijoje šventes organizuoja vadovai, tai nurodė 72,5% respondentų, 6,5% respondentų teigia nežinantys kas organizuoja šventes, likę respondentai nurodo, kad tai daro darbuotojai. Dažniausiai organizacijoje yra švenčiamos didžiosios kalendorinės šventės. Vadovai dalyvauja organizacijos šventėse ir skatina tai daryti darbuotojus, vadovai patys organizuoja šventes bei skatina tai daryti darbuotojus. monų vadovų teigimu bendros šventės suartina organizacijos narius, vadovai ir darbuotojai tarpusavyje gali pabendrauti neformalioje aplinkoje, atsipalaiduoti, kartu pasidžiaugti organizacijos ir darbuotojų pasiekimais. organizacijos šventės nėra kviejami šeimos nariai, tai nurodė, net 86,5% respondentų, tačiau tik 28,1% nurodė, kad norėtų, kad jie būtų kviejami, 34,4% nurodė, kad nenorėtų, kad šeimos nariai būtų kviejami šventės, didžioji dalis respondentų – 37,5% nuomonės šiuo klausimu neturėjo, todėl galime teigti, kad apsvaistyti galimybę organizacijos šventes kviešti ir organizacijos darbuotojų šeimos narius gali būti vertinta teigiamai.



17 pav. Respondent nuomon apie darbo turin , gaunamas ir turimas žinias ir g džius (N=48)

Didžiajai daliai smulkaus moni darbuotoj darbas organizacijoje yra domus ir malonus, su tuo sutinka 38,6%, tiek pat respondent su teiginiu sutinka iš dalies (17 pav.). Net 52,9 % respondent teigia gerai suprantantys klient norus ir poreikius, darbe galintys gyvendinti savo id jas, organizacija suteikia galimybes j k rybiškumui pasireikšti bei yra nuolat investuojama j g džį tobulinim , nemaža dalis respondent su šiais teiginiais sutinka iš dalies. Didžioji dalis respondent visiškai sutinka arba sutinka iš dalies su teiginiais jog „organizacijoje yra skatinama gerinti savo veiklos rezultatus ir priimti naujoves“, nuolat auga mano praktin patirtis ir g džiai“. Respondentai nebuvo tokie vieningi vertindami vadov investicijas darbuotoj tobulinim .



18 pav. Respondent nuomon apie darbo turin , gaunamas ir turimas žinias ir g džius (N=68)

Didžioji vidutini verslo moni darbuotoj dalis nurodo sutinkantys (30%) arba iš dalies sutinkantys su teiginiu (42,5) %, jog jiems yra domus, malonus j darbas. O tai paskatina

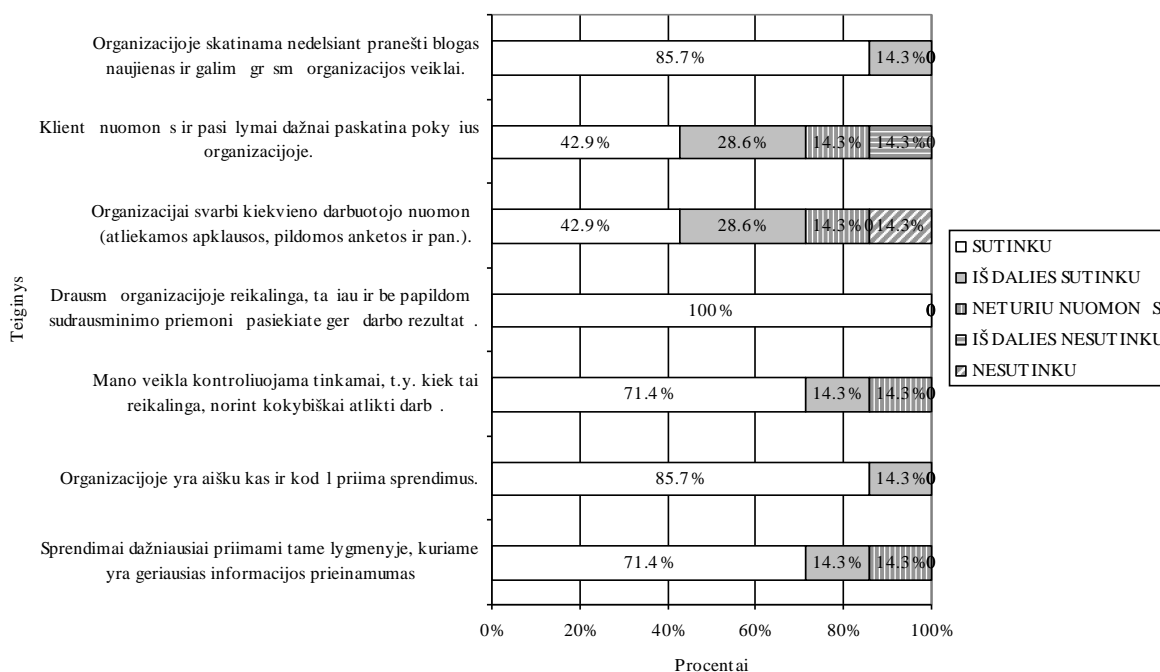
efektyvesni darb ir geresnius darbo rezultatus. Prie to gali prisideti ir klient poreiki ir nor supratimas, juk darbas su klientais sudaro didzi j dal atliekamo darbo. Klientu norus supranta 32,5%, su teiginiu is dalies sutinka 50% respondentai, tod l galima teigti, kad darbuotojai šiuo atžvilgiu yra tinkami šiam darbui. Darbuotoj iniciatyvumui ir k rybingumui gali trukdyti tokie dalykai kaip negal jimas darboviet je gyvendinti savo id j , teiginiui jog „darbe galiu gyvendinti savo id jas“ iš dalies nesutinka net 20% ir 20 % su teiginiu nesutinka visiškai. K rybiškumui organizacijoje n ra pakankamai galimybi pasireikšti net 27,5 % respondent , 25% respondent mano, kad organizacija suteikia visas galimybes j k rybiškumui pasireikšti. Teigiama jog didžioji dalis respondent teigiamai vertina organizacijos pastangas skatinti nuolatin darbuotoj rezultat gerinim bei naujovi pri mim , kas takoja praktini g dži ir patirties augim . Darbuotojai taip pat vertina ir organizacijos investicijas g dži tobulinim , su teiginiu, kad praktin patirtis ir g džiai auga nuolat iš dalies sutinka net 52,5% respondent , 32,5% su tuo sutinka visiškai – o tai sudaro didzi j dal respondent .

Aptariant organizacij darbo turin , gaunamas ir turimas žinias bei g džius b tina aptarti ir tai, kaip yra organizuojamas darbas organizacijose:

- o Smulkaus verslo mon se darbas organizuojamas individualiai (nurod 38,9%) arba individualiai ir komandomis (nurod 61,1%). Didžioji tiriam j dalis nurodo dirbantys individualiai ir komandomis, taip respondent nuomon (85,7%) ir t r t b ti organizuojamas darbas, tam, kad b t pasiekti dar geresni organizacijos rezultatai. Nors šiuo metu nemažai darbuotoj dirba individualiai, ta iau tai respondent nuomone nei kiek nepagerint organizacijos rezultat ateityje.
- o Vidutinio verslo mon se darbas organizuojamas individualiai (nurod 69,5%), komandomis (nurod 3,5%) individualiai ir komandomis (nurod 27%). Darbas organizacijose t r t b ti organizuojamas individualiai ir komandomis , tam, kad b t pasiekti dar geresni organizacijos rezultatai, t nurodo net 81% respondent , kas yra beveik priešingai esamam darbo organizavimui. Mažiausiai teigiam poky i tikimasi iš individualaus darbuotoj darbo.

Su darbo organizavimu susij s ir darbuotoj iniciatyvumo skatinimas. Kad smulkaus verslo mon se darbas skatinamas ir vertinamas iniciatyvumas nurodo visi respondentai. Net 55,6% respondent nurod , kad si lyti naujas id jas darbuotojai yra skatinami labai dažnai, 31,7% – kad skatinami, bet retai. Pagrindinis skatinimo b das nurodomas kaip pagyrimas (nurod 61,1%), 25,3% respondentai mano, kad joki papildom skatinim už naujas id jas n ra, tai savaimė suprantamas dalykas. Organizacijos narius si lyti naujas id jas iš dalies gali paskatinti ir teigiamas komandos poži ris naujas id jas. Šiose organizacijose naujos id jos dažniausiai yra priimamos gerai (t nurod 69,4% respondent).

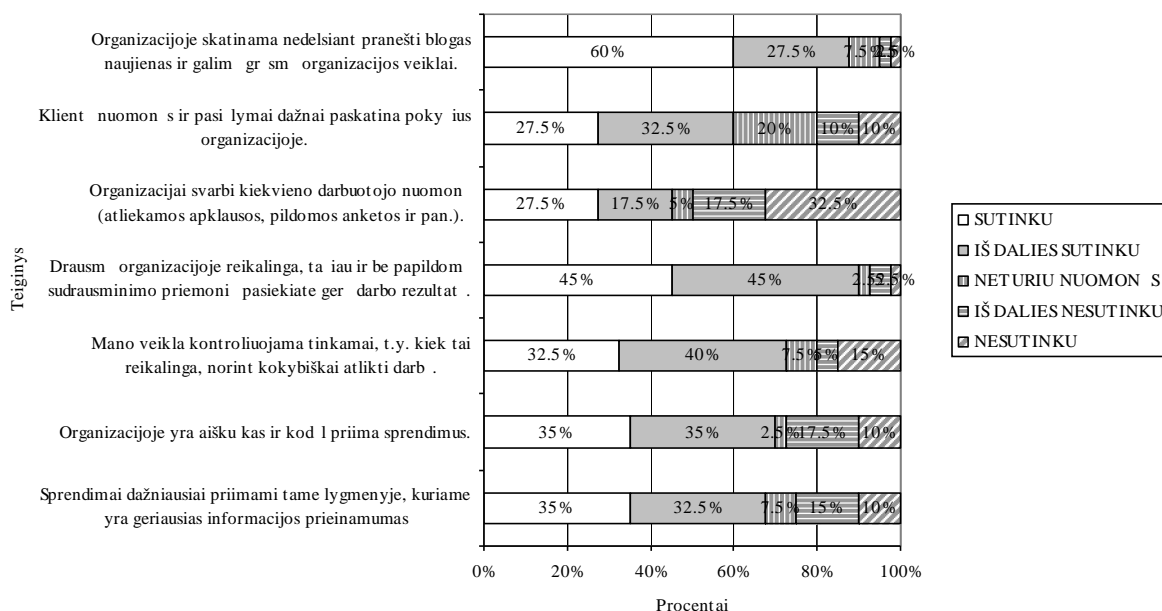
Kad iniciatyvumas yra skatinamas ir vertinamas vidutinio verslo mon se, nurod tik 45,3% respondent , likusi dalis mano, kad iniciatyvumas j mon je yra nevertinamas (28,2%) arba nepastebimas (26,5%). Darbuotojai yra skatinami si lyti naujas id jas, bet tai yra daroma retai (t nurod 77,5% respondent). Net 49% respondent nurodo, kad nauj id j si lymas n ra skatinamas, nes tai yra savaimė suprantamas, prastas dalykas, 27,5% respondent nurodo, kad skatinimas vyksta pagyrimais, bei mokymais ir seminarais, 6,2% respondent pamin jo pinigines premijas. Organizacijose naujos id jos daugiausiai yra priimamos gerai, t nurodo 62,7% respondent , ta iau net 25,5% nurodo, kad naujos id jos priimamos dažniausiai neigiamai ir 7,3% kad abejingai.



19 pav. Respondent nuomon sprendim pri mim ir drausm organizacijoje (N=48)

Smulki verslo moni darbuotojai yra gerai informuojami apie sprendim pri mim organizacijoje. Respondentai gerai supranta, kad sprendimai visada yra priimami tame lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas (su teiginiu sutinka 71,4 % respondent) (19 pav.). Organizacijose t r t kilti mažai nesklandum su nesusipratimais d l to kas ir kod l pri m sprendimus, nes d l to abejoni dažniausiai nekyla. Su šiuo teiginiu sutinka 85,7% respondent , iš dalies sutinka 28,6 proc. respondent . Drausm ir kontrol mon se vertinama kaip reikalinga, bet organizacijoje esama pakankama ir tinkama, kuri leidžia tinkamai atlikti priskirtus darbus ir tuo pa iu pasiekti ger darbo rezultat . Iš pateikt respondent atsakym galima teigti, kad organizacijose yra atsižvelgiama tiek klient tiek darbuotoj nuomon : 28,6% respondent sutinka, o 42,9% iš dalies sutinka su teiginiu, jog organizacijai yra svarbi kiekvieno darbuotojo nuomon , kad klient nuomon ir si lymai takoja poky ius organizacijoje nurod 42,9% respondent , su teiginiu iš dalies sutinka 28,6% Organizacijoje skatinama nedelsiant pranešti

blogas naujienas ir galim gr sm organizacijos veiklai, tai rodo 85,7% respondent sutikimas su šiuo teiginiu, likusi dalis 14,3% respondent su teiginiu sutinka iš dalies.



20 pav. Respondent nuomon sprendim pri mim ir drausm organizacijoje (N=68)

Kaip ir smulki moni , vidutini moni darbuotojai yra pakankamai gerai informuojami apie sprendim pri mim organizacijoje. Didžioji dalis respondent sutinka (35%) arba iš dalies sutinka (32,5%), kad sprendimai yra priimami tame lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas. Tas takoja aiškum , d l to kas ir kod l priima vienokius ar kitokius sprendimus, tik mažoji dalis respondent nesutinka (7,5%) arba iš dalies nesutinka (20%) su teiginiu d l aiškumo kas ir kod l priima sprendimus organizacijoje. Drausm ir veiklos kontrol organizacijose yra tinkama, t parodo respondent visiškai arba dalinis pritarimas šioms teiginiams. Organizacijoje t r t b ti skiriamas didesnis d mesys, atsižvelgimui darbuotoj ir klient nuomones. 27,5% respondent mano, kad organizacijai n ra svarbi j nuomon , teiginiui visiškai pritaria 32,5% respondent . Kad klient nuomon s ir pasi lymai paskatina poky ius organizacijoje nurod 25% respondent , 32,5% – su teiginiu sutinka iš dalies. Didelis d mesys yra skiriamas blogoms naujienoms, kurios gali takoti gr sm organizacijai, nes su tuo, kad tokias blogas naujienas yra skatinama pranešti kuo grei iau sutinka net 62,5% respondent , 30% – su tuo sutinka iš dalies.

Nagrinant organizacij kult ras b tina atkreipti d mes organizacijos vadov , jo vadovavimo stili , bendravim su darbuotojais ir t.t. Labai svarbu išsiaiškinti darbuotoj nuomon apie organizacijos vadov , nes tai gali labai daug pasakyti apie darbe vyraujan i atmosfer , tarpusavio bendravim .

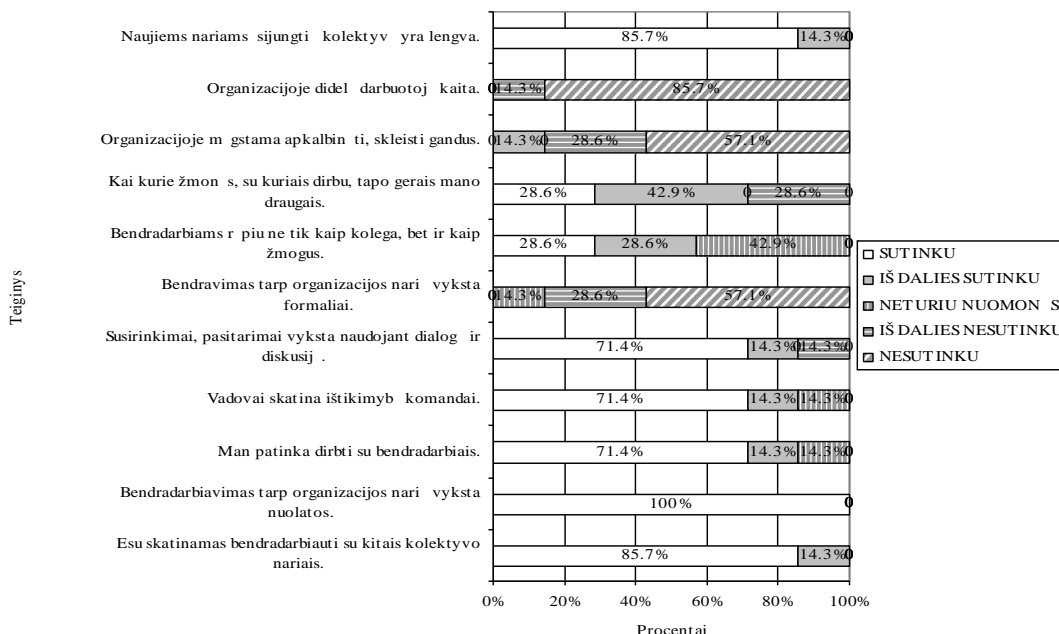
Tyrime dalyvaujantys respondentai buvo paprašyti parinkti 3 labiausiai j vadovo charakter apibudinan ias savyb s (Priedas Nr.20) Smulki moni vadovus, remiantis respondent duomenimis galime apibudinti, kaip iniciatyvius, reiklius, k rybiškus, draugiškus ir imlius

naujų ms. Visos šios savybės atitinka gero vadovo savybes, iniciatyvumas yra būtinas siekiant motyvuoti ir skatinti darbuotojų veiklą, reiklumas – reikalingas siekiant gerų rezultatų, komunikatyvumas – neatsiejamas kiekvienos organizacijos veiklos sėkmingas garantas, draugiškumas – būtinas palaikant gerus tarpusavio santykius darbe, imlumas naujų ms – ypatingai reikalaujamas šiuolaikiniame versle. Vidutinio verslo monių, vadovai respondentai yra apibūdinami griežčiau, minimos tokios savybės kaip reiklumas, verslumas, iniciatyvumas, valdingumas, imlumas naujų ms ir t.t. (Priedas Nr.21). Visos šios savybės yra būtinos ir labai naudingos siekiant sėkmingo vadovavimo, tačiau ypatingai reikia vertinti reiklumo ir valdingumo tak atskiriems darbuotojams ar jų grupėms. Per dideli reikalavimai ir per didelis valdingumas gali neigiamai paveikti darbuotojų savijautą ir darbo rezultatus.

Vadovo asmeninės savybės gali takoti jo bendravimą su darbuotojais, kas takoja ir organizacijos nari savijautą darbe. Smulkaus verslo monių darbuotojai savo ir vadovo santykius apibūdina kaip draugiškus (49,3% respondentai) ir kaip abipusę pagarbą (39,7% respondentai), kaip formalius, santykius apibūdino tik 11% respondentai. Draugišką atmosferą monėje parodo ir bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų. Monėje yra atsisakyta formalumo, tiek vadovai darbuotojai vadovus, tiek vadovai darbuotojus kreipiasi vardais arba „tu“. Tuo tarpu vidutinio verslo monėse, situacija yra priešinga, didžioji dalis darbuotojų santykius su vadovais laiko formaliais, tai nurodė 72,1% respondentai, jog tai abipusę pagarbą – 17,6% ir draugiškais santykius apibūdino tik 10,3% respondentai. Didžioji dalis respondentų jaučia jog vadovas yra aukštesnės pareigos užimantis asmuo, todėl jam reikalinga ypatinga pagarbą, todėl vadovą kreipiamasi „Jūs“, tai nurodė 56,5% respondentai, likę 43,5% vadovą kreipiasi „tu“, kaip ir vadovas kreipiasi visus savo darbuotojus.

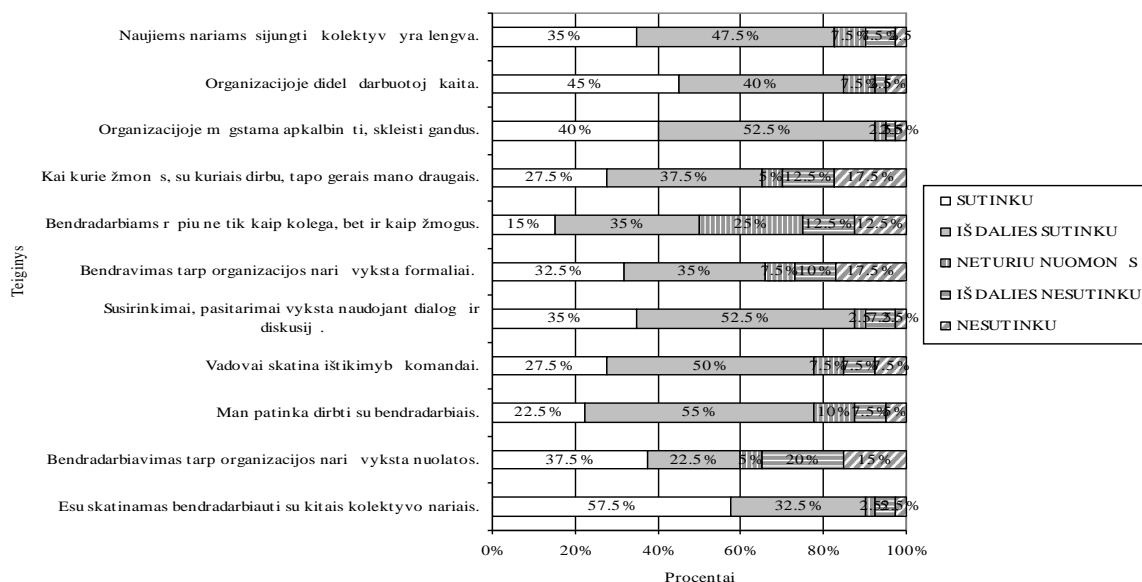
Remiantis smulkaus verslo monių respondentų nuomone, galima teigiamai vertinti šios monės nari bendradarbiavimą: šioje organizacijoje yra skatinamas bendradarbiavimas tarp organizacijos narių, bendradarbiavimas tarp organizacijos narių yra nuolatinis (tai nurodo visi respondentai). Teigiamai galima vertinti ir darbuotojų tarpusavio santykius (21 pav.). Darbuotojams patinka dirbti su esamais bendradarbiais (su teiginiu sutinka 71,4%, iš dalies sutinka 14,3% respondentai), galima teigti, kad tai takoja, organizacijoje vyraujantis neformalus bendravimas (tai nurodė toks pats procentas respondentų) bei 42,9% respondentų sutikimas arba sutikimas iš dalies, kad kai kuriuos žmonių organizacijoje galima vadinoti ne tik kaip kolegas (kai kurie bendradarbiai tapo gerais draugais. darbuotojai rėpinasi vienas kitu, ne tik kaip kolegos ar organizacijos nariai. Teigiamai respondentai bendravimą traktuoja veikti ir tai jog organizacijoje nemėgstama skleisti gėdą, apkalbinėti vienas kito, (tai nurodo 57,1% respondentų, iš dalies tam pritaria 28,6% respondentų), nedidelis darbuotojų kaita organizacijoje (teiginiui pritaria visi respondentai), bei tai, kad naujiems

organizacijos nariams yra lengva sujungti sen darbuotoj kolektyv (t nurodo 85,7% o, iš dalies tam pritaria 14,3% respondent).



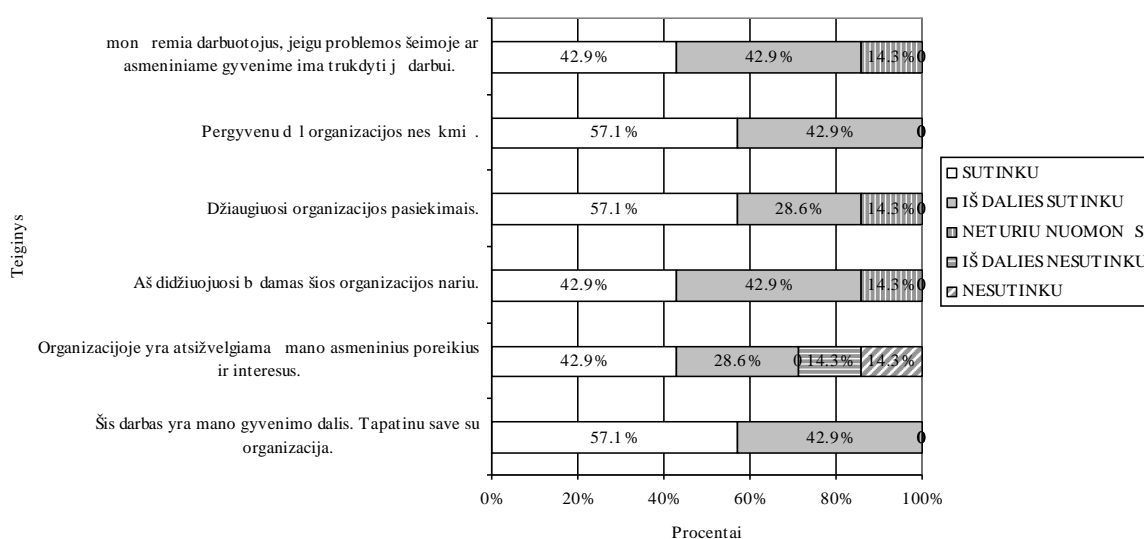
21 pav. Respondent nuomon apie organizacijos nari tarpusavio bendravim ir bendradarbiavim (N=48)

Organizacijose yra vertinama ištikimyb komandai, kas teigiamai veikia bei skatina darbuotoj tarpusavio bendravim ir bendradarbiavim (21pav.). Teiginiui, kad organizacijoje yra skatinama ištikimyb komandai nurodo, net 71,4% respondent , lik – tam pritaria iš dalies. Labai svarbu vertinti ir tai, kad susirinkimai ir pasitarimai organizacijoje dažniausiai vyksta naudojant dialog ir diskusij , respondentai sutinka – 71,4% arba iš dalies sutinka su teiginiu.



22 pav. Respondent nuomon apie organizacijos nari tarpusavio bendravim ir bendradarbiavim (N=68)

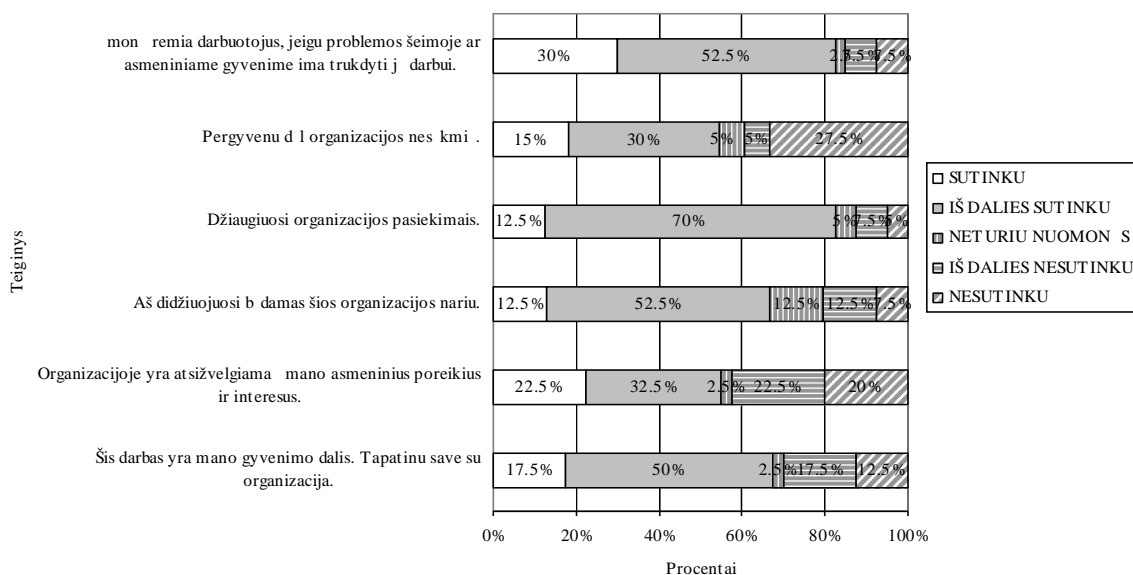
Vidutinio verslo moni darbuotojai n ra tokie vieningi vertindami tarpusavio bendravim ir bendradarbiavim (22pav.). Nors didžioji dalis (90%) respondent nurodo, kad yra skatinami arba iš dalies skatinami bendradarbiauti su kitais kolektyvo nariais, atsirado ir keli respondentai, kurie nesutinka arba iš dalies nesutinka su teiginiu. Dar daugiau atsirado nepritarian i (10%) arba iš dalies nepritarian i (25%) teiginiui, kad bendradarbiavimas tarp organizacijos nari vyksta nuolatos. Panašus procentas respondent nepritar visiems teiginiams susijusiems su organizacijos nari tarpusavio bendravimu ir bendradarbiavimu, kas išskyr juos iš daugumos. 52,2% respondent nurodo, kad jiems iš dalies patinka dirbti su bendradarbiais, ta iau nemaža dalis respondent (35% iš dalies sutinka ir 22,5% sutinka su teiginiu) teigia, kad bendravimas organizacijoje vyksta formaliai. Dar didesn respondent dalis pritaria (37,7%) teiginiui arba iš dalies pritaria (52,5%) , kad organizacijoje m gstama apkalbinti ir skleisti gaudus. Tokius darbuotoj tarpusavio santykius gali takoti, didel darbuotoj kaita, tai nurodo 82% respondent . Nepaisant didel s darbuotoj kaitos, skleidžiam gand , apkalb ir formalaus tarpusavio bendravimo, sijungim kolektyv naujiems nariams, didžioji dalis respondent nurodo, kaip lengv (teiginiui pritaria 37,5% , iš dalies pritaria 45% respondent). Taip pat didžioji dalis respondent (40%) iš dalies sutinka ir 20% visiškai sutinka su teiginiu, kad kai kurie žmon s su kuriais jie dirba tapo gerais j draugais. Didžioji dalis respondent nurodo, kad j vadovai skatina ištikimyb komandai (75%) bei vykdydami pasitarimus ir susirinkimus naudodami dialog ar diskusij (82,5%), tai labiausiai veikia organizacijos nari bendradarbiavim , o taip pat gali paveikti ir tarpusavio bendravim teigiama linkme.



23 pav. Respondent ryšys su organizacija (N=48)

Iš pateiktos diagramos galime aiškiai matyti, kad smulki verslo moni darbuotojai turi stipr ryš su organizacija(23pav.). 57,1% darbuotoj visiškai sutinka su ir 42,9% iš dalies sutinka su teiginiais, kad jie didžiuojasi b dami savo organizacij nariais, kas takoja j džiaugsm

organizacijos pasiekimais, pergyvenimus dėl organizacijos nesėkmi. Labai svarbu, kad tokia pat dalis darbuotojų nurodo, kad jau ir organizacijos parama tuomet, kai problemos šeimoje ar asmeniniame gyvenime ima trukdyti darbui. Supratingumas ir pagalba reikiamu momentu, sustiprina ryšį tarp kiekvieno organizacijos nario ir visos organizacijos. Net 42,9% sutinka ir 57,1% respondentų iš dalies sutinka, kad darbas šioje organizacijoje yra jų gyvenimo dalis, ir šie respondentai gali teigti, kad tapatina save su organizacija. Respondentų nuomoni išsiskyrė vertinant teiginį, jog „organizacijoje yra atsižvelgiama į mano asmeninius norus ir interesus“, atsirado 28,6% respondentų, kurie iš dalies nepritaria šiam teiginiui, likusi – sutinka arba iš dalies sutinka su teiginiu.



24 pav. Respondentų ryšys su organizacija (N=68)

Vidutinio dydžio verslo organizacijose nėra vieningos nuomoni apie pateiktus teiginius. Nors didžioji dalis respondentų nurodo, kad darbas organizacijoje yra jų gyvenimo dalis, kad jie tapatina save su organizacija, tačiau atsirado ir gan tina nemaža dalis 20% iš dalies nepritaria ir 12,5% visiškai nepritaria šiam teiginiui. Dar didesnė respondentų dalis 25% iš dalies nesutinka ir 2,5% nesutinka su teiginiu, kad organizacijoje yra atsižvelgiama į asmeninius poreikius ir interesus. Nepaisant to didžioji dalis respondentų teigia, jog jie didžiuojasi bendami organizacijos nariais bei jau ir organizacijos parama tuomet, kai problemos šeimoje ar asmeniniame gyvenime ima trukdyti darbui. Dar didesnė dalis respondentų didžiuojasi organizacijos pasiekimais, tačiau net 27,5% respondentų teigia, jog nepergyvena dėl organizacijos nesėkmi. Kas parodo, kai kuri organizacijos nari abejingum organizacijos tolimesnei veiklai.

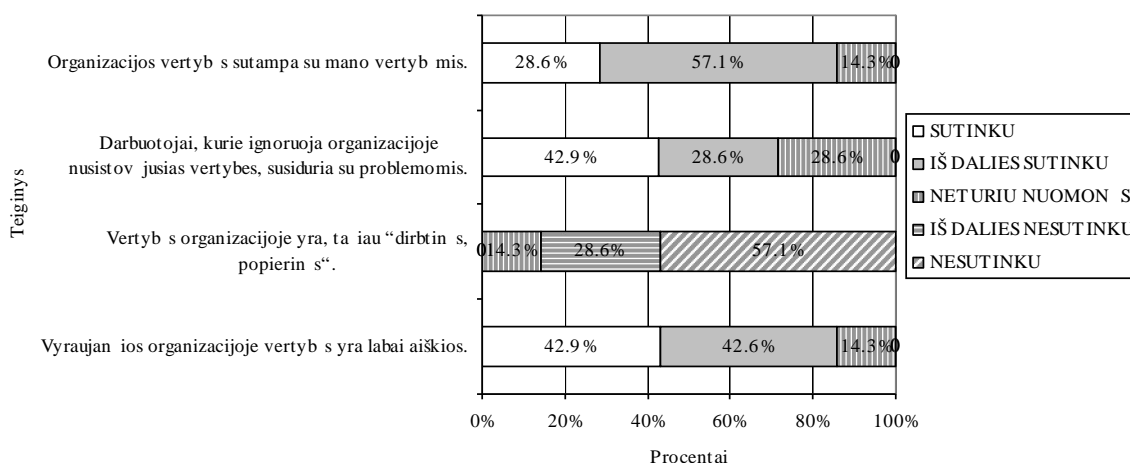
Ryšys su organizacija gali parodyti ir tai kaip, respondentai reaguoja neigiamus pasisakymus apie pačią organizaciją, vadovus, save ar kitus darbuotojus. Remiantis šio klausimo respondentų atsakymais galima teigti, kad smulkaus verslo moni darbuotojai rpinasi organizacija, jos geru

vardu, nes 47,5% respondent išgird neigiamus pasisakymus apie pa i organizacij , vadov , save ar kitus darbuotojus visuomet išklauso pastabas, po to apm sto, kur yra j ir organizacijos klaidos, likusi dalis respondent ramiai išklauso pastabas ar reikalavimus pasistengia ištaisyti savo ar koleg klaidas arba išklausytos pastabas ar reikalavimai yra perduodami vadovui ir grupei, po to visa tai yra aptariama.

Vidutini verslo moni darbuotojai tokioje situacijoje elgiasi panašiai: pasisakymai yra išklausomi ir pasistengiama, tai kaip nors išspr sti ar tiesiog aptarti su kitais organizacijos nariais bei vadovais. Atsirado tik keletas darbuotoj , kurie tokioje situacijoje nedaro nieko, t.y. išklauso pastabas, bet jas neketina kaip nors reaguoti veiksmis. Tik tina, kad šie darbuotoj veiksmai garantuoja organizacijai mažesn tolimesn s veiklos klaid pasitaikymo galimyb bei galimyb gerinti organizacijos veikl atsižvelgiant atsiliepimus apie organizacijos dabartin veikl .

Vertinant tiek smulkaus ir vidutinio verslo moni darbuotoj , bei vadov puosel jamas, priimamas bei deklaruojamas vertybes, galima teigti, kad situacija abiej organizacij yra panaši (Priedas Nr22.). Pirmosios 3 vertyb s, kurios yra parinktos didžiosios respondent daugumos, sutapo. Kaip tris pagrindines vertybes galime išskirti: profesionalum , s žiningum ir pareigingum . Mažiausiai smulkaus verslo mon se vertinamos tokios vertyb s, kaip pagarba, ištikimyb , draugiškumas, sipareigojimas bei lygyb . Kaip smulkaus verslo mon se, vidutinio dydžio mon se mažiausiai vertinamos tokios vertyb s, kaip lygyb ištikimyb , sipareigojimas, bei efektyvumas ir atsakomyb .

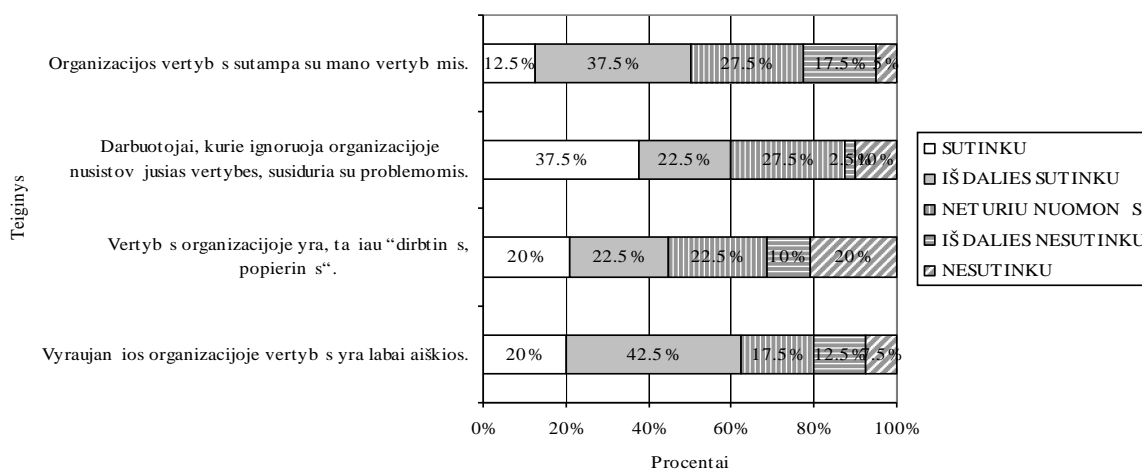
Pasak B. L. Lund (2003) organizacijos kult ra yra orientuota darbuotojus, siekianti, kad individas jaust si organizacijos dalimi, tenkindamas savo siekius ir poreikius prisid t prie organizacijos tiksl gyvendinimo.



25 pav. Respondent nuomon apie organizacijoje vyraujan ias vertybes (N=48)

Smulkaus verslo mon se vyraujan ios vertyb s yra labai aiškios, tam pritaria 42,9%, bei iš dalies pritaria 42,6% respondent (25pav.). Vertyb s organizacijoje yra ne tik aiškios, bet jos yra

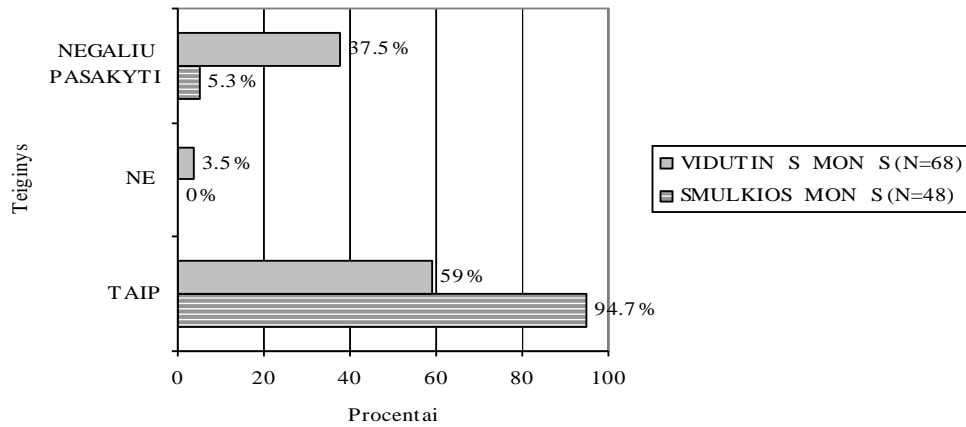
tikros, o ne „dirbtinis“ ar „popierinis“, tai nurodo, net 71,4% respondentų. Vertybiškai svarbų organizacijoje rodo, respondentai (42,9% sutinka ir 28,6% iš dalies sutinka) pritarimas teiginiui, kad „darbuotojai, kurie ignoruoja organizacijoje nusistovėjusias vertybes, susiduria su problemomis“, tačiau net 28,6% respondentų nuomoni su šiuo klausimu neturi. Teigiama tai, kad daugumos darbuotojų vertybės sutampa su organizacijose vyraujančiomis vertybėmis.



26 pav. Respondentų nuomonis apie organizacijoje vyraujančias vertybes (N=68)

Vidutinio verslo moni darbuotojų nuomonis vertybiškai klausimais išsiskyrė (26 pav.). Jog vyraujančios organizacijoje vertybės yra labai aiškios sutinka 20% iš dalies sutinka 42,5% respondentų. 17,5% respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės, tai parodo, kad nemažai daliai respondentų kyla klausimų dėl organizacijoje vyraujančių vertybių, vertybės nėra aiškios. Respondentai taip pat neturi vieningos nuomonės, dėl organizacijoje vyraujančių vertybių realumo, jog organizacijos vertybės yra „dirbtinis“ ar „popierinis“, nurodo 22,5% iš dalies ir 20% sutinkantys respondentai, panašus procentas respondentų nuomonis šiuo klausimu neturi arba su teiginiu nesutinka.

Vertinant smulkaus ir vidutinio verslo organizacijų darbuotojų prioritetus, galima teigti, kad respondentų nuomonis visiškai sutapo. Abiejų organizacijų darbuotojams svarbiausia yra galimybė užsidirbti, po to galimybė kilti karjeros laiptais, dirbti draugiškoje aplinkoje, tobulinti profesinę veiklą, turėti pakankamai laisvo laiko po darbo, būti vertintam organizacijos vadovu, galimybė dirbti kolektyvingoje ir inovatyvioje organizacijoje, bei galiausiai dirbti pagal profesiją. Todėl galima teigti, kad pirmiausia yra kreipiamasi dėl mesys – tai – kad darbas yra pagrindinis pajamų šaltinis, kas garantuoja fiziologinius poreikius patenkinimui, bei asmeninį pripažinimą. Darbas draugiškoje aplinkoje taiko gerą savijautą darbe bei geresnius darbo rezultatus. Saviraiškos poreikis galima vertinti dvejopai: respondentams svarbi galimybė kilti karjeros laiptais (teiginys nurodomas antrą pagal svarbą), tačiau galimybė dirbti pagal profesiją, kas dažniausiai suteikia galimybę dirbti, tai klabiausiai sugebi ir taip gyti bei pasiekti pranašum – paskutinį vietą.



27 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos veiklos perspektyvas (N=116)

Net 94,7% smulkaus verslo moni darbuotojų nurodo, matantys aiški ir ilgalaikę organizacijos veiklos perspektyvą, kuri nurodo tik 59% vidutinio verslo moni darbuotojų. Tarp vidutinio verslo moni darbuotojų pasitaikė nemaža dalis 37,5% - neturintys šiuo klausimu nuomonės. Neturintys nuomonės rodo darbuotojų abejotumą moni veiklos tikslingumu, žinintys apie organizacijos veiklos rezultatus bei ateities planus ir perspektyvas trūkumą.

Vertinant darbo reikšmę moni darbuotojams, moni darbuotojų nuomonės išsiskyrė (Priedas Nr.). Smulkaus verslo moni darbuotojai nurodo, kad svarbiausia jėga darbas šioje organizacijoje suteikia garantuotą ir pastovų atlyginimą bei galimybę tobulėti. Respondentams svarbu, jog organizacija suteikia jiems galimybę dirbti darbą pagal jų turimą specialybę bei tuo pačiu metu dirbti domiu darbą. Tuo tarpu didžioji vidutinio verslo moni darbuotojų dalis nurodo, kad darbas šioje organizacijoje visų pirma yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis, kuris garantuoja pastovų atlyginimą. Šis darbas suteikia galimybę bendrauti su žmonėmis, bei garantuoja užtikrintumo jausmą. Vertinant darbo organizacijoje reikšmę respondentams galime teigti, kad smulkaus verslo moni darbuotojams darbas šioje organizacijoje yra reikšmingas ne tik dėl gaunamų pajamų, bet ir dėl galimybių išreikšti save, tobulėti. Tuo tarpu vidutinio verslo moni darbuotojams darbas jėgoje organizacijoje labiau akcentuojamas kaip būtina sąlyga išgyventi (reikalingas pastovios pajamos pragyvenimui), pakankamai nevertinat to ar tai darbas suteikia pakankamas galimybes dirbti tai ką nori, turinti galimybę tobulėti jėgumui, savirealizacijai ir t.t.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose vadovybės sukuria darbo aplinką, kuri skatina dirbti produktyviai bei gerai atlikti užduotis. Savo ruožtu darbuotojai yra patenkinti fiziniomis darbo sąlygomis santykiais su bendradarbiais nėra skiriama pakankamai dėmesio tradicijai, vertybių puoselėjimui, darbuotojai turi per mažai žinių apie organizaciją. Galima teigti, kad didžioji respondentų dalis nesijauia priklausanti svarbiai organizacijai. Vadovai prisideda prie organizacijos šventi organizavimo bei skatina taryti darbuotojus. Dažniausiai organizacijose yra šveniamos didžiosios kalendorinės šventės.

3.3. Organizacijos kultūros ir darbinio streso ryšių bendroji analizė

Praktiškai vertinant darbinio streso ir organizacijos kultūros ryšius, galima teigti, kad jie turėtų būti tarpusavyje glaudžiai susiję. Siekiant paneigti arba patvirtinti šią hipotezę, reikalinga apskaičiuoti organizacijos kultūros ir patiriamo darbinio streso dimensijų koreliacijas, kaip koreliuoja šios dimensijos tarpusavyje.

Tikimasi nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikima koreliacija. Labai aukštas statistinis ryšys tarp minėtų dimensijų yra mažai tikimas, kadangi darbinis stresas ir organizacijos kultūra iš dalies yra skirtingi dalykai.

Lentelėje pateikti koreliaciniai ryšiai tarp tiriamų dimensijų.

Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra ne tik koreliacija, bet ir statistikai reikšmingas skirtumas, kuris rodo klausimyno statistinį patikimumą.

5 lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų susijusių su darbo krūviu, tempu ir turiniu, remiantis smulkaus verslo monių darbuotojų atsakymais (N=48)

TEIGINYS	Man yra domus, malonus mano darbas.	Aš gerai suprantu klientų norus ir poreikius.	Aš darbe galiu gyvendinti savo idėjas.	Organizacija suteikia galimybes mano kryptiškumui pasireikšti.	Organizacijoje aš esu skatinamas(-s) nuolatos gerinti savo darbo rezultatus.	Aš esu skatinamas(-s) priimti naujoves.	Nuolatos auga mano praktiniai patirtis ir gūdžiai.	Vadovai nuolatos investuoja mano gūdži tobulinim .
Man aiškios mano pareigos ir funkcijos.	0,58	0,26	0,19	0,27	0,29	0,27	0,29	0,22
Mano atliekamas darbas yra paprastas, pasikartojantis ir rutiniškas.	0,19	0,22	0,21	0,26	0,30	0,25	0,32	0,22
Mano atliekamas darbas yra intensyvus.	0,21	0,24	0,06	0,19	0,29	0,21	0,40	0,31
Aš pats (-i) nustatau savo darbo temp .	0,17	0,20	0,27	0,35	0,30	0,32	0,21	0,25
Aš atlieku vis darb nuo pradžios iki pabaigos.	0,42	0,24	0,17	0,26	0,20	0,19	0,20	0,21
Aš pats (-i) galiu pasirinkti, kaip atlikti man pavest darb .	0,29	0,18	0,29	0,32	0,17	0,22	0,21	0,19
Darbas man suteikia galimyb daryti tai, k aš geriausiai moku.	0,35	0,28	0,41	0,31	0,20	0,15	0,29	0,17
Man skiriamos užduotys yra per daug sud tingos / kompleksiškos.	0,14	0,10	0,01	0,17	0,37	0,31	0,42	0,39
Darbe didžiul atsakomyb ,emocin tampa.	0,09	0,17	0,20	0,15	0,17	0,09	0,12	0,14
Nor iau sulaukti patarim ir pagalbos, kad geriau atlik iau man pavestus darbus.	0,14	0,20	0,22	0,19	0,29	0,21	0,19	0,30
Negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlik iau savo darb .	0,22	0,17	0,10	0,17	0,09	0,11	0,22	0,19
+Aš negaliu atlikti kai kuri užduo i , nes esu per daug užsi m s (-usi).	0,19	0,21	0,11	0,14	0,17	0,10	0,22	0,10
Aš gal iau atlikti darb kur kas geriau, jei man duot daugiau laiko.	0,17	0,15	0,03	0,10	0,07	0,17	0,01	0,09
Aš jau iu didžiul laiko spaudim .	0,19	0,12	0,20	0,18	0,16	0,10	0,14	0,12
Aš dažnai dirbu viršvalandžius.	0,21	0,17	0,14	0,10	0,16	0,14	0,10	0,08

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Iš pateiktos lentelės pateikt koreliacijos koeficientu aiškiai matyti, kad kuo smulkaus verslo organizacij darbuotojams yra aiškesn s j pareigos ir funkcijos, tuo jiems darbas yra malonesnis ir domesnis (0,58). Tiek aiškios pareigos ir funkcijos, tiek paprastas, rutiniškas, pasikartojantis bei intensyvus darbas skatina gerinti savo veiklos rezultatus, todėl nuolat auga praktiniai patirtis ir

g džia. Pastebima, jog intensyvus darbuotoj darbas skatina vadovas investuoti darbuotoj g dži tobulinim . Galimyb pa iam nustatyti savo darbo temp , takoja galimyb pasireikšti k rybingumui, skatinama priimti naujoves, kas gerina veiklos rezultatus. Darbas tampa malonesniu, kai yra galimyb darb atlikti nuo pradžios iki pabaigos (0,42), pa iam nuspr sti kaip atlikti pavest darb bei daryti tai k geriausiai moki. Galimyb daryti tai k geriausiai moki suteikia galimyb gyvendinti savo id jas ir pasireikšti k rybingumui, ko rezultate auga darbuotoj praktin patirtis ir g džia. Per daug sud tingos/ kompleksiškos užduotys takoja praktin s patirties ir g dži augim , darbuotojas skatinamas nuolatos gerinti savo veiklos rezultatus ir priimti naujoves, atsižvelgdamas tai vadovas investuoja darbuotoj g dži tobulinim .

6 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su darbo kr viu, tempu ir turiniu, remiantis vidutinio verslo moni darbuotoj atsakymais (N=68)

TEIGINYS	Man yra domus, malonus mano darbas.	Aš gerai suprantu klient norus ir poreikius.	Aš darbe galiu gyvendinti savo id jas.	Organizacija suteikia galimybes mano k rybiškumui pasireikšti.	Organizacijoje aš esu skatinama(s) nuolatos gerinti savo darbo	Aš esu skatinama(s) priimti naujoves.	Nuolatos auga mano praktin patirtis ir g džia.	Vadovai nuolatos investuoja mano g dži tobulinim .
Man aiškios mano pareigos ir funkcijos.	0,35	0,28	0,27	0,31	0,37	0,29	0,30	0,20
Mano atliekamas darbas yra paprastas, pasikartojantis ir rutiniškas.	0,17	0,20	0,21	0,19	0,27	0,25	0,29	0,25
Mano atliekamas darbas yra intensyvus.	0,27	0,24	0,17	0,11	0,26	0,21	0,45	0,34
Aš pats (-i) nustatau savo darbo temp .	0,19	0,18	0,26	0,39	0,32	0,30	0,20	0,15
Aš atlieku vis darb nuo pradžios iki pabaigos.	0,52	0,27	0,19	0,23	0,22	0,15	0,21	0,27
Aš pats (-i) galiu pasirinkti, kaip atlikti man pavest darb .	0,32	0,19	0,30	0,38	0,11	0,18	0,15	0,10
Darbas man suteikia galimyb daryti tai, k aš geriausiai moku.	0,49	0,35	0,40	0,37	0,22	0,12	0,32	0,19
Man skiriamos užduotys yra per daug sud tingos / kompleksiškos.	0,15	0,09	0,20	0,13	0,32	0,29	0,50	0,30
Darbe didžiul atsakomyb , emociu tampa.	0,19	0,15	0,22	0,17	0,17	0,14	0,12	0,22
Nor iau sulaukti patarim ir pagalbos, kad geriau atlik iau man pavestus darbus.	0,18	0,16	0,21	0,10	0,26	0,22	0,20	0,25
Negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlik iau savo darb .	0,18	0,11	0,20	0,15	0,19	0,22	0,12	0,25
Aš negaliu atlikti kai kuri užduo i , nes esu per daug užsi m s (-usi).	0,15	0,10	0,21	0,19	0,27	0,13	0,25	0,11
Aš gal iau atlikti darb kur kas geriau, jei man duot daugiau laiko.	0,20	0,10	0,24	0,15	0,11	0,19	0,15	0,15
Aš jau iu didžiul laiko spaudim .	0,15	0,22	0,21	0,11	0,19	0,19	0,24	0,24
Aš dažnai dirbu viršvalandžius.	0,22	0,14	0,15	0,17	0,19	0,20	0,09	0,15

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Išanalizavus lentel je pateiktus duomenis, galima teigti, kad vidutinio verslo moni darbuotoj geb jimas atlikti darb nuo pradžios iki pabaigos (0,52) ir galimyb daryti tai k jie labiausiai moka (0,49), labiausiai takoja tai, kad darbas jiems yra domus ir malonus. Per daug sud tingos/ kompleksiškos užduotys ir darbo intensyvumas takoj nuolatin darbuotoj praktin s patirties ir g dži augim . Kuo darbuotojams yra aiškesn s j pareigos ir funkcijos, tuo jiems darbas yra malonesnis ir domesnis (0,35), tuo daugiau darbuotojai skatinami gerinti savo darbo rezultatus, k rybiškai m styti. Galimyb pa iam nustatyti savo darbo temp , pareigoja darbuotojus

gerinti savo veiklos rezultatus. Teigiamai darbuotoj veiki taka galimyb pa iam pasirinkti kaip atlikti pavest darb , nes taip darbuotojams suteikiama galimyb gyvendinti savo id jas, j k rybiškumui pasireikšti.

Tiek smulkaus (0,31), tiek vidutinio (0,45) verslo dydžio moni darbuotojams aišk s darbo tikslai ir užduotys, taka darbuotoj nuomon , kad mon s vertina j ind l bendr tiksl pasiekim (Priedas Nr.23).

7 Lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su kontrole ir dalyvavimu organizacijos veikloje, remiantis smulkaus verslo moni darbuotoj atsakymais (N=48)

TEIGINYS	Organizacijoje yra aišku kas ir kod l priima sprendimus.	Sprendimai dažniausiai priimami tame lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas.	Mano veikla kontroliuojama tinkamai, t.y. kiek tai reikalinga, norint kokybiškai atlikti darb .	Drausm organizacijoje reikalinga, ta iau ir be papildom sudrausminimo priemoni pasiekiate ger darbo rezultat .	Organizacijai svarbi kiekvieno darbuotojo nuomon (atliekamos apklausos , pildomos , anketos ir pan.).
monei r pi mano nuomon .	0,39	0,22	0,25	0,19	0,45
Aš esu nuolat informuojamas (-a) apie tai, kas vyksta mon je.	0,30	0,18	0,21	0,25	0,38
Man paaiškinamos mon je vykdom poky i priežastys ir tikslai.	0,37	0,10	0,14	0,21	0,40
Kai darbe vykdomi poky iai, man aišku, kaip jie bus gyvendinami praktiškai.	0,30	0,25	0,23	0,10	0,32
Turiu galimybės diskutuoti ir išreikšti abejones d l priimam sprendim .	0,25	0,29	0,17	0,10	0,30
Man aišku, ko darbe iš man s tikimasi.	0,14	0,20	0,22	0,03	0,21
Aš galiu pareikšti nuomon apie b dus, kaip atlikti savo darb .	0,09	0,27	0,12	0,07	0,29
Sutik iau prisiimti didesn atsakomyb darbe.	0,11	0,12	0,04	0,12	0,14
Net jei ir pasiek iau geriausius rezultatus, mon to nepasteb t .	0,07	0,10	0,03	0,03	0,09
N ra jokio ryšio tarp to, kaip aš dirbu, ir kaip esu vertinamas.	0,12	0,09	0,07	0,04	0,14
Nesuprantu mano veiklos efektyvumo vertinimo kriterij .	0,07	0,01	0,03	0,09	0,12
Mano veiksmai ir priimami sprendimai gali takoti kit žmoni saugum ar savijaut .	0,17	0,09	0,10	0,10	0,09
Aš esu atsakingas (-a) už kit darbuotoj mokym / vystym .	0,10	0,07	0,12	0,09	0,14
Aš esu atsakingas (-a) už kit darbuotoj darb .	0,14	0,03	0,03	0,14	0,12

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Iš pateiktos lentel s matyti, kad smulkaus verslo moni darbuotoj manymas, jog monei r pi j nuomon , taka j poži r, jog monei r pi kiekvieno organizacijos darbuotojo nuomon (0,45), bei aiškum , kas ir kod l mon je priima sprendimus, kokios yra poky i priežastis ir tikslai, kaip poky iai bus gyvendinami praktiškai. Galimyb diskutuoti ir išreikšti savo abejones d l priimam sprendim , bei pareikšti nuomon apie tai kaip geriau atlikti savo darb taip pat siejasi su darbuotoj manymu, jog organizacijai r pi kiekvieno darbuotojo nuomon .

8 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su kontrole ir dalyvavimu organizacijos veikloje, remiantis vidutinio dydžio moni darbuotoj atsakymais (N=68)

TEIGINYS	Organizacijoje yra aišku kas ir kod l priima sprendimus.	Sprendimai dažniausiai priimami tame lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas.	Mano veikla kontroliuojama tinkamai, t.y. kiek tai reikalinga, norint kokybiškai atlikti darb .	Drausm organizacijoje reikalinga, ta iau ir be papildom sudrausminimo priemoni pastiekiate ger darbo rezultat .	Organizacijai svarbi kiekvieno darbuotojo nuomon (atliekamos apklausos , pildomos , anketos ir pan.).
monei r pi mano nuomon .	0,48	0,30	0,20	0,15	0,47
Aš esu nuolat informuojamas (-a) apie tai, kas vyksta mon je.	0,35	0,29	0,25	0,21	0,30
Man paaiškinamos mon je vykdom poky i priežastys ir tikslai.	0,42	0,20	0,17	0,27	0,42
Kai darbe vykdomi poky iai, man aišku, kaip jie bus gyvendinami praktiškai.	0,39	0,32	0,23	0,09	0,30
Turiu galimybės diskutuoti ir išreikšti abejones d l priimam sprendim .	0,20	0,25	0,19	0,19	0,29
Man aišku, ko darbe iš man s tikimasi.	0,19	0,15	0,27	0,13	0,25
Aš galiu pareikšti nuomon apie b dus, kaip atlikti savo darb .	0,12	0,20	0,25	0,10	0,22
Sutik iau prisiimti didesn atsakomyb darbe.	0,19	0,17	0,14	0,18	0,20
Net jei ir pasiek iau geriausias rezultatus, mon to nepasteb t .	0,13	0,15	0,09	0,03	0,18
N ra jokio ryšio tarp to, kaip aš dirbu, ir kaip esu vertinamas.	0,12	0,17	0,03	0,10	0,09
Nesuprantu mano veiklos efektyvumo vertinimo kriterij .	0,13	0,20	0,10	0,15	0,21
Mano veiksmai ir priimami sprendimai gali takoti kit žmoni saugum ar savijaut .	0,13	0,09	0,19	0,21	0,18
Aš esu atsakingas (-a) už kit darbuotoj mokym / vystym .	0,15	0,22	0,19	0,22	0,10
Aš esu atsakingas (-a) už kit darbuotoj darb .	0,18	0,20	0,10	0,14	0,18

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Išanalizavus lentel je pateiktus duomenis, galima teigti, kad vidutinio verslo moni darbuotojai, kaip ir smulkaus verslo moni darbuotojai mano, kad monei r pi j nuomon , kas takoja j poži r , jog monei r pi ir kiekvieno organizacijos darbuotojo nuomon (0,47) bei su aiškumu, apie tai kas ir kod l priima sprendimus. Aiškumas kas ir kod l organizacijoje priima sprendimus taip pat yra susij s su darbuotoju informavimu apie tai kas vyksta mon je: aišk poky i tikslai ir priežastys, aišku kaip poky iai bus gyvendinami praktiškai. Dauguma teigini mažiau ar daugiau siejasi su darbuotoj manymu, jog organizacijai r pi kiekvieno darbuotojo nuomon .

9 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su bendravimu organizacijose, remiantis smulkaus verslo darbuotoj atsakymais (N=48)

TEIGINYS	Esu skatinamas bendradarbiauti su kitais kolektyvo nariais.	Bendravimas tarp organizacijos nari vyksta formaliai.	Bendradarbiavimas tarp organizacijos nari vyksta nuolatos.	Man patinka dirbti su bendradarbiais.	Bendradarbiavimas r piu netik kaip kolega, bet ir kaip žmogus.	Vadovai skatina išitikimyb komandai.	Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialog ir diskusij .	Organizacijoje m gštama apkalbin ti, skleisti gaudus.	Organizacijoje didel darbuotoj katta.	Naujiems nariams sijuungi kolektyv yra lengva.	Kai kurie žmon s, su kuriais dirbu, tapo gerais mano draugais.
Man kolegos rodo pagarb , kurios esu nusipeln s (-iusi).	0,20	0,14	0,30	0,32	0,27	0,19	0,14	0,12	0,01	0,01	0,27
Mano kolegos lygiuojasi mane kaip lyder .	0,12	0,10	0,17	0,20	0,11	0,10	0,10	0,15	0,11	0,03	0,20
Kai reikia, aš sulaukiu koleg pagalbos ir paramos.	0,22	0,21	0,19	0,22	0,25	0,14	0,10	0,03	0,03	0,01	0,22
Mano kolegos noriai išklauso mano problemas, susijusias su darbu.	0,20	0,17	0,09	0,37	0,29	0,17	0,14	0,19	0,03	0,03	0,31
Aš jau iuosi kolektyvo dalimi.	0,27	0,03	0,30	0,41	0,27	0,14	0,25	0,10	0,09	0,09	0,29
Pastebiu, kad mano bendradarbiai daro tokius dalykus, kuriems aš nepritariu.	0,10	0,17	0,03	0,09	0,01	0,10	0,03	0,10	0,12	0,07	0,17
Aš jau iuosi sitemp s darbe.	0,12	0,37	0,17	0,20	0,15	0,21	0,10	0,29	0,25	0,12	0,03
Jau iu, kad bendradarbiai man s nepriima .	0,20	0,41	0,21	0,15	0,21	0,09	0,23	0,20	0,12	0,19	0,15
Aš vengiu bendrauti su savo kolegomis.	0,12	0,39	0,14	0,09	0,12	0,07	0,08	0,09	0,12	0,20	0,19
Aš negaliu s žiningai pasakyti darbe, k aš iš tikr j galvoju, arba išsikalb ti nuoširdžiai apie tai, kas slegia.	0,27	0,32	0,21	0,17	0,20	0,14	0,03	0,03	0,10	0,20	0,14
Tarp mano koleg yra trintis ir konfliktai.	0,22	0,31	0,14	0,19	0,09	0,12	0,14	0,10	0,29	0,17	0,21
Tarp man s ir koleg yra trintis ir konfliktai.	0,12	0,14	0,25	0,19	0,23	0,19	0,17	0,22	0,10	0,23	0,14
Prie man s priekabiaujama tiek nemaloniais žodžiais, tiek veiksmais.	0,09	0,19	0,21	0,17	0,10	0,20	0,27	0,25	0,12	0,21	0,09
Santykiai darbe yra tempti.	0,25	0,30	0,14	0,15	0,19	0,17	0,20	0,10	0,10	0,03	0,09
Aš jau iuosi nevertinamas šioje koleg .	0,21	0,19	0,10	0,09	0,12	0,14	0,20	0,09	0,03	0,10	0,12
Man darbe tenka bendrauti su daugiau žmon i , nei man nor t si.	0,14	0,22	0,15	0,17	0,18	0,17	0,21	0,10	0,12	0,07	0,14

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

9 lentel je matyti, kad kuo smulkaus verslo moni darbuotojai dažniau nurodo, jog j bendradarbiai nepriima, tuo formalesniu vardiujamas bendradarbiavimas tarp organizacijos nari (0,41). Su tuo dar galima sieti vengim bendrauti su kolegomis, negal jimo s žiningai išsakyti savo min i , išsikalb ti, bei trint ir konfliktus mon je. Darbuotojai labiau jau iasi kolektyvo dalimi, kai jiems patinka dirbti su bendradarbiais (0,41), bendradarbiavimas tarp organizacijos nari vyksta nuolatos ir tuomet, kai žmon s su kuriais yra dirbama tampa gerais draugais. Dirbti labiau su bendradarbiais patinka tuomet, kai yra rodoma pelnyta pagarba, išklausomos problemos susijusios su darbu.

10 lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų susijusių su bendravimu organizacijose, remiantis vidutinio dydžiomoni darbuotojų atsakymais (N=68)

TEIGINYS	Esu skatinamas bendradarbiauti su kitais kolektyvo nariais.	Bendravimas tarp organizacijos narių vyksta formaliai.	Bendradarbiavimas tarp organizacijos narių vyksta nuolatos.	Man patinka dirbti su bendradarbiais.	Bendradarbiavimas rėpiu netik kaip kolega, bet ir kaip žmogus.	Vadovai skatina išitikimybę komandai.	Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialogą ir diskusiją.	Organizacijoje męgstama apkalbinėti, skleisti gandus.	Organizacijoje didelė darbuotojų kaita.	Naujiems nariams įsijungti kolektyvą yra lengva.	Kai kurie žmonės, su kuriais dirbu, tapo gerais mano draugais.
Man kolegos rodo pagarbą, kurios esu nusipelnęs (-iusi).	0,15	0,19	0,27	0,42	0,20	0,23	0,20	0,19	0,17	0,09	0,27
Mano kolegos lygiuojasi mane kaip lyderį.	0,19	0,11	0,15	0,29	0,17	0,11	0,12	0,20	0,21	0,13	0,15
Kai reikia, aš sulaukiu kolegų pagalbos ir paramos.	0,15	0,21	0,19	0,35	0,20	0,19	0,15	0,23	0,22	0,03	0,19
Mano kolegos noriai išklauso mano problemas, susijusias su darbu.	0,25	0,11	0,15	0,45	0,32	0,10	0,19	0,15	0,10	0,09	0,29
Aš jaučiuosi kolektyvo dalimi.	0,30	0,10	0,32	0,50	0,37	0,20	0,21	0,15	0,12	0,10	0,34
Pastebiu, kad mano bendradarbiai daro tokius dalykus, kuriems aš nepritariu.	0,15	0,20	0,10	0,19	0,10	0,13	0,03	0,15	0,13	0,17	0,10
Aš jaučiuosi sitempęs darbe.	0,20	0,31	0,10	0,23	0,12	0,25	0,13	0,25	0,25	0,15	0,09
Jaučiu, kad bendradarbiai manęs nepriima.	0,13	0,44	0,15	0,16	0,20	0,03	0,13	0,25	0,10	0,22	0,10
Aš vengiu bendrauti su savo kolegomis.	0,17	0,40	0,20	0,09	0,14	0,09	0,03	0,10	0,13	0,20	0,15
Aš negaliu sęžiningai pasakyti darbe, kad aš iš tikrę galvoju, arba išsikalbėti nuoširdžiai apie tai, kas slepia.	0,27	0,31	0,21	0,17	0,20	0,14	0,03	0,03	0,10	0,20	0,14
Tarp mano kolegų yra trintis ir konfliktai.	0,22	0,42	0,14	0,19	0,10	0,12	0,14	0,29	0,23	0,18	0,15
Tarp manęs ir kolegų yra trintis ir konfliktai.	0,17	0,20	0,22	0,17	0,20	0,15	0,17	0,25	0,15	0,22	0,17
Prie manęs priekabiaujama tiek nemaloniais žodžiais, tiek veiksmais.	0,10	0,22	0,18	0,17	0,15	0,17	0,14	0,26	0,17	0,19	0,15
Santykiai darbe yra tempti.	0,29	0,32	0,17	0,25	0,15	0,18	0,22	0,18	0,12	0,10	0,12
Aš jaučiuosi nevertinamas šioje kolegijoje.	0,22	0,15	0,12	0,20	0,12	0,17	0,21	0,01	0,09	0,17	0,20
Man darbe tenka bendrauti su daugiau žmonių, nei man norėtųsi.	0,10	0,25	0,20	0,17	0,18	0,15	0,25	0,13	0,15	0,10	0,18

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Iš pateiktos lentelės matyti, kad kuo dažniau vidutinio verslo moni darbuotojai nurodo, kad jiems patinka dirbti su bendradarbiais, tuo jie dažniau teigia, kad jaučiuosi kolektyvo dalimi, jog jie bendradarbiai išklauso jų problemas susijusias su darbu. Su formaliu bendravimu šiose monėse labiausiai siejasi, darbuotojų jausmas jog bendradarbiai jų nepriima, konfliktai ir trintis organizacijose, kas takoja ir vengim bendrauti su kolegomis.

Vyraujanios organizacijoje vertybės yra labai aiškios, tuomet kai darbuotojų vertybės atitinka su bendradarbių ir vadovų, su kuriais jie dirba, vertybėmis (Priedas Nr.24). Pastebimas ryšys ir tarp

darbuotoj ir vadov vertybi sutapimo bei organizacijoje esan iomis “dirbtin mis, popierin mis“ vertyb mis.

11 lentel . Koreliacijos tarp atskir klausim , remiantis smulkaus verslo moni darbuotoj atsakymais (N=48)

TEIGINYS	Organizacijoje yra vidaus darbo tvarkos taisykl is, etikos kodeksas ir as sugebu j laikytis.	Organizacija turi galias tradicijas, apeigas, ritualus, ceremonijas.	Dalyvavimas organizacijos švent se	Šis darbas yra mano gyvenimo dalimis Tapatinu save su organizacija.	Aš didžiuojusi b damas šios organizacijos nariu.	Organizacijoje yra atsižvelgiama mano asmeninius poreikius ir interesus.	Džiaugiuosi organizacijos pasiekimais.	Pergyvenu d l organizacijos nes kmi .	mon remia darbuotojus, jeigu problemos šeimoje ar asmeniniame gyvenime ima trukdyti j darbu.
Mano darbo aplinka maloni.	0,32	0,29	0,38	0,42	0,39	0,27	0,30	0,21	0,26
Vien tik d l geresnio atlyginimo nekeis iau savo darbo.	0,15	0,16	0,23	0,33	0,20	0,19	0,12	0,23	0,10
Aš jau iuosi saugus(i) dirbdama šioje organizacijoje.	0,19	0,21	0,09	0,35	0,48	0,28	0,25	0,19	0,16
Man pavyksta rasti pusiausvyr tarp darbo ir laisvalaikio.	0,22	0,15	0,23	0,18	0,10	0,27	0,18	0,22	0,22
Aš jau iuosi emociškai išsek s.	0,17	0,23	0,25	0,12	0,19	0,22	0,26	0,17	0,11

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Išanalizavus lentel je pateiktus duomenis, galima teigti, kad kuo dažniau smulkaus verslo moni darbuotojai nurodo, jog darbo aplinka yra maloni, tuo dažniau darbas tose organizacijose yra laikomas gyvenimo dalimi – tapatinama save su organizacija (0,42) ir didžiuojamasi b nant tos organizacijos nariu (0,39). Tuos pa ius veiksnius galime sieti ir su darbuotoj saugumo jausmu organizacijose. Vien d l geresnio atlyginimo darbo nekeist tie, kurie darb organizacijoje laiko gyvenimo dalimi – tapatinama save su organizacija, bei dirba organizacijoje turin ioje galias tradicijas, ritualus ir apeigas.

12 lentelė. Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis vidutinio verslo monių darbuotojų atsakymais (N=68)

	Organizacijoje yra vidaus darbo tvarkos taisyklės, etikos kodeksas ir aš sugebau jį laikytis.	Organizacija turi galias tradicijas, apeigas, ritualus, ceremonijas.	Dalyvavimas organizacijos šventėse	Šis darbas yra mano gyvenimo dalimiš Tapatinu save su organizacija.	Aš didžiūjuoju būdamas šios organizacijos nariu.	Organizacijoje yra atsižvelgiama mano asmeninius poreikius ir interesus.	Džiaugiuojuosi organizacijos pasiekimais.	Pergvenu dėl organizacijos nesėkmes.	monėmia darbuotojus, jeigu problemos šeimoje ar asmeniniame gyvenime ima trukdyti jų darbui.
Mano darbo aplinka maloni.	0,29	0,34	0,32	0,48	0,29	0,31	0,30	0,25	0,29
Vien tik dėl geresnio atlyginimo nekeisčiau savo darbo.	0,20	0,12	0,20	0,27	0,23	0,15	0,18	0,25	0,17
Aš jaučiuosi saugus(i) dirbdama šioje organizacijoje.	0,15	0,29	0,15	0,39	0,41	0,30	0,23	0,21	0,18
Man pavyksta rasti pusiausvyrą tarp darbo ir laisvalaikio.	0,25	0,18	0,18	0,19	0,15	0,21	0,13	0,25	0,22
Aš jaučiuosi emociškai išsekęs.	0,18	0,21	0,19	0,15	0,12	0,20	0,22	0,18	0,20

0,00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Lentelėje matyti, kad kuo daugiau vidutinio verslo monių darbuotojų nurodo, kad darbas organizacijoje laikomas gyvenimo dalimi – tapatinama save su organizacija (0,48), tuo darbo aplinka atrodo malonesnė, jaučiamasi saugiau dirbant šioje monėje ir atvirkščiai. Saugumo jausmas organizacijoje siejamas ir su didžiavimuoju esant tos organizacijos nariu, bei manymu, jog organizacijoje yra atsižvelgiama darbuotojų interesus.

Apibendrinant galima teigti, kad kaip teoriškai ir buvo tikėtasi, dauguma koreliacijos koeficientų, rodo silpną, o kartais net ir vidutinį, statistiškai patikimą ryšį tarp patiriamo darbinio streso ir organizacijos kultūros.

IŠVADOS

Teorinis išvados:

- Išanalizavus vairių autorių organizacijos kultūrą apibūtinimus, pastebima, kad skirtingi autoriai, apibūdindami organizacijos kultūrą nurodo skirtingus elementus. Svarbiausia, tai kad, visi autoriai pripažįsta organizacijos kultūros svarbą ir naudą tiek organizacijai tiek jos nariams. Organizacijos kultūros pagrindas - vyraujančios vertybės ar vertybių sistemos, kuriomis vadovaujasi tiek seni tiek nauji organizacijos nariai.
- Personalo darbinis stresas yra ir mokslinis, ir socialinis problema. Stresas tai tampos bėsenos, atsirandanti žmogaus organizme, kaip atsakas nepalankius veiksnius – stresorius. Stresas organizacijoje daro takelį darbo tvarkai, darbo rezultatams bei organizacijos narių elgesiui ir savijautai.
- Išanalizavus mokslinę literatūrą organizacijos kultūros ir darbinio streso tema, nustatytas glaudus ryšys tarp šių dviejų kintamųjų. Šis veikos centre organizacijos narys- nuo jo priklauso organizacijos kultūros veiksniai- tinka patiriamam stresui.

Empirinio tyrimo išvados:

- Tiek organizacijų darbuotojai, tiek vadovai darbinio streso tikimybę mažina aiškios pareigos ir funkcijos, gebėjimas planuoti savo veiklą bei atlikti darbą nuo pradžios iki pabaigos. Tiek darbuotojai, tiek vadovai darbinis stresas gali takoti intensyves darbo tempas ir negalėjimas jo reguliuoti, laiko stoka, darbas gausa. Darbuotojai stresas taip pat gali takoti valdžios keliami per dideli reikalavimai ir kompetencijos stoka, negalėjimas drąsiai išreikšti savo nuomonę dėl sprendimų priėmimo ir apie tai kaip atlikti savo darbą. Tiek vadovai, kaip ir darbuotojai stresas darbe gali patirti dėl kompetencijos tam tikriemssipareigojimams vykdyti stokos. Tiek tiki darbuotojams, tiek vadovams stresas galis sukelti, tai kad jų veiksmai ir priimami sprendimai gali takoti kitų žmonių saugum ir savijautai ir tai, kad jie atsako už kitų darbuotojų darbą, mokymus bei vystymą.
- Tiki darbuotojai yra pakankamai gerai informuoti apie organizacijos tikslus, tačiau vadovams reikėtų skirti daugiau dėmesio tikslų išaiškinimui ir aptarimui su darbuotojais, nes netinkamas tikslų interpretavimas ar tikslų nežinojimas gali sukelti stresines situacijas. Vadovai (ypatingai vidutinio verslo tiki) stresas gali takoti, vadovų nerimas, dėl to jog darbuotojai nevertina jų indelio bendrų tikslų siekimui.
- Smulkiai tiki vadovus, remiantis respondentų duomenimis galime apibūdinti, kaip iniciatyvius, reiklius, karingus, draugiškus ir imlius naujovėms. Vidutinio verslo tiki, vadovai respondentų yra apibūdinami griežčiau, minimos tokios savybės kaip reiklumas, verslumumas, iniciatyvumas, valdingumas, imlumas naujovėms ir t.t.

- Smulkaus verslo moni darbuotojai savo ir vadovo santykius apibūdina kaip draugiškus. Tuo tarpu vidutinio verslo mon se, situacija yra priešinga, didžioji dalis darbuotojų santykius su vadovais laiko formaliais. Smulkaus verslo mon se yra palaikomi šiltesni ir tvirtesni ryšiai tarp organizacijos vadov ir darbuotojų, nei vidutinio dydžio mon se. Tai galima būtų paaiškinti didesniu tarpusavio bendravimu ir pasitikėjimu smulkaus verslo mon se. Vadovai santykius organizacijose apibūdina teigiamai.
- Apibendrinant galima teigti, organizacijose nėra susidariusi (sudaryta) aiški nuomonė apie organizacijoje vyraujančias vidaus taisykles, tradicijas, ritualus, apeigas, ceremonijas ir herojus, todėl galime teigti, jog organizacij nariai turi mažai žinių apie organizacijas. Smulki moni darbuotojai turi daugiau žinių apie organizacijos kėrimą, gyvavimo raidą, tikslus ir vizijas nei vidutini moni darbuotojai. Galima teigti, kad organizacijos skiria per mažai dėmesio supažindinimui ir sisavinimui žinių apie pačią organizaciją.
- Organizacijos šventės vyksta visose tirtose mon se, jos yra reikalingos kiekvienai organizacijai, tai rodo respondentų dalyvavimas organizacij šventėse.
- Smulkaus verslo mon se darbas skatinamas ir vertinamas iniciatyvumas labiau nei vidutinio verslo mon se. Organizacijose naujos idėjos daugiausiai yra priimamos gerai. Darbuotojai yra gerai informuojami apie sprendimų priėmimą organizacijoje. Drausmė ir veiklos kontrolė organizacijose yra tinkama.
- Apklausus organizacijos vadovus ir darbuotojus, iškelta tyrimo hipotezė pasitvirtino iš dalies: vidutini moni organizacijos kultūra yra mažiau palanki nei smulki moni, abiejų tipų moni darbuotojų patiriamo darbinio streso lygis nėra aukštas. Gauti tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos kultūra ir darbinis stresas yra glaudžiai susiję.
- Išanalizavus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad smulkaus ir vidutinio verslo mon se susiklostė personalo darbinis stresas ir organizacijos kultūros ryšiai nėra labai palankūs, todėl reikalauja specialios vadybinės intervencijos.
- Kuo smulkaus verslo organizacij darbuotojams yra aiškesnės jų pareigos ir funkcijos, tuo jiems darbas yra malonesnis ir domesnis. Vidutinio verslo moni darbuotojų gebėjimas atlikti darbą nuo pradžios iki pabaigos ir galimybė daryti tai ką jie labiausiai moka, labiausiai takuoja tai, kad darbas jiems yra domus ir malonus.

REKOMENDACIJOS

- Tirtos organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio organizacinei kultūrai stiprinimui. Organizacijose reikt atlikti organizacijos kultūros tipo nustatymo tyrimus, tam kad būtų išsiaiškintos silpnosios ir stipriosios organizacijų kultūras, tuomet paruošti veiksmai ir priemonės plan tolimesniam organizacijų kultūrai vystymui ir tobulinimui.
- Organizacijose turėtų būti skiriama daugiau dėmesio organizacijos narių supažindinimui su organizacijos raida, istorija, misija, vizija. Tai padėtų sustiprinti organizacijos narių ryšius su pačia organizacija. Ypatingai svarbu su organizacijos misija, istorija ir filosofija supažindinti organizacijos naujus organizacijų darbuotojus. Vėliau tai neturėtų būti pamirštama pokalbių, susitikimų ar susirinkimų metu.
- Organizacijose labiau reikt puoselėti vertybes – tai stiprina darbuotojų lojalumą monei.
- Reikt skirti daugiau dėmesio tradicijų puoselėjimui, švenčių rengimui – taip organizacijos nariai taptų artimesni, be to tam tirtose moneyse yra poreikis.
- Vadovai turėtų skatinti darbuotojus būti atviresniais su jais, bei darbuotojus tarpusavyje – taip gerinama darbo atmosfera, darbuotojams tai gali atverti galimybes išreikšti savo sumanymus, pastebėjimus, pasiūlymus – tai didint darbuotojų pasitenkinimą darbu.
- Darbovietėse reikt sukurti aiškius ir darbuotojams bei vadovams priimtinius atlyginimo už darbą sistemą, tai paskatint darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą darbu.
- Tikslinga būtų naudoti papildomas priemones skatinančias organizacijų narius tobulinti profesiniame veikloje, siekti geresnių rezultatų, skatinti bendradarbiavimą, tam galima panaudoti premijas, prizus, komandinį darbą ir t.t.
- Reikšminga būtų vertinti plačiau kiekvienoje organizacijoje esamas sąsajas tarp organizacijos kultūros ir darbinio streso, juk tinkamai suformavus organizacinę kultūrą, galima išvengti daug streso šaltinių.
- Rekomenduojama nuolat atnaujinti kiekvienos organizacijos vadovo ir darbuotojų žinias apie streso valdymą, jo veikimo priemones, tam tiktų seminarai, knygos. Tiek darbuotojams tiek vadovams reikt dalyvauti mokymuose susijusiose ne tik su streso valdymu, bet ir su darbo organizavimu ir planavimu.

LITERATŪRA

1. Amodt G.M. (2004). Applied Industrial: Organizational Psychology. Thomson Wadsworth. N.4, p.: 474-482.
2. Aleksandravičienė I. (2004). Stresas darbe: kaip jį valdyti? Vadovo pasaulis, Nr. 6 P 45-7
3. Alois H. (2002). Filosofijos žodynas. Alma litera
4. Andrijauskaitė, I., Bumblytė, D. (2003). Stresas darbe ir sveikata. Mokslas ir gyvenimas, 10, p. 14-16.
5. Augis R. (1993). Psichologijos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
6. Bandzienė A. (2009). Kompleksinis streso darbe valdymas. Daktaro disertacija
7. Budinienė L., Svirskienė G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikis verslo sėkmės garantas. Jungtinis mokslininkų darbas Nr. 2 (9), P 55-59.
8. Bulanova D. (1997). Streso kontrolė darbe. Vadovo pasaulis, 4, p. 22-24.
9. Būta A. (2003). Stresas ir konfliktai darbe. Personalo vertė ir vadyba. Nr. 2 P 1-17
10. Chmiel N. (Red.) (2005). Darbo ir organizacijos psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Galdikienė, N. (2007). Slaugytojų profesinio streso raiška veiklos kontekste: edukologijos ir slaugos dimensijos. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 2007/13.
12. Garalis, A. (2005). Organizacijos kultūra ir vadovas. Lietuvos katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai. T. 19, Vilnius, p. 865- 882.
13. Ginevičius R., Štėžius V. (2007). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
14. Ginevičius R., Silickas J. (2008). Sisteminių modelių valdymo pagrindai. Vilnius: Technika
15. Grabauskas ir kt. (1994). Medicinos enciklopedija. Vilnius
16. Gruodytė, S. (2010). Aprangos etiketo laikymasis - asmenybės laisvės ribojimas? [interaktyvus] [žiūrėta 2010-07-24]. Prieiga per internetą : <
<http://saviugdosklubai.lt/2010/11/21/aprangos-etiketo-laikymasis-asmenybes-laisves-ribojimas/>
17. Gušinskienė J. (2002). Organizacijų sociologija. Kaunas: technologija
18. Dubauskas G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
19. Europos saugos ir sveikatos agentūra (2009). Pagalba mažoms ir vidutinėms monoms – psichologiniai-socialiniai klausimai. [Žiūrėta 2011 01 06]. Prieiga per internetą :
http://osha.europa.eu/lt/sub/sme/products/stress_at_work
20. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. (2002). Stresas darbe. Informacinis lapelis Nr. [žiūrėta 2010-09-15]. Prieiga per internetą : <http://osha.eu.int/ew2002/>

21. Furst M. (1998). Psichologija. Vilnius.
22. Jiuvien M. (2006). Darbo santyki kokyb s valdymas. Organizacij vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 38, P 67-76
23. Jucevi ien P. (1994). Organizacijos elgsena. Kaunas
24. Jucevi ien , P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
25. Jucevi ius, R. (1998). Strateginis organizacij vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvi kult ros ir mokslo švietimo centras.
26. Jonaityt A. (2005). S žiningumas darbe. Vadovo pasaulis Nr. 1 P 65
27. Jonaityt A. (2004). darb , kaip švent . Pasitenkinimas darbu. Vadovo pasaulis Nr. 6 P 45-47
28. Kasiulevi ius V., Denapien (2008). Statistikos taikymas mokslini tyrim analiz je. Prieiga per internet :
http://www.gerontologija.lt/files/edit_files//File/pdf/2008/nr_3/2008_176_180.pdf
29. Kasiulis J., Barvydien V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
30. Kardelis, K. (2002). Mokslini tyrim metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
31. Krylova J. (2007). Streso šaltiniai ir valdymas diegiant permainas mon je. Personalo valdymas Nr. 4(80) P 2-8
32. Ku inskien R. (2002). Stresas darbe. Kaip sumažinti jo poveik . Vadovo pasaulis, 11.p. 24 - 26.
33. Kulvinskien V. R., Bandzien A. (2008). Streso darbe ekonominis kontekstas. Ekonomika. Nr. 82 P 78-90
34. Kotter J.P., Heskett J.L. (1992). Corporate Culture and performance. New York
35. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). Work organisation and stress. Systematic Problem Approaches for Empoloyers, Managers and Trade Union Representatives. Protecting Workers' Health Series No. 3 [interaktyvus] [i r ta 2010.12.14]. Prieiga per internet : <http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf>.
36. Lund B. L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. Journal of Business & Industrial Marketing, N.3, p. 222–223.
37. Lukasova R. (2004). Organizacin kult ra: ryšys tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos. Organizacij vadyba: Sisteminiai tyrimai, 32, p. 95-103.
38. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskien D. (2010). Vadybos pagrindai. ŠU
39. Merkys G. (2005). Edukacini tyrim metodologija. Paskait medžiaga.
40. Navaitis G. (2006). Vadovas ir stresas. Vadovo pasaulis. Nr. 3 P 65-67.
41. Palijanskien (2004). Darbo ir karjeros psichologija. Vilnius

42. Paulauskait , V., Vanagas, P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas gyvendinant visuotinius kokybės vadybą. Kaunas: Technologija
43. Paulien , R. (2004). Monos vaizdžio samprata ir formavimo ypatybės [Prieiga per internet]. [žiūrta 2010-12-03]. Prieiga per internet : <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.
44. Paužuolien , J., Trakšėlys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacijoje kultūroje. Vadyba: Mokslo tiriamieji darbai, 2(14). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. [Žiūrta 2010 01 06]. Prieiga per internet : http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf
45. Pikėnas J., Palujanskienė A. (2005). Stresas: atpažinimas ir veikimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
46. Petkevičiūtė N., Saudargaitė A. (2006). Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 39, P 189-201
47. Preikšienė L. (2003). Kuo svarbi organizacijos kultūra Jūs monei? Ar verta ją keisti? http://www.ekt.lt/lt/main/apie_mus/publikacijos_ir_naujienos?ID=39
48. Profiles tyrimų institutas. (2010). Streso darbe valdymas. Apžvalga vadovams. www.profilesinternational.lt/upload/inf/files/streso_darbe_valdymas.pdf
49. Purlys . (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 49, P 97-108
50. Pukėnas, K. (2005). Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS analizė : mokomoji knyga. Kaunas: LKKA
51. Rajeckienė A. (2007). Darbuotojų kaitos sumažinimo adaptavimas. Vadovo pasaulis. Nr. 7-8 P 26-29.
52. Rimkutė L. (2007). Psichologinis klimatas darbe. Psichologija tau. Nr. 4 P 19-21
53. Reino, A. Kask, T., Vadi, M. (2007). Organizational culture and environment: dynamics in dynamics, 124-138. Dynamics around and within organisations. Sutrop, U., Vadi, M., Vedina, R. (ed.). Trames: Journal of the Humanities and Social Sciences. No 2, Vol 11. Tallin: Estonian Academy Publishers. [interaktyvus] [žiūrta 2010-12-12]. Prieiga per internet :<
http://books.google.com/books?id=igvV36XXWHIC&pg=PA138&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=8#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false
54. Robbins S. P. (2003). Organizacijos elgsenos pagrindai. Vilnius.
55. Siniuskaitė S. (Red.) (2008). Smulkaus ir vidutinio verslo žinynas. Vilnius: Lietuvos verslo darbdavių konfederacija.
56. Seilius A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėdos universiteto leidykla

57. Stoškus S., Beržinskien D. (2005). Poky i valdymas. Vš Šiauli universiteto leidykla.
58. Šaparnis G., Merkys G. (2000). Kokybini ir kiekybini metod derinimas mokyklin s vadybos diagnostikoje: hipotez ir pirmieji rezultatai. Socialiniai mokslai, 2 (23), P. 43 – 55.
59. Šimanskien L. , Paužolien J. (2010). moni socialin s atsakomyb s ir organizacin s kult ros s saj analiz . Organizacij vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 53, P 88-98
60. Šimanskien , L. (2008). Organizacin s kult ros diagnozavimo metodika. Klaip da: Klaip dos universiteto leidykla.
61. Šimanskien L. (2001). Vertybi taka organizacin s kult ros formavimui. Organizacij vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 18, P 113-124
62. Švetkauskas, G. (2009). Renginiai mon s darbuotojams – ilgalaik investicija.[interaktyvus] [ži r ta 2011-02-18]. Prieiga per internet :< <http://saviugdosklubai.lt/tag/giedrius-svetkauskas/>
63. Terikangas, S. (2004). Systems Intelligence in Mergers and Acquisitions – a Myth or reality. Systems Intelligence. Discovering a hidden competence in human action and organizational life. Hamalainen, R. P., Saarinen, E. (ed.). Helsinki: Helsinki University of Technology. [interaktyvus] [ži r ta 2010-02-02]. Prieiga per internet :< http://books.google.com/books?id=8tYB1G6n2CUC&pg=PA146&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=33#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false
64. Valstybinis psichikos sveikatos centras prie LR Sveikatos apsaugos ministerijos (2008). Stresas darbe. [Ži r ta 2011 01 06]. Prieiga per internet : <http://www.vpsc.lt/bukletai/Stresas_darbe.pdf>
65. Vaitk nait V. (2006). Susijungusi organizacij kult r poveikis verslo s kmei, Verslas: teorija ir praktika. Nr. 1 P. 45–53.
66. Vaitkevi i t V. (2007). Tarptautini žodži žodynas. Vilnius
67. Vanagas, P. (2005). Kokyb s kult ros formavimas visuotinei kokyb s vadybai gyvendinti. Organizacij vadyba: Sisteminiai tyrimai. p. 217-229.
68. Vasiljevien N. (2004). Organizacij etika kaip vadybos optimizavimo rankis. Ekonomika
69. Vengryt V. (2008). Kaip „neperdegti“ darbe. Personalo vadyba. Nr. 5(87) P 30-31
70. Vollmer, H., (1998). Jau iuosi visiškai išsekusi: sudegimo sindromas. Vilnius.
71. Vveinhardt J. (2010). Organizacijos klimato b kl padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultat lyginamoji analiz . Organizacij vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 54, P 115-128
72. Vveinhardt J., Nikait I. (2008). Vertybi , kaip organizacijos kult ros elemento, poveikis viešbu i darbo veiksmingumui. Jaun j mokslinink darbai. Nr. 1(17), P 176-186

73. Zakarevičius P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 56, P 123-132
74. Zakarevičius P. (2008). Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas
75. Zakarevičius P., Župerkienė E. (2008). Improving the development of managers' personal and professional skills, Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics (5): 104–113.
76. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 30, p. 201 – 2007.
77. Žukauskas, G. (1998). Abilitacija, stresas, reabilitacija. Vilnius: Lietuvos teisės akademija.
78. Župerkienė E., Žilinskis V. J. (2008). Analysis of Factors Motivating the Managers' Career, Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics (2): 85–91.
79. Župerkienė E. (2009). Vadovgebėjimas valdyti darbe kylant stresui. www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/22/22
80. Čiklauskas, A., Čiklauskas, A. (2004). „Darbo motyvai ir jų įtaka organizacijos veikimui“. Vilnius: „Technika“.
81. Čiklauskas, A. (2001). „Darbo motyvai ir jų įtaka organizacijos veikimui“. Vilnius: „Technika“.
82. Čiklauskas, A. (1999). „Darbo motyvai ir jų įtaka organizacijos veikimui“. Vilnius: „Technika“.
83. Čiklauskas, A. (1993). „Darbo motyvai ir jų įtaka organizacijos veikimui“. Vilnius: „Technika“.

PRIEDAI

ORGANIZACIJOS KULTŲ ROS APIBRŪŽIMŲ CHRONOLOGIJA

Autorius	Metai	Organizacijos kult ūros apibr ūžimas
T. J. Peters; R. H. Waterman	1983	Organizacijos kult ūra - tai dominuojan ios vertyb s, pasireiškian os per pasakojimus ir atsiminimus.
E. Schein	1985	Organizacijos kult ūra yra susikaupusios patirties, kylan ios i ū organizacijos pastang i ūspr sti fundamentalias prisitaikymo prie i ūorinio pasaulio problemas ir siekti vidin s integracijos ir darnos, pasekm . Tai suformuoja bendr ū žini baga ū , kuris nustato, kas yra tinkamas elgesys, nukreipia supratim ir pateikia gaires, kaip spr sti problemas.
R. E. Quinn	1988	Organizacijos kult ūra, tai vertyb s ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santyki su aplinka turin . (Gu ū inskien , 2002)
D. Smirich	1989	Organizacijos kult ūra – organizacijos nari priimta filosofija, ideologija, vertyb s, normos, kurios jungia organizacij vien visum . (Gu ū inskien , 2002)
P. Jucevi ien	1994	Organizacijos kult ūra tai nuostat ir vertybi visuma, kuria vadovaujasi organizacija.
P. Jucevi ien	1996	Organizacijos kult ūra tai nuostat ir vertybi visuma, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripa ūzystama organizacijos nari , daro tak j elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mit bei pasirei ūkia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. (Gu ū inskien , 2002)
Kasiulis, J., Barvydien , V.	2001	Organizacijos kult ūra tai vadybos strategija, kurios tikslas darbuotoj interpretuojamas schemas diegti palank vadybai socialin s realyb s suvokim ir apib dinim .
ūimanskien , L.	2002	Organizacijos kult ūra tai nat rali, specialiai nekuriama, suvokiama kaip savaime susiklost s ū žmoni bendravimo b das, vertyb s, po ū žiai.
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert	2000	Organizacijos kult ūra – b ding tam tikros organizacijos nariams toki svarbi s vok kaip, normos, vertyb s, po ū žiai bei sitikinimai, visuma.
Robbins, S. P.	2003	Organizacijos kult ūra tai vienod sitikinim , kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, i ūskirianti ūi organizacij i ū kit .
Sakalas, A.	2003	Organizacijos kult ūra tai per patyrim i ū ūgdytas mon s personalo sugeb jimas ir emocinis po ū žis u ūdavinius, gaminius, kolegas, mon s valdym ir j reagavimas vykstan ius rei ūkinius ir pl tr .
Daft, Richard L.	2004	Organizacijos kult ūra - tai vertybi , norm , sitikinim ir suvokimo visuma, kuria vadovaujasi grup ū žmoni ir ji yra diegiama naujiems nariams kaip teisinga.
S. Sto ūkus, D. Ber ūinskien	2005	Organizacijos kult ūra yra esmini vertybi sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripa ūzstama daugumos organizacijos nari , veikia j elges ir yra palaikoma organizacijos istorij , mit bei pasirei ūkia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolis.
S.P. Robbins	2006	Organizacin kult ūra yra vienod sitikinim , kuriuos turi organizacijos nariai sistema, i ūskirianti ūi organizacij i ū kit .
P. Zakarevi ius	(2008)	Organizacijos kult ūra – tai tik jos nariams b dng nuostat , sitikinim , l kes i , norm , po ū ži ri , pro i visuma, traktuojama kaip ūi ū žmoni grupin s mon , lemianti j reakcij organizacijos viduje bei i ūor j vykstan ius procesus ir s lygojanti j elgsen . Kult ūra yra i ūrei ūkiama per filosofij , simbolius, mitus, klimat , herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir t.t.
. Purlys	(2009)	Organizacijos kult ūra – tai vertybi sistema priimtina organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leid ūia organizacijai veikti tikslingai ir b ti atsakingai u ū visuom n , nuolat remiasi tradicijomis, apejomis, pro iais ir eti ūkos vadybos ir elgsenos taisykl mis ir i ūskiria organizacij i ū bendros organizacij visumos“.
B. Martinkus, S. Sto ūkus, D. Ber ūinskien	(2010)	Organizacijos kult ūra - tai tik organizacijos nariams b ding nuostat , sitikinim , l kes i norm , po ū ži ri , pro i visuma, traktuotina kaip ū žmoni grupin s mon , lemianti j reakcij organizacijos viduje ir i ūor je vykstan ius procesus ir s lygojanti j elgsen .

STRESO APIBR ŪIM CHRONOLOGIJA

Autorius	Metai	Streso apibr Ūimas
Hansas Selje	1936	Stresas - b sena, kylanti d l vairi ekstremali poveiki , t.y. stresori .
P. Jucevi ien	1996	Stresas bendr ja prasme nusako Ūmogaus jau iam psichologin tamp .
D. Bulanova	1997	Stres vardiya kaip b sen , kai Ūmogus jau ia tamp , nes iš jo reikalaujama atlikti tai , kas prieštaruja jo norams ir galimyb ms.
M. Furst	1998	Stres darbe dažniausiai sukelia per didelis arba per mažas kr vis, monotonija, netikrumas, baim (prarasti darb), socialiniai konfliktai.
H.Vollmer	1998	Stresas - tai tempta b sena, tai per dideli reikalavimai.
G. Ūukauskas	1998	Stresas– ne specifinis k no atsakymas bet kok j suk lus poveik .
N.Chmiel	2000	Stresas – kaip patirta aplinkos reikalavim ir individuali situacijos ištekli neatitikim , kur lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai.
S.P. Robbins	2003	Stresas yra dinamiška b sena, kai Ūmogus susiduria su galimybe, suvarŪymu ar reikalavimu, susijusiu su troŷkimais, ir kurio rezultatas, to Ūmogaus nuomon , yra neaiŷk s ir svarbus.
I. Aleksandravi ien	2004	Stresas -tai b sena, kuomet asmuo jau ia tamp , nes iš jo reikalaujama atlikti tai, kas prieštaruja jo norams arba galimyb ms.
J. Pik nas, A. Palujanskien	2005	Stresas -tai visuma apsaugini fiziologini reakcij , atsirandan i Ūmogaus organizme kaip atsakas nepalanki veiksmi poveik
Profiles tyrim institutas	2009	Stresu vadiname neigiamu aplinkybi sukeltus organizmo ir elgesio sutrikimus, neigiamus emocinius išgyvenimus, psichologine tampa, kurios nesugebame kontroliuoti.

STRESO DARBE APIBR ŪIM CHRONOLOGIJA

Autorius	Metai	Streso darbe apibr Ūimas
D. Karnegis	1991	Stresas darbe - tai emocin Ū b sena, kurios prieŪastis – prieŪtaravimas tarp darbe keliam Ū reikalavim Ū ir asmens sugeb Ū jimo juos atlikti.
N.Chmiel	2000	Stresas darbe – kaip patirta aplinkos (darbo) reikalavim Ū ir individuali situacijos iŪtekli neatitikim Ū, kur Ū lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai.
Leka, Griffiths, Cox,	2003	Darbo stresas – tai reakcija, kuri Ūmogus patiria d Ū l darbini reikalavim Ū ir spaudimo, neatitinkan Ū Ū žini ir galimybi Ū .
J. Pik nas ir A. Palujanskien	2005	Stresas darbe tai organizmo b sena, kylanti d Ū l netik t nepalanki aplinkybi (stresori Ū), dezorganizuojan Ū i darbin veikl Ū, poveikio.
N. Galdikien	2007	Stresas darbe gali b Ūti apib Ūdinamas kaip organizmo b sena, kylanti d Ū l netik t nepalanki aplinkybi Ū, dezorganizuojan Ū i darbin veikl Ū, poveikio“
Europos saugos ir sveikatos agent Ūra	2009	„blogas Ūmoni ir darbo derinimas, prasti tarpusavio santykiai, psichologinis arba fizinis smurtas darbo vietoje ir pareig Ū darbe bei gyvenime nesuderinamumas“.
Profiles tyrim institutas	2009	Su darbu susijusi stres Ū galima apibr Ū Ūti kaip „s veika“ tarp darbuotojo ir pavojingu veiksnium Ū darbo aplinkoje. Naudojant Ū Ū modeli, galima sakyti, kad stresas patiriamas, kai darbo aplinkos reikalavimai virŪŪija darbuotojo geb Ū jimus juos vykdyti (arba juos kontroliuoti).

Streso požymiai lyginamoji analizė

<u>Streso požymiai</u> (R. Ku inskien , 2002)	<u>Streso požymiai</u> (J. Pik nas, A. Palujanskien , 2005)	<u>Streso požymiai</u> (Stephen P. Robbins, 2003)
<p>Psichologiniai: nepasitenkinimas darbu, nerimas, panika, s myšis, pyk io priepuoliai, nuotaik kaita, bej giškumas, verkšmingumas, frustracija, nesugeb jimas susitelkti, iracionali baim , depresija, jausmas, kad gyvenimas ir darbas nebeteikia džiaugsmo, nejautrumas kit žmoni atžvilgiu</p>	<p>Emociniai: nerimas, baim , depresija, pyktis, tampa, irzlumas, susir pinimas, negal jimas pails ti, drovumas, entuziazmo praradimas</p>	<p>Psichologiniai: nepasitenkinimas darbu, tampa, nerimas, dirglumas, nuobodulys ir vilkinimas</p>
<p>Elgesio: šalinimasis kit žmoni draugijos, nenor jimas su nieko bendrauti, nesugeb jimas priimti sprendim ir nusistatyti prioritet , dažnos klaidos, užmarštumas, viršvalandžiai, nepadarytas darbas nešamas namo, darbas be atostog , blogas savo laiko planavimas, d l ko nors nuolatinis kaltinimas sav s bei kit , nesaikingas alkoholio vartojimas, nuolatinis persivalgymas arba apetito netur jimas</p>	<p>Elgesio: neproduktyvus darbas, kai dirbant daugiau, padaroma mažiau; polinkis alkoholizm , kofeino, nikotino, medikament , tam tikro maisto vartojimas; kai kuri žmoni ir situacij vengimas, intensyvi gestikuliacija arba sustingimas, stereotipiški judesiai, koordinacijos sutrikimai; drebulys, kalb jimas pakelt balsu arba amo netekimas</p>	<p>Elgsenos: pasikeit s produktyvumas, pravaikštos, darbuotoj kaita, pasikeit valgymo pro iai, padažn j s r kymas, ar alkoholio vartojimas, greita kalba, nekantrumas, miego sutrikimai</p>
<p>Fiziniai: Nuolatiniai galvos skausmai, nemiga, drebulys, širdies permušimai, burnos džiuvimas, oro tr kumas.</p>	<p>Psichofiziologinius: prakaiavimas, pagreit j s kv pavimas, spaudimas ir skausmas už kr tinkaulio, širdies permušimai (ritmo sutrikimas), padid j s kraujo spaudimas, galvos skausmai, silpnumas, nuovargis, pykinimas, apetito praradimas, nemiga, rank ir koj tirpimas, seksualin s problemos, pakitimai virškinimo ir kv pavimo sistemose, alergijos, savo paties ir aplinkos suvokimo nerealumo jausmas.</p>	<p>Fiziologiniai: padažn j s širdies ritmas ir kv pavimas, padid j s kraujosp dis, galvos skausmai, infarktas</p>
	<p>Kognityviniai: ned mesingumas, išsiblaškyimas, nelankstus problem sprendimas, padid j s savikritiškumas, sul t jusi galvoseną, neigiamos mintys</p>	

Šaltinis: Ku inskien , R. (2002). Stresas darbe. Kaip sumažinti jo poveik . Vadovo pasaulis, N. 11.p. 24-26;

DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO ANKETA DARBUOTOJAMS

Darbe mes praleidžiame didžiąją savo dienos ir gyvenimo dalį. Todėl norime, kad darbas būtų malonus ir tenkintinas bei vadovai kesius. Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmą, su darbu susijusi sveikatos problema. Be fizinio ir psichologinio poveikio darbuotojams sveikatai, stresas darbe sukelia didelius kaštus organizacijai – tai darbuotojų kaita ir pravaikštos, sumažėjus darbo efektyvumas, padidėjusi nelaimingų atsitikimų tikimybė, inovacijų trūkumas. Nepriklausomai nuo mėnesio dydžio, dėl per didelio darbo tempo vienas iš jūsų kolegų ar net jūs pats galite patirti stresą darbe. Todėl šia anketa yra siekiama nustatyti darbe patiriamą streso lygį ir diagnozuoti jo sąryšį su organizacijos kultūra.

Ši ANKETA yra ANONIMINĖ. Nei vardo, nei pavardės niekur nurodyti nereikia. Remdamasi mokslininko etika, tyrimas apsaugo ir garantuoja, kad rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai: 1) niekas nesužinos anketuoto darbuotojo asmens; 2) anketuotos organizacijos bus vardintos anonimiškai.

Man labai svarbi Jūsų nuomonė, kuri padės geriau sigilinti atliekamą tyrimą. Tyrimą atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto, vadybos magistro II kurso studentė Eglė Ilionienė. Iškilusius klausimus savo pastabas ir rekomendacijas galite rašyti el. pašto adresu: egleilioniene@stud.lt

1. DARBO SĄLYGOS (APLINKA) vertinkite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį apie savo darbo aplinką:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMONĖS	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Mano darbo aplinka maloni.					
Mano darbo vieta yra patogiai (apšvietimas, vėdinimas, triukšmas, temperatūra ir pan.).					
Mano darbininkai mano gera savijauta darbe.					
Darbo priemonės (programos, sistemos) parengtos taip, kad būtų galima greitai ir patogiai aptarnauti klientus.					
Man trūksta privatumo, kai turiu susikaupti darbui.					

2. DARBO KRŪVIS, TEMPAS IR TURINYS vertinkite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį apie savo darbo turinį, krūvį ir tempą:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMONĖS	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Man aiškios mano pareigos ir funkcijos.					
Mano atliekamas darbas yra paprastas, pasikartojantis ir rutiniškas.					
Mano atliekamas darbas yra intensyvus.					
Aš pats (-i) nustatau savo darbo tempą.					
Aš atlieku visą darbą nuo pradžios iki pabaigos.					
Aš pats (-i) galiu pasirinkti, kaip atlikti man					

pavest darb .					
Darbas man suteikia galimyb daryti tai, k aš geriausiai moku.					
Man skiriamos užduotys yra per daug sud tingos / kompleksiškos.					
Darbe didžiul atsakomyb , emociu tampa.					
Nor iau sulaukti patarim ir pagalbos, kad geriau atlik iau man pavestus darbus.					
Negaliu gauti to, ko man reikia, kad atlik iau savo darb .					
Aš negaliu atlikti kai kuri užduo i , nes esu per daug užsi m s (-usi).					
Aš gal iau atlikti darb kur kas geriau, jei man duot daugiau laiko.					
Aš jau iu didžiul laiko spaudim .					
Aš dažnai dirbu viršvalandžius.					

3. TIKSLAI. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie darbo tikslus:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Man yra aišk s mano darbo tikslai ir užduotys.					
mon vertina mano ind l bendr tiksl pasiekim .					
Aš nesuprantu, koks mano darbo ind lis bendr mon s tikslo gyvendinim .					

4. ŽINIOS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie savo turimas žinias ir gaunam informacij darbe:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Darbe galiu panaudoti vairias savo žinias ir g džius.					
Atlikdamas (-a) savo darb aš tobul ju ir gyju nauj žini ir g dži .					
Skirstant užduotis yra atsižvelgiama mano individualum .					
Darbui reikaling informacij gaunu laiku ir pakankamai.					
Aš manau, kad esu tinkamai pasireng s (- usi) tam darbui, kur dabar atlieku.					
Valdžia tikisi iš man s daugiau nei mano žinios ir g džiai leidžia pasiekti.					
Man tr ksta kompetencijos tam tikriems sipareigojimams vykdyti.					
Nežinau, k aš darau tinkamai, o k netinkamai.					
Jau iu, kad mano kvalifikacija aukštesn nei darbas, kur aš atlieku.					

5. KONTROL IR DALYVAVIMAS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie savo dalyvavim darbin je veikloje:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES	NETURIU NUOMON	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
----------	---------	-----------	----------------	---------------------	-----------

		SUTINKU	S		
monei r pi mano nuomon .					
Aš esu nuolat informuojamas (-a) apie tai, kas vyksta mon je.					
Man paaiškinamos mon je vykdom poky i priežastys ir tikslai.					
Kai darbe vykdomi poky iai, man aišku, kaip jie bus gyvendinami praktiškai.					
Turiu galimybes diskutuoti ir išreikšti abejones d l priimam sprendim .					
Man aišku, ko darbe iš man s tikimasi.					
Aš galiu pareikšti nuomon apie b dus, kaip atlikti savo darb .					
Sutik iau prisiimti didesn atsakomyb darbe.					
Net jei ir pasiek iau geriausius rezultatus, mon to nepasteb t .					
N ra jokio ryšio tarp to, kaip aš dirbu, ir kaip esu vertinamas.					
Nesuprantu mano veiklos efektyvumo vertinimo kriterij .					
Mano veiksmai ir priimami sprendimai gali takoti kit žmoni saugum ar savijaut .					
Aš esu atsakingas (-a) už kit darbuotoj mokym / vystym .					
Aš esu atsakingas (-a) už kit darbuotoj darb .					

6. VADOVAS. vertinkite kiekvien žemiau pateiktus teiginius, apie savo vadov :

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Vadovas vertina mane kaip darbuotoj .					
Vadovas atsižvelgia mano nuomon .					
Vadovas pasitikslina, ar aš teisingai supratau tai, k jis man pasak .					
Visada galiu tik tis vadovo pagalbos sprendžiant darbo problemas.					
Vadovas mane informuoja, kai mano darbo rezultatai geri.					
Vadovas man pasako, kai darbe elgiuosi netinkamai.					
Vadovas man pasako, kai mano darbo rezultatai neatitinka jo l kes i .					
Vadovas mane pagiria, kai taikau tinkamus darbo metodus.					
Su vadovu galiu kalb ti apie tai, kas mane li dina ar erzina darbe.					
Susiduriu su netinkamu vadovo elgesiu (neteisingas darbo paskirstymas, neaiški, nuolat besikei ianti vadovo pozicija ir kt.)					

7. SANTYKIAI. vertinkite kiekvien žemiau pateiktus teiginius, apie savo santykius su kolegomis:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU

Man kolegos rodo pagarb , kurios esu nusipeln s (-iusi).					
Mano kolegos lygiuojasi mane kaip lyder .					
Kai reikia, aš sulaukiu koleg pagalbos ir paramos.					
Mano kolegos noriai išklauso mano problemas, susijusias su darbu.					
Aš jau iuosi kolektyvo dalimi.					
Pastebiu, kad mano bendradarbiai daro tokius dalykus, kuriems aš nepritariu.					
Aš jau iuosi sitemp s darbe.					
Jau iu, kad bendradarbiai man s nepriima .					
Aš vengiu bendrauti su savo kolegomis.					
Aš negaliu s žiningai pasakyti darbe, k aš iš tikr j galvoju, arba išsikalb ti nuoširdžiai apie tai, kas slegia.					
Tarp mano koleg yra trintis ir konfliktai.					
Tarp man s ir koleg yra trintis ir konfliktai.					
Prie man s priekabiaujama tiek nemaloniais žodžiais, tiek veiksmais.					
Santykiai darbe yra tempti.					
Aš jau iuosi nevertinamas šioje koleg .					
Man darbe tenka bendrauti su daugiau žmoni , nei man nor t si.					

8. DARBAS IR ASMENINIS GYVENIMAS vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie darbo tak j s asmeniniam gyvenimui:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Aš jau iuosi saugus(i) dirbdama šioje organizacijoje.					
Man pavyksta rasti pusiausvyr tarp darbo ir laisvalaikio.					
Po darbo gr žtu namo toks (-ia) pavarg s (-usi), kad nebeturiu j g daryti tai, k nor iau.					
Jau iu, kad darbas trukdo mano asmeniniam gyvenimui.					
Mano šeima ir draugai negerbia to, k aš darau (k aš dirbu).					
Aš jau iuosi emociškai išsek s.					

9. VERTYB S. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie darboviet je vyraujan ias vertybes:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Mano vertyb s atitinka bendradarbi , su kuriais aš dirbu, vertybes.					
Mano vertyb s atitinka vadov , su kuriais aš dirbu, vertybes.					
Dažnai darbe turiu daryti dalykus, kurie prieštarauja mano nuostatomis ir vertyb ms.					

10. DARBO UŽMOKESTIS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie darbo užmokest :

TEIGINYS	PRITARIU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMONĖS	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Mano atliekamo darbo rezultatus teisingai atsispindi atlygis.					
Vien tik d l geresnio atlyginimo nekeis iau savo darbo.					
Didesnis atlyginimas paskatint mane dirbti dar geriau.					

11. Neturiu dideli vil i , susijusi su paaukstinimo ir tobul jimo savo darbe galimyb mis .

- Taip;
- Ne;
- Apie tai negalvoju.
- Nežinau.

12. mon sudaro man galimyb naudotis sveikatingumo priemon mis (sporto klubai, masažai ir pan.).

- Taip
- Ne
- Nežinau.

13. Darbe patiriu stres :

- Niekada;
- Visada;
- Labai dažnai;
- Kartais;
- Negaliu pasakyti.

14. Ar turite pakankamai žini apie streso valdym ?

- Taip
- Ne
- Nežinau.

15. vertinkite potencialius streso šaltinius, pagal tai, ar nurodyti faktoriai jums sukelia stres :

- Atsakomyb už materialines vertybes;
- Darbas pagal grafik ;
- Nesaugumas d l darbo vietos;
- Nepakankamas pertrauk kiekis;
- Per didelis darbo kr vis;
- Prasti santykiai su kolegomis;
- Prasti santykiai su vadovu;
- Poreikis vykdyti pardavim planus;
- Šeimoms ir profesinio gyvenimo konfliktas;
- Varginantis bendravimas su konfliktiškais klientais;
- Mažas atlyginimas;

J s amžius?

- iki 25 met ;
- 26-35 metai;
- 36-45 metai;
- 46-55 metai;
- 56 ir daugiau met ;

J s lytis:

- Vyras
- Moteris

J s šeimynin pad tis:

- Ved s/susituokusi
- Išsiskyr s (usi)
- Našlys ()
- Neved s (usi)
- Gyvenu neregistruotoje santuokoje

J s išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Profesinis;
- Nebaigtas aukštasis;
- Aukštasis universitetinis
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- Kita (rašykite).....

Kiek laiko dirbate savo dabartin je darboviet je?

- Mažiau kaip pus met ;
- Mažiau kaip 1 metai;
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 met

J s vidutinis atlyginimas (grynais):

- Iki 1000 lit
- 1001-2000 lit
- 2001-3000 lit
- Virš 3000 lit

Jūs dirbate:

- Pagal specialyb
- Ne pagal specialyb

D koju už dalyvavimą ir linkiu s kmi s darbuose!

6 priedas

DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO ANKETA VADOVAMS

Darbe mes praleidžiame didžiulį savo dienos ir gyvenimo dalį. Todėl norime, kad darbas būtų malonus ir tenkintų mūsų bei vadovų lūkesčius. Stresas darbe yra antroji po nugaros skausmą, su darbu susijusi sveikatos problema. Be fizinio ir psichologinio poveikio darbuotojams sveikatai, stresas darbe sukelia didelius kaštus organizacijai – tai darbuotojų kaita ir pravaikštos, sumažėjus darbo efektyvumas, padidėjusi nelaimingų atsitikimų tikimybė, inovacijų trūkumas. Nepriklausomai nuo mūsų dydžio, dėl didelio darbo tempo vienas iš mūsų kolegų ar net mūsų pats galime patirti stresą darbe. Todėl šia anketa yra siekiama nustatyti darbe patiriamą streso lygį ir diagnozuoti jo sąryšį su organizacijos kultūra.

Ši ANKETA yra ANONIMINĖ. Nei vardo, nei pavardės niekur nurodyti nereikia. Remdamasi mokslininko etika, tyrimas apsaugo ir garantuoja, kad rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai: 1) niekas nesužinos anketuoto darbuotojo asmens; 2) anketuotos organizacijos bus vardintos anonimiškai.

Man labai svarbi Jūsų nuomonė, kuri padės geriau sigilinti atliekam tyrimą. Tyrimas atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto, vadovbos magistrų II kurso studentė Eglė Juoėpūtė.

1. DARBO SALYGOS (APLINKA.) vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie savo darbo aplink :

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Mano darbo aplinka maloni.					
Mano darbo vieta yra patogi (apšvietimas, v dinimas, triukšmas, temperat ra ir pan.).					
R pinuosi gera savo savijauta darbe.					
Darbo priemon s (programos, sistemos) parengtos taip, kad b t galima greitai ir patogiai atlikti darbus.					
Man tr ksta privatumo, kai turiu susikaupti darbui.					

2. DARBO KR VIS.TEMPAS IR TURINYS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie savo darbo turin , kr v ir temp :

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Aš žinau savo pareigas ir funkcijas.					
Darbas man suteikia galimyb daryti tai, k aš geriausiai moku.					
Aš atlieku vis darb nuo pradžios iki pabaigos.					
Dažnai susiduriu, su užduotimis, kurios b na per daug sud tingos / kompleksiškos.					
Didžioji mano darbo dalis yra labai rutiniška, darbai monotoniški.					
Darbe didžiul atsakomyb , emoci n tampa.					
Dažnai vienu metu turiu dirbti kelis vienodai svarbius darbus.					
Aš pats (-i) nustatau savo darbo temp .					
Aš dirbu labai intensyviai.					
Aš negaliu atlikti kai kuri užduo i , nes esu per daug užsi m s (-usi).					
Kai kuri darb nesp ju atlikti laiku.					
Aš jau iu didžiul laiko spaudim .					
Aš dirbu ilgus viršvalandžius.					

3. VIZIJA, MISIJA, TIKSLAI. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie darbo tikslus:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Aš esu išsik l s savo darbo tikslus ir užduotis.					
Kiekvienas darbuotojas vertina mano ind l bendr tiksl pasiekim .					

4. ŽINIOS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie savo turimas žinias ir gaunam informacij darbe:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
----------	---------	-------------------	------------------	---------------------	-----------

		SUTINK U		U	
Darbe panaudoju visas savo žinias ir g džiūs.					
Atlikdamas (-a) savo darb aš tobul ju ir gyju nauj žini ir g dži .					
Darbui reikaling informacij iš darbuotoj gaunu laiku ir pakankamai.					
Aš visada pasitikslinu, ar darbuotojai teisingai suprato tai, k aš jiems pasakiau.					
Aš manau, kad esu tinkamai pasireng s (- usi) tam darbui, kur dabar atlieku.					
Man tr ksta kompetencijos tam tikriems sipareigojimams vykdyti.					
Darbuotojai tikisi iš man s daugiau nei mano žinios ir g džiai leidžia pasiekti.					

5. KONTROL IR DALYVAVIMAS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie savo dalyvavim darbin je veikloje:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINK U	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINK U	NESUTINK U
Man aišku, ko darbe iš man s tikimasi.					
Aš esu informuojamas (-a) apie tai, kas vyksta mon je.					
Darbuotojams r pi mano nuomon .					
Mano veiksmai ir priimami sprendimai gali takoti kit žmoni saugum ar savijaut .					
Aš esu atsakingas (-a) už darbuotoj mokym / vystym .					

6. DARBUOTOJAI. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin apie savo mon s darbuotojus:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINK U	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINK U	NESUTINK U
Darbuotojai vertina mane kaip vadov .					
Visada galiu tik tis bet kurio darbuotojo pagalbos sprendžiant darbo problemas.					
Darbuotojai atsižvelgia mano nuomon .					
Su darbuotojais galiu kalb ti apie tai, kas mane li dina ar erzina darbe.					
Aš sulaukiu sunkiai tarpusavyje suderinam reikalavim iš dviej ar daugiau darbuotoj .					
Pastebiu, kad mano darbuotojai daro tokius dalykus, kuriems aš nepritariu.					

7. SANTYKIAI vertinkite kiekvien žemiau pateiktus teiginius, apie savo santykius darbe:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINK U	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINK U	NESUTINK U
Man rodoma pagarba, kurios esu nusipeln s (-iusi).					
mane lygiuojamasi kaip lyder .					
Aš jau iuosi kolektyvo dalimi.					
Tarp darbuotoj yra trintis ir konfliktai.					

Tarp man s ir darbuotoj yra trintis ir konfliktai.					
Santykiai darbe yra tempti.					
Aš vengiu bendrauti su savo darbuotojais.					
Aš jau iuosi sitemp s darbe.					

8. DARBAS IR ASMENINIS GYVENIMAS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie darbo tak j s asmeniniam gyvenimui:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Aš jau iuos saugus(i) dirbdama šioje organizacijoje.					
Man pavyksta rasti pusiausvyr tarp darbo ir laisvalaikio.					
Po darbo gr žtu namo toks (-ia) pavarg s (-usi), kad nebeturiu j g daryti tai, k nor iau.					
Jau iu, kad darbas trukdo mano asmeniniam gyvenimui.					
Aš jau iuosi emociškai išsek s.					

9. VERTYB S. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie darboviet je vyraujan ias vertybes:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Mano vertyb s atitinka žmoni , su kuriais aš dirbu, vertybes.					
Dažnai turiu daryti dalykus, kurie prieštarauja mano nuostatoms.					
Turiu ieškoti kompromis d I savo vertybi .					

10. Darbe patiriu stres .

- Niekada
- Visada
- Kartais
- Negaliu pasakyti

11. Ar žinote pakankamai apie streso valdym ?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau

12. vertinkite potencialius streso šaltinius, pagal tai, ar nurodyti faktoriai Jums sukelia stres .:

- Atsakomyb už materialines vertybes;
- Nepakankamas pertrauk kiekis;
- Per didelis darbo kr vis;
- Prasti santykiai su kolegomis;
- Prasti santykiai su darbuotojais;
- Atsakomyb už darbuotoj rezultatus;
- Poreikis vykdyti pardavim planus;
- Šeimos ir profesinio gyvenimo konfliktas;
- Varginantis bendravimas su konfliktiškais darbuotojais;
- Konfliktišk situacij gausa.

J s lytis?

- Vyras
- Moteris

J s amžius?

- iki 25 met ;
- 26-35 metai;
- 36-45 metai;
- 46-55 metai;
- 56 ir daugiau met ;

J s išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- Vidurinis arba spec. vidurinis
- Studijuoju
- kita (rašykite).....

Kiek laiko dirbate savo dabartin je darboviet je?

- Mažiau kaip 1 metai
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 met
- 11 – 20 met
- 20 ir daugiau met

Kiek laiko dirbate vadovaujant savo dabartin je darboviet je?

- Mažiau kaip 1 metai
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 met
- 11 – 20 met
- 20 ir daugiau met

J s vidutinis atlyginimas (grynais)

- Iki 1000 lit
- 1001-2000 lit
- 2001-3000 lit
- Virš 3000 lit

D koju už dalyvavim ir linkiu s km s darbuose!

ORGANIZACIJOS KULTŪROS DIAGNOSTINIO TYRIMO ANKETA DARBUOTOJAMS

Kiekvienoje organizacijoje vyrauja savita organizacijos kultūra. Teisingai suformuota organizacijos kultūra sustiprina darbuotojo asmenybę, stiprina darbuotojo požiūrį ir atsidavimą darbui, suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi ir t. t. Vienas esminių organizacijos tobulinimo uždavinių – sukurti palanki organizacijos kultūrą, pasižyminti bendradarbiavimo kultūra, vertybėmis, darbuotojų požiūriu organizacijai, kaip būtina sąlyga siekti kokybiškesnių rezultatų. Todėl šia anketa yra siekiama išsiaiškinti Jūsų staigos organizacijos kultūros aspektus ir vertinti jų ryšį su patiriamu stresu darbe.

Ši ANKETA yra ANONIMINĖ. Nei vardo, nei pavardės niekur nurodyti nereikia. Remdamasi mokslininko etika, tyrėjasipareigoja ir garantuoja, kad rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai: 1) niekas nesužinos anketuoto darbuotojo asmens; 2) anketuotos organizacijos bus vadinamos anonimiškai.

Man labai svarbi Jūsų nuomonė, kuri padės geriau sigilinti atliekam tyrimą. Tyrimą atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto vadovbos magistras II kurso studentė Eglė Juoėnaitė. Iškilusius

1. VIZIJA, MISIJA, ISTORIJA, TIKSLAI, TRADICIJOS. vertinkite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį, apie organizacijos viziją, misiją, istoriją, tikslus ir tradicijas:

TEIGINYS	TAIP	NE	NEZINAU	NESU TUO TIKRAS
Žinau organizacijos kūrimo istoriją.				
Žinau organizacijos kūrimo metus.				
Žinau organizacijos gyvavimo raidą.				
Žinau organizacijos viziją.				
Mano kolegos prisidėjo prie organizacijos vizijos kūrimo.				
Aš prisidėjau prie organizacijos vizijos kūrimo.				
Man aiškiai žinomi ir suprantami organizacijos tikslai.				
Organizacijoje turiu galimybę siekti savo tikslų.				
Organizacijoje yra vidaus darbo tvarkos taisyklės, etikos kodeksas ir aš sugebėjau laikytis.				
Organizacija turi galias tradicijas, apeigas, ritualus, ceremonijas.				
Organizacijoje yra žmonės, kuriuos galima pavadinti herojais (ypatingai organizacijai nusipelnę darbuotojai).				

2. Ar vyksta bendros organizacijos šventės?

Taip;

Ne;

3. Jei taip, tai kas jas organizuoja?

Darbuotojai;

Vadovai;

Nežinau.

Nežinau;

Kita.....

4. Kokios tai šventės?

- Gimimo dienos;
- Vardo dienos;
- Didžiosios kalendorinės šventės ;
- Darbuotojų priimtuvės - išleistuvės (darb , atostogas, pensij kt.)
- Kita (rašykite)

.....

5. Ar jose dalyvaujate?

- Taip,
- Ne,
- Dar nebuvo galimybių.

6. Ar kviejami šeimos nariai?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

7. Jei ne ar norėtum te, kad jie būtų kviejami?

- Taip,
- Ne,
- Nežinau.

8. DARBO KR. VIS. TEMPAS IR TURINYS. ŽINIOS. vertinkite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį, apie darbo turinį, gaunamas ir turimas žinias ir g. d. ž.:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMONĖS	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Man yra domus, malonus mano darbas.					
Aš gerai suprantu klientų norus ir poreikius.					
Aš darbe galiu gyvendinti savo idėjas.					
Organizacija suteikia galimybes man kviesti rybiškumui pasireikšti.					
Organizacijoje aš esu skatinama(s) nuolat gerinti savo darbo rezultatus.					
Aš esu skatinama(s) priimti naujoves.					
Nuolatos auga mano praktinį patirtis ir g. d. ž. ž. ž.					
Vadovai nuolat investuoja mano g. d. ž. ž. ž. tobulinimui.					

<p>9. Kaip Jūs organizacijoje yra organizuojamas darbas?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Individualiai;<input type="radio"/> Komandomis;<input type="radio"/> Individualiai ir komandomis;<input type="radio"/> Kita (rašykite) <p>.....</p>	<p>10. Kaip Jūs nuomone, turėtum te, kad būtų organizuojamas darbas Jūsų organizacijoje, tam kad būtų pasiekti dar geresni darbo rezultatai?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Individualiai<input type="radio"/> Komandomis<input type="radio"/> Individualiai ir komandomis<input type="radio"/> Kita (rašykite)
<p>11. Iniciatyvumas Jūsų monijoje:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Skatinamas ir vertinamas;<input type="radio"/> Nepastebimas;<input type="radio"/> Nevertinamas;<input type="radio"/> Neturiu nuomonės;	<p>12. Ar Jūs organizacijoje darbuotojai skatinami siūlyti naujas idėjas?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Taip, labai dažnai;<input type="radio"/> Tai, bet labai retai;<input type="radio"/> Niekada;<input type="radio"/> Nežinau.
<p>13. Kaip Jūs organizacijoje darbuotojai skatinami siūlyti naujas idėjas?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Papildomai neskatinama, nes tai	<p>14. Kaip organizacijoje priimamos naujos idėjos? (pažymkite tik vieną atsakymo variantą)</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ prastas (savaime suprantamas) dalykas; ○ Piniginis mis premijomis; ○ Pagyrimu; ○ Paaukštinimu pareigose; ○ Mokymais, seminarais; ○ Kita (rašykite) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visada gerai; ○ Dažniausiai gerai; ○ Abejingai; ○ Dažniausiai neigiamai; ○ Visada neigiamai; ○ Neturiu nuomonės.
---	---

15. DALYVAVIMAS IR KONTROLIS . vertinkite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį, apie sprendimą priimtą drausmės organizacijoje:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMONĖS	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUTINKU
Organizacijoje yra aišku kas ir kodėl priima sprendimus.					
Sprendimai dažniausiai priimami tame lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas.					
Mano veikla kontroliuojama tinkamai, t.y. kiek tai reikalinga, norint kokybiškai atlikti darbą.					
Drausmės organizacijoje reikalinga, tačiau ir be papildomų sudrausminimo priemonių pasiekiama gerų darbo rezultatų.					
Organizacijai svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė (atliekamos apklausos, pildomos anketos ir pan.).					
Klientų nuomonės ir pasiūlymai dažnai paskatina pokyčius organizacijoje.					
Organizacijoje skatinama nedelsiant pranešti blogas naujienas ir galimoms drausmės organizacijos veikloms.					

16. Kokie trys žodžiai geriausiai apibūdina Jūsų vadovą?

- Griežtas;
- Reiklus;
- Koriškas;
- Imlus naujovėms;
- Verslus;
- Draugiškas;
- Paslaugus;
- Empatiškas (geba suprasti kito žmogaus jausmus);
- Pasipiktinęs;
- Valdingas;
- Iniciatyvus;

17. 1Apibudinkite savo santykius su vadovu?

- Formalūs;
- Draugiški;
- tempti;
- Prieiški;
- Abipus pagarba;
- Kita.....

18. Kaip darbuotojai kreipiasi vadovus Jūsų organizacijoje? (pažymkite tik vieną atsakymo variantą)

- Jūs;
- Tu;
- Vardu;
- Pagal pareigas;

19. Kaip vadovai kreipiasi darbuotojus Jūsų darbovietėje?

- Kita..... (pažym kite tik vien atsakymo variant)
-
- J s
- Tu
- Vardu
- Pagal pareigas

20. BENDRAVIMAS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie organizacijos nari tarpusavio bendravim ir bendradarbiavim :

TEIGINYS	SUTINK U	IŠ DALIES SUTINK U	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINK U	NESUTINK U
Esu skatinamas bendradarbiauti su kitais kolektyvo nariais.					
Bendravimas tarp organizacijos nari vyksta formaliai.					
Bendradarbiavimas tarp organizacijos nari vyksta nuolatos.					
Man patinka dirbti su bendradarbiais.					
Bendradarbiams r piu ne tik kaip kolega, bet ir kaip žmogus.					
Vadovai skatina ištikimyb komandai.					
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialog ir diskusij .					
Organizacijoje m gstama apkalbin ti, skleisti gaudus.					
Organizacijoje didel darbuotoj kaita.					
Naujiems nariams sijungti kolektyv yra lengva.					
Kai kurie žmon s, su kuriais dirbu, tapo geras mano draugais.					

21. DARBAS IR ASMENINIS GYVENIMAS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie j s ryš su organizacija:

TEIGINYS	SUTINK U	IŠ DALIES SUTINK U	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINK U	NESUTINK U
Šis darbas yra mano gyvenimo dalimis Tapatinu save su organizacija.					
Organizacijoje yra atsižvelgiama mano asmeninius poreikius ir interesus.					
Aš didžiuojuosi b damas šios organizacijos nariu.					
Džiaugiuosi organizacijos pasiekimais.					
Pergyvenu d l organizacijos nes kmi .					

mon remia darbuotojus, jeigu problemos šeimoje ar asmeniniame gyvenime ima trukdyti j darbui.					
---	--	--	--	--	--

22. VERTYB S. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie organizacijoje vyraujan ias vertybes:

TEIGINYS	SUTINKU	IŠ DALIES SUTINKU	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINKU	NESUT INKU
Vyraujan ios organizacijoje vertyb s yra labai aiškios.					
Vertyb s organizacijoje yra, ta iau "dirbtin s, popierin s".					
Darbuotojai, kurie ignoruoja organizacijoje nusistov jusias vertybes, susiduria su problemomis.					
Organizacijos vertyb s yra sutampa su mano vertyb mis.					

23. Kokioms vertyb ms pritariate ir kokiomis vadovaujate s?

- Teisingumas;
- Pagarba;
- Ištikimyb ;
- Draugiškumas;
- S žiningumas;
- Pareigingumas;
- Profesionalumas;
- Efektyvumas;
- Karjeros siekimas;
- sipareigojimas;
- Tolerancija;
- Atsakomyb ;
- Lygyb ;
- Kita (rašykite)

24. Sud liokite teiginius svarbumo tvarka (1-svarbiausia, 8-mažiausiai svarbu):

- Galimyb užsidirbti;
- Galimyb kilti karjeros laiptais.
- Galimyb dirbti draugiškoje aplinkoje.
- Galimyb dirbti k rybingoje ir inovatyvioje organizacijoje;
- Galimyb tobul ti profesin je veikloje;
- Galimyb b ti vertintam organizacijos vadov ;
- Galimyb tur ti pakankamai laisvo laiko po darbo;
- Galimyb dirbti pagal profesij .

24. Kaip dažniausiai reaguojate, kai išgirstate neigiamus pasisakymus apie organizacijos vadov , save ar kitus darbuotojus iš klient ?

- Ramiai išklausu pasakytas pastabas (ar reikalavimus) ir nesirengiate tai kaip nors reaguoti veiksmais;
- Ramiai išklausu pasakytas pastabas (ar reikalavimus) ir pasistengiu ištaisyti savo, koleg ar vadov klaid (as);
- Išklausu sakomas pastabas ir apm stau, kur yra mano arba organizacijos klaidos;
- Išklausu pastabas ir apie jas pranešu vadovui ar grupei, po to jas aptariame;
- Išklausu pasakytas pastabas susierzin s(usi) ir nesirengiu tai kaip nors reaguoti veiksmais;
- Išklausu, nes aišku, kad klientas nieko nesupranta;
- Išklausu, po to susierzin s(usi) imu su klientu diskutuoti apie pasakytas pastabas (ar reikalavimus);
- Pasiklausau ir sakau: „Taip, visk sutvarkysiu“, bet net nesirengiu to daryti (taip yra nuspr sta organizacijoje.
- Nesu susid r s (usi) su neigiamais pasakymais apie organizacijos vadov ar kitus darbuotojus.
- Kita.....

25. Ar matote aiški ir ilgalaik organizacijos veiklos perspektyv .

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

26. K jums reiškia darbas šioje organizacijoje? (pažym kite tik vien atsakymo variant)

- Darbas pagal išsilavinim ;
- Garantuotas pastovus atlyginimas;
- Galimyb tobul ti;
- Prestižas;
- Savirealizacija;
- Karjeros galimybes;
- Tinkamas asmeninis statusas organizacijoje;
- Pagrindinis pragyvenimo šaltinis;
- Užtikrintumas;
- Asmenin atsakomyb už mon s gerov ;
- Pasitenkinimas savo laim jimais;
- Nuobodulys, monotonija;
- domus darbas;
- Galimyb suderinti moksl ir darb ;
- Galimyb bendrauti su žmon mis;
- Kita (rašykite)

J s amžius?

- iki 25 met ;
- 26-35 metai;
- 36-45 metai;
- 46-55 metai;
- 56 ir daugiau met ;

J s lytis:

- Vyras
- Moteris

J s šeimynin pad tis:

- Ved s/susituokusi
- Išsiskyr s (usi)
- Našlys ()
- Neved s (usi)
- Gyvenu neregistruotoje santuokoje

J s išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Profesinis;
- Nebaigtas aukštasis;
- Aukštasis universitetinis
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- Kita (rašykite).....

Kiek laiko dirbate savo dabartin je darboviet je?

- Mažiau kaip pus met ;
- Mažiau kaip 1 metai;
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 met

J s vidutinis atlyginimas (grynais):

- Iki 1000 lit
- 1001-2000 lit
- 2001-3000 lit
- Virš 3000 lit

J s dirbate:

- Pagal specialyb
- Ne pagal specialyb

D koju už dalyvavimą ir linkiu s km s darbuose!

8 priedas

ORGANIZACIJOS KULTŲROS DIAGNOSTINIO TYRIMO ANKETA
VADOVAMS

Kiekvienoje organizacijoje vyrauja savita organizacijos kultūra. Teisingai suformuota organizacijos kultūra sustiprina darbuotojo asmenybę, stiprina darbuotojo poziciją ir atsidavimą darbui, suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi ir t. t. Vienas esminių organizacijos tobulinimo uždavinių – sukurti palanki organizacijos kultūrą, pasižyminti bendradarbiavimo kultūra, vertybėmis, darbuotojų pozicijų organizacijai, kaip būtina siekti kokybiškesnių rezultatų. Todėl šia anketa yra siekiama išsiaiškinti įsistatigos organizacijos kultūros aspektus ir vertinti jų ryšį su patiriamu stresu darbe.

Ši ANKETA yra ANONIMINI. Nei vardo, nei pavardės niekur nurodyti nereikia. Remdamasi mokslininko etika, tyrėjasipareigoja ir garantuoja, kad rezultatai bus pateikiami tik apibendrintai: 1) niekas nesužinos anketuoto darbuotojo asmens; 2) anketuotos organizacijos bus vardintos anonimiškai.

Man labai svarbi Jūsų nuomonė, kuri padės geriau sigilinti atliekam tyrimą. Tyrimą atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto, vadybos magistro II kurso studentė Eglė

1. Ar organizacija turi ilgalaikius tikslus?

- Taip;
- Ne;

○ Negaliu pasakyti.
2. Ar organizacija turi susiformavusi aiški misij (veiklos paskirt)?

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

3. Ar organizacija turi susiformavusi aiški ateities strategij .

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

4. Ar kiekvienas organizacijos darbuotojas ura supažindintas su organizacijos tikslais, misija ir strategija.

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

5. Ar viešai paskelbiate tikslus, kuri kiekvienas darbuotojas turi siekti savo veikloje?

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

6. Ar dalinat s bendra ateities vizija su darbuotojais – kokia organizacija bus ateityje?

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

7. Kaip manote ar bendros organizacijos švent s yra reikalingos j s organizacijai?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

8. Kas jas organizuoja?

- Darbuotojai;
- Vadovai;
- Nežinau;
- Kita.....

9. Kokios švent s mon je yra tapusios tradicin mis? (galimi keli atsakym variantai)

- Gimimo dienos
- Vardo dienos
- Didžiosios kalendorin s švent s
- monei b dingos švent s
- Darbuotoj priimtuv s - išleistuv s (darb , atostogas, pensij kt.)
- Kita (rašykite)

10. Ar jose dalyvaujate?

- Taip;
- Ne;

11. DARBAS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie J s poži r darb ir darbuotojus:

TEIGINYS	SUTINK U	IŠ DALIES SUTINK U	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINK U	NESUTINK U
Man yra domus, malonus mano darbas.					
Aš darbe galiu gyvendinti savo id jas.					
Stengiuosi, pad ti darbuotojams					

gyvendinti savo id jas darbe.					
Darbas suteikia galimybes mano k rybiškumui pasireikšti.					
Organizacija suteikia galimybes darbuotoj k rybiškumui pasireikšti.					
Aš stengiuosi nuolat gerinti savo veiklos rezultatus.					
Aš skatinu darbuotojus nuolatos gerinti darbo rezultatus.					
Nuolatos auga mano praktin patirtis ir g džiai.					
Stengiuosi investuoti darbuotoj g dži tobulinim					
Darbuotoj sugeb jimai, tai svarbus konkurencinis pranašumas.					
Klient nuomon s ir pasi lymai dažnai paskatina poky ius organizacijoje.					

12. Dažniausiai sprendim priemimo procesas organizacijoje b na toks:

- o Darbuotojai gali savarankiškai priimti sprendimus;
- o Aš neklausiu darbuotoj nuomon s - turiu aiški nuostat b simam sprendimui.
- o Sprendimus priima visas kolektyvas.
- o Sprendimai dažniausiai priimami tame lygmenyje, kuriame yra geriausias informacijos prieinamumas.
- o Paklausiu darbuotoj nuomon s, bet galutin sprendim priemu aš.
- o Kita.....

13. Darbuotoj veiki , J s dažniausiai kontroliuojate:

- o Stipriai kontroliuoju darbuotoj veiki .
- o Suteikiu darbuotojams did l veikimo laisv .
- o Darbuotoj veikla kontroliuojama tinkamai, t.y. kiek tai reikalinga, norint k rybiškai ir gerai atlikti darb .
- o Kita.....

14. Kaip vertinate drausm s svarb organizacijoje:

- o Drausm b tina užtikrinant gerus darbo rezultatus ir vadovyb s pasitik jim .
- o Drausm bereikalingas asmenyb s ir poreiki suvaržymas.
- o Drausm reikalinga, ta iau ir be papildom sudrausminimo priemoni darbuotojai pasiekia ger darbo rezultat .
- o Kita.....
- o

15. Apibudinkite savo santykius su darbuotojais?

- o Formal s;
- o Draugiški;
- o tempti;
- o Priešiški;
- o Abipus pagarba;
- o Kita.....

16. BENDRAVIMAS. vertinkite kiekvien žemiau pateikt teigin , apie bendravim ir bendradarbiavim organizacijoje:

TEIGINYS	SUTINK U	IŠ DALIES SUTINK U	NETURIU NUOMON S	IŠ DALIES NESUTINK U	NESUTINK U
Man patinka dirbti su organizacijoje dirbaniais žmonimis.					
Visuomet skatinu ir vertinu ištikimyb komandai.					

Bendradarbiavimas tarp man s ir darbuotoj vyksta nuolatos.					
Bendrauju su darbuotojais po darbo.					
Skiriasi bendravimas su vadovais ir su to paties lygio darbuotojais.					
Susirinkimai, pasitarimai vyksta naudojant dialog ir diskusij .					
Organizacijoje m gstama apkalbin ti, skleisti gandus.					
Organizacijoje didel darbuotoj kaita.					
Naujiems nariams sijungti kolektyv yra lengva.					
Paž stu darbuotoj šeimos narius.					
Darbuotojai paž sta mano šeimos narius.					

17. Ar manote, kad darbdavys gali prisid ti prie darbuotoj poilsio gerinimo? Jei taip, tai kaip?.....

.....

.....

18. Ar didžiuojat s dirbdami šioje organizacijoje?

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

19. Ar laikote š darb savo gyvenimo dalimi. Tapatinate save su organizacija?

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti.

20. Ar pasitikite savo darbuotojais?

- Pasitikiu visais darbuotojais;
- Pasitikiu dauguma darbuotoj ;
- Pasitikiu tik keliais darbuotojais;
- Nepasitikiu n vienu darbuotoju;
- Negaliu pasakyti.

21. Kokioms vertyb ms pritariate ir kokiomis vadovaujate s?

- Teisingumas;
- Pagarba;
- Ištikimyb ;
- Draugiškumas;
- S žiningumas;
- Pareigingumas;
- Profesionalumas;
- Efektyvumas;
- Karjeros siekimas;
- sipareigojimas;

- Tolerancija;
- Atsakomyb ;
- Lygyb ;
- Kita (rašykite)

22. Kaip Jums atrodo, ar per vis J s darbo laik šioje staigoje vyko (o gal vyksta paskutiniu metu) teigiami personalo atžvilgiu pokyčiai? (jei taip, tai kokie tai pokyčiai).....

.....

.....

23. Ar yra sudaromos galimybės mon s darbuotojams karjeros galimybės? Jei taip, tai kokios? Jei ne tai kod l?.....

.....

.....

24. Ar pritariate teiginiu, kad darbuotojai yra vertyb ?

- Taip;
- ne;
- Negaliu pasakyti.

J s lytis?

- Vyras
- Moteris

J s amžius?

- iki 25 met ;
- 26-35 metai;
- 36-45 metai;
- 46-55 metai;
- 56 ir daugiau met ;

J s išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- Vidurinis arba spec. vidurinis
- Studijuoju
- kita (rašykite).....

Kiek laiko dirbate savo dabartin je darboviet je?

- Mažiau kaip 1 metai
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 met
- 11 – 20 met
- 20 ir daugiau met

Kiek laiko dirbate vadovaujant savo dabartin je darboviet je?

- Mažiau kaip 1 metai
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 met
- 11 – 20 met
- 20 ir daugiau met

J s vidutinis atlyginimas (grynais)

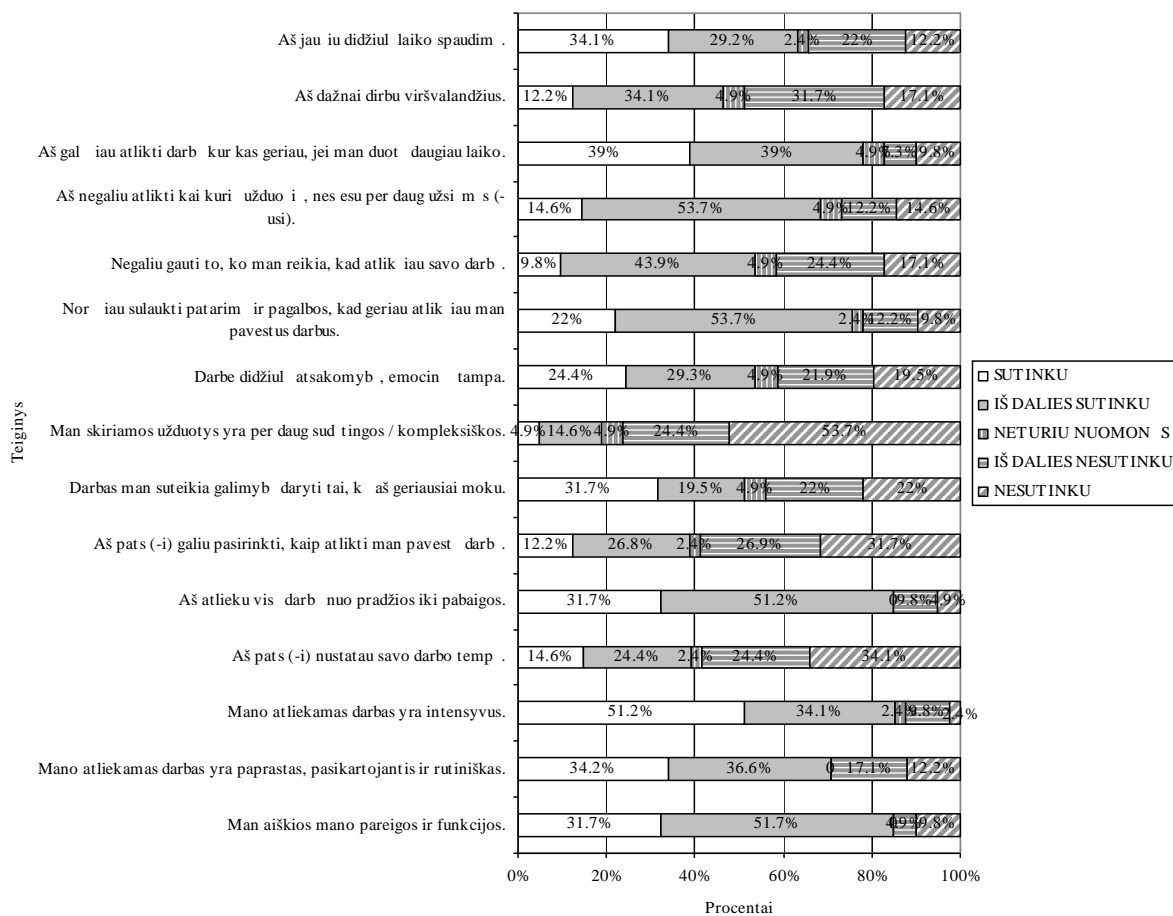
- Iki 1000 lit
- 1001-2000 lit
- 2001-3000 lit
- Virš 3000 lit

D koju už dalyvavim ir linkiu s km s darbuose!

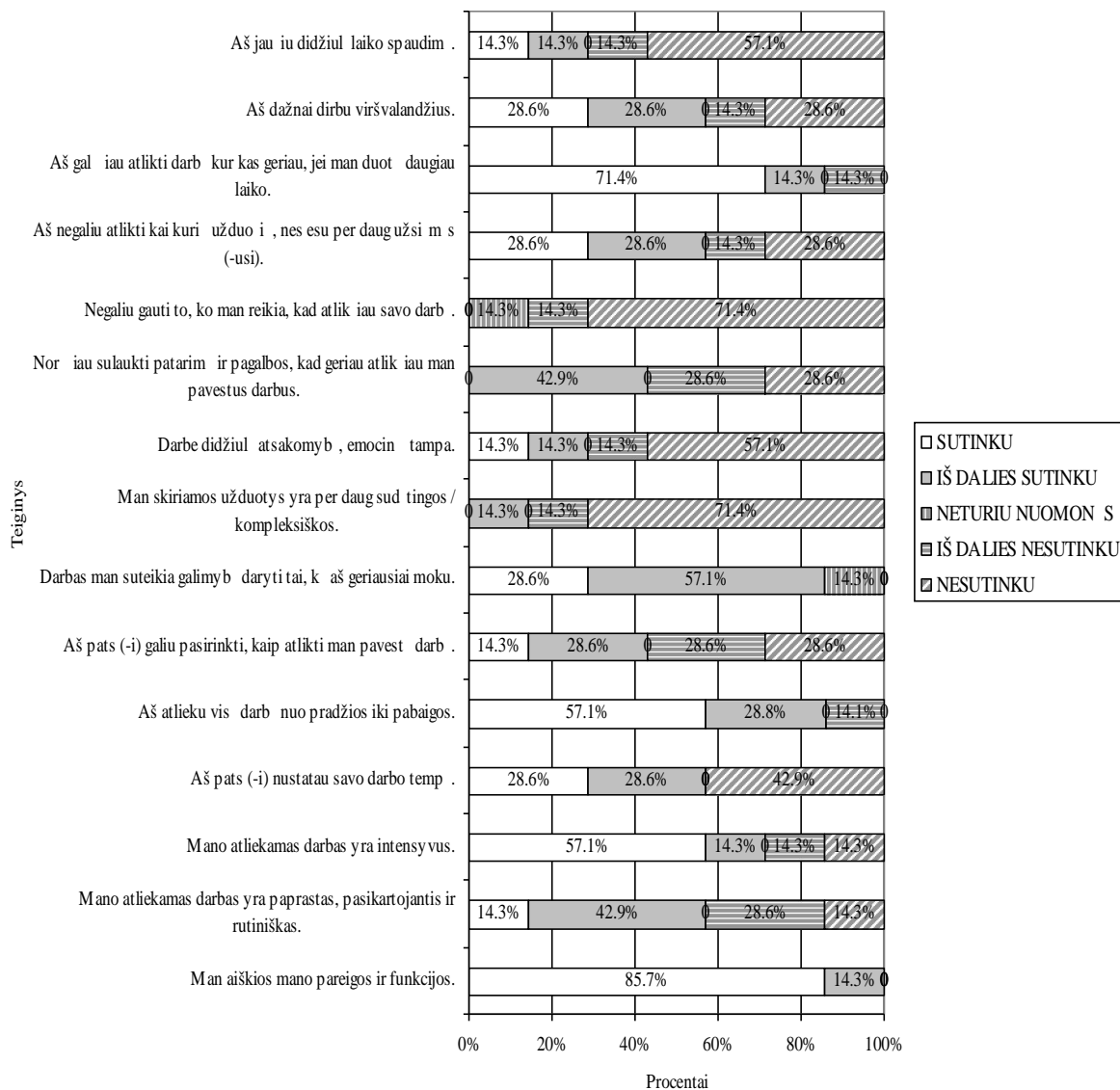
**SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO MONI DARBUOTOJŲ NURODYTI
STRESORIAI**

Smulkaus verslo monės (N=48)			Vidutinio verslo monės (N=68)		
Eil. s. Nr.	Stresorius	Pasirinkusi respondent skaičius ir procentas	Eil. s. Nr.	Stresorius	Pasirinkusi respondent skaičius ir procentas
1.	Atsakomybė už materialines vertybes	35 (72,9%)	1.	Poreikis vykdyti pardavimų planus	47 (69,11%)
2.	Nepakankamas pertrauk kiekis	21 (43,75%)	2.	Varginantis bendravimas su konfliktiškais klientais	42 (61,76%)
3-5.	Per didelis darbo krūvis	17 (35,41%)	3.	Per didelis darbo krūvis	31 (45,58%)
3-5.	Šeimos ir profesinio gyvenimo konfliktas	17 (35,41%)	4.	Nepakankamas pertrauk kiekis	23 (33,82%)
3-5.	Varginantis bendravimas su konfliktiškais klientais	17 (35,41%)	5.	Atsakomybė už materialines vertybes	17 (25%)
6.	Poreikis vykdyti pardavimų planus	9 (18,75%)	6.	Mažas atlyginimas	15 (22,05%)
7.	Mažas atlyginimas	6 (12,5%)	7.	Nesaugumas dėl darbo vietos	11 (16,17%)
8.	Darbas pagal grafiką	1 (2,08%)	8.	Darbas pagal grafiką	10 (14,70%)
9-11.	Nesaugumas dėl darbo vietos	0	9.	Šeimos ir profesinio gyvenimo konfliktas	9 (13,23%)
8-11.	Prasti santykiai su kolegomis	0	10.	Prasti santykiai su vadovu	6 (8,82%)
8-11.	Prasti santykiai su vadovu	0	11.	Prasti santykiai su kolegomis	5 (7,35%)

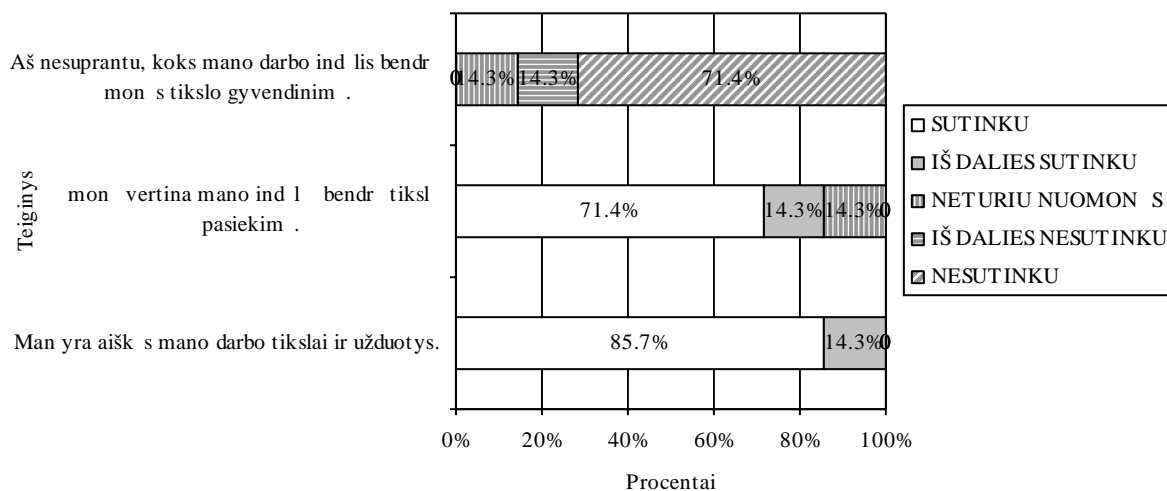
SMULKAUS VERSLO MONI DARBUOTOJ DARBO TURINIO, KR VIO IR
TEMPO VERTINIMAS (N=48)



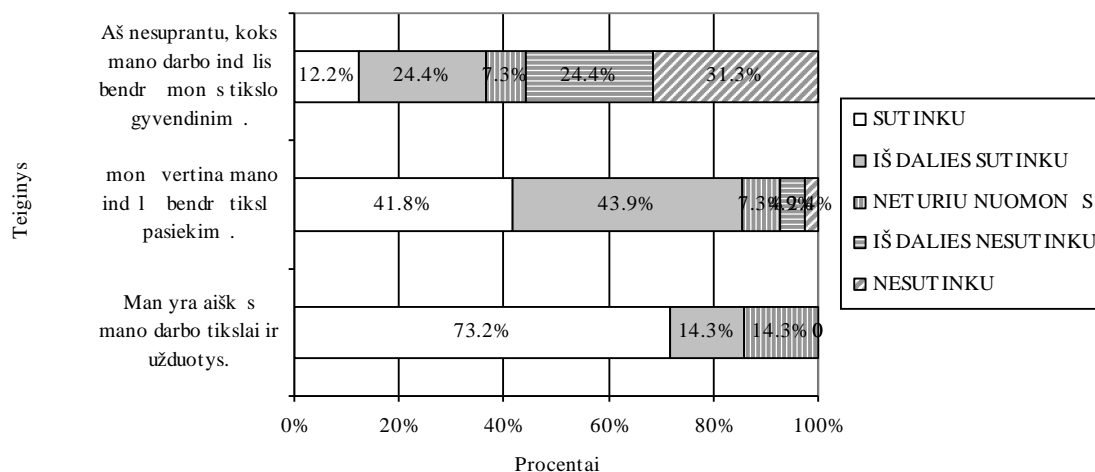
VIDUTINI VERSLO MONI DARBUOTOJ DARBO TURINIO, KR VIO IR
TEMPO VERTINIMAS (N=68)



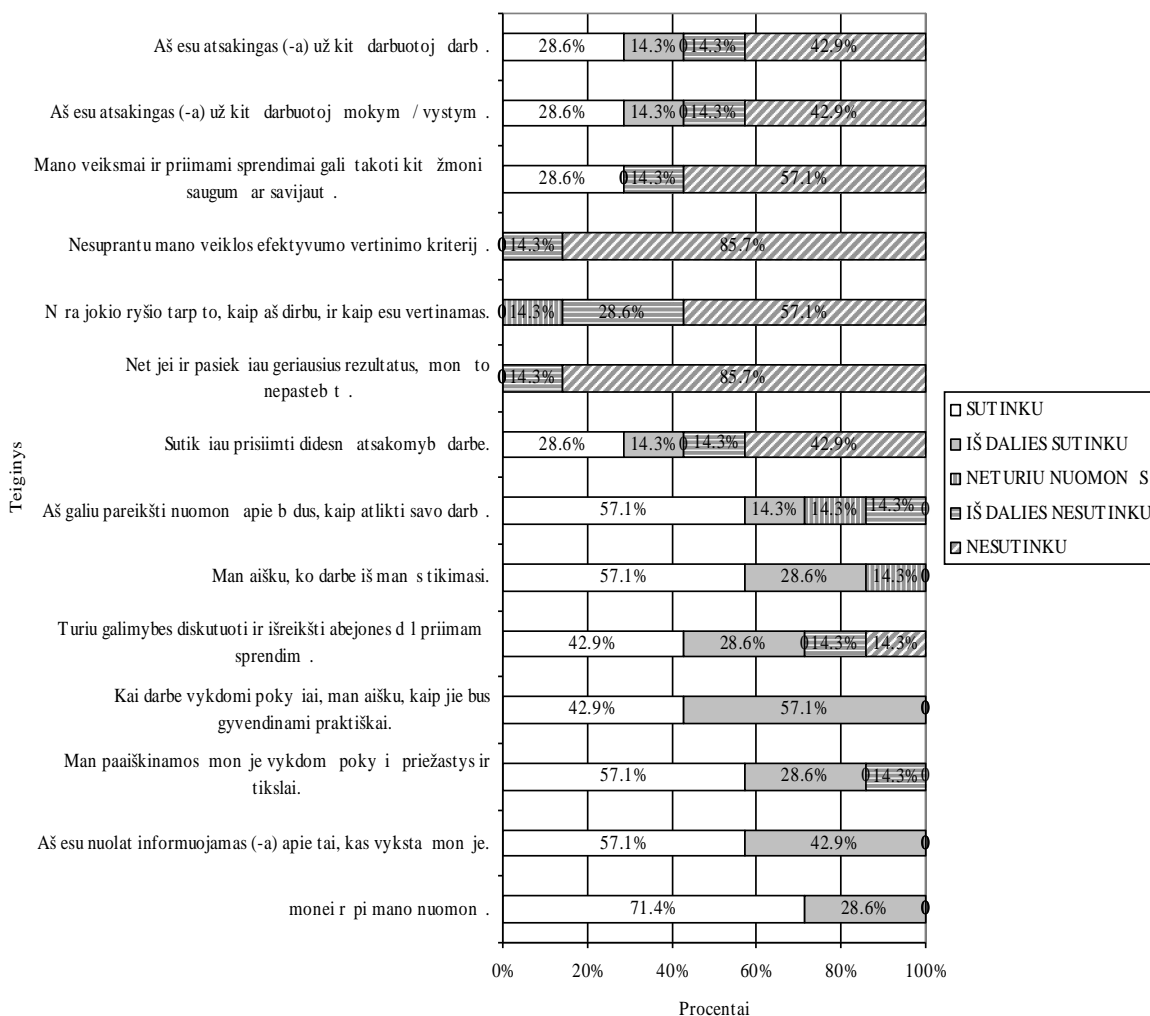
SMULKAUS VERSLO MONI DARBUOTOJ NUOMON APIE ORGANIZACIJOS TIKSLUS (N=48)



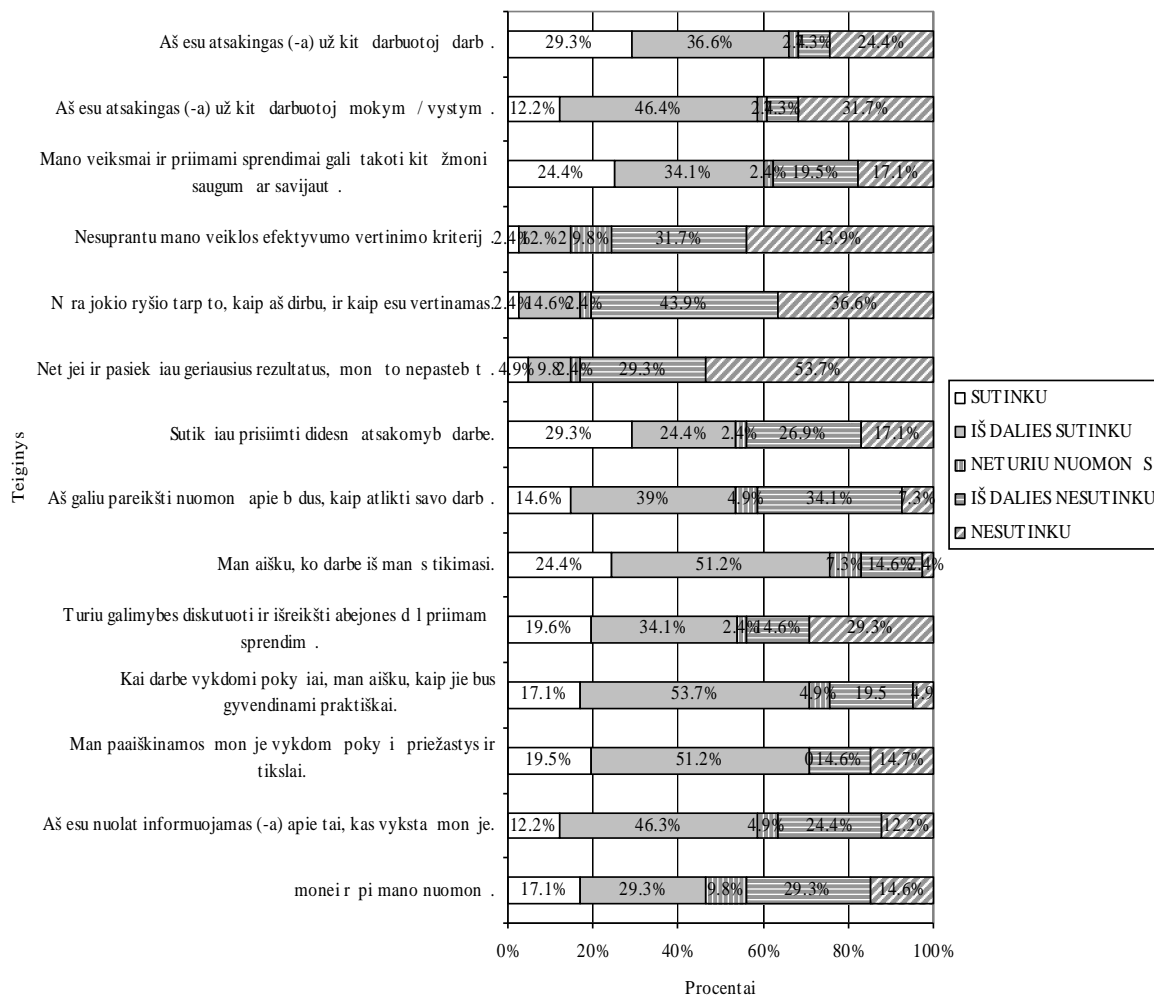
VIDUTINI VERSLO MONI DARBUOTOJ NUOMON APIE ORGANIZACIJOS TIKSLUS (N=48)



SMULKAUS VERSLO MONI DARBUOTOJ DALYVAVIMAS DARBIN JE
VEIKLOJE (N=48)

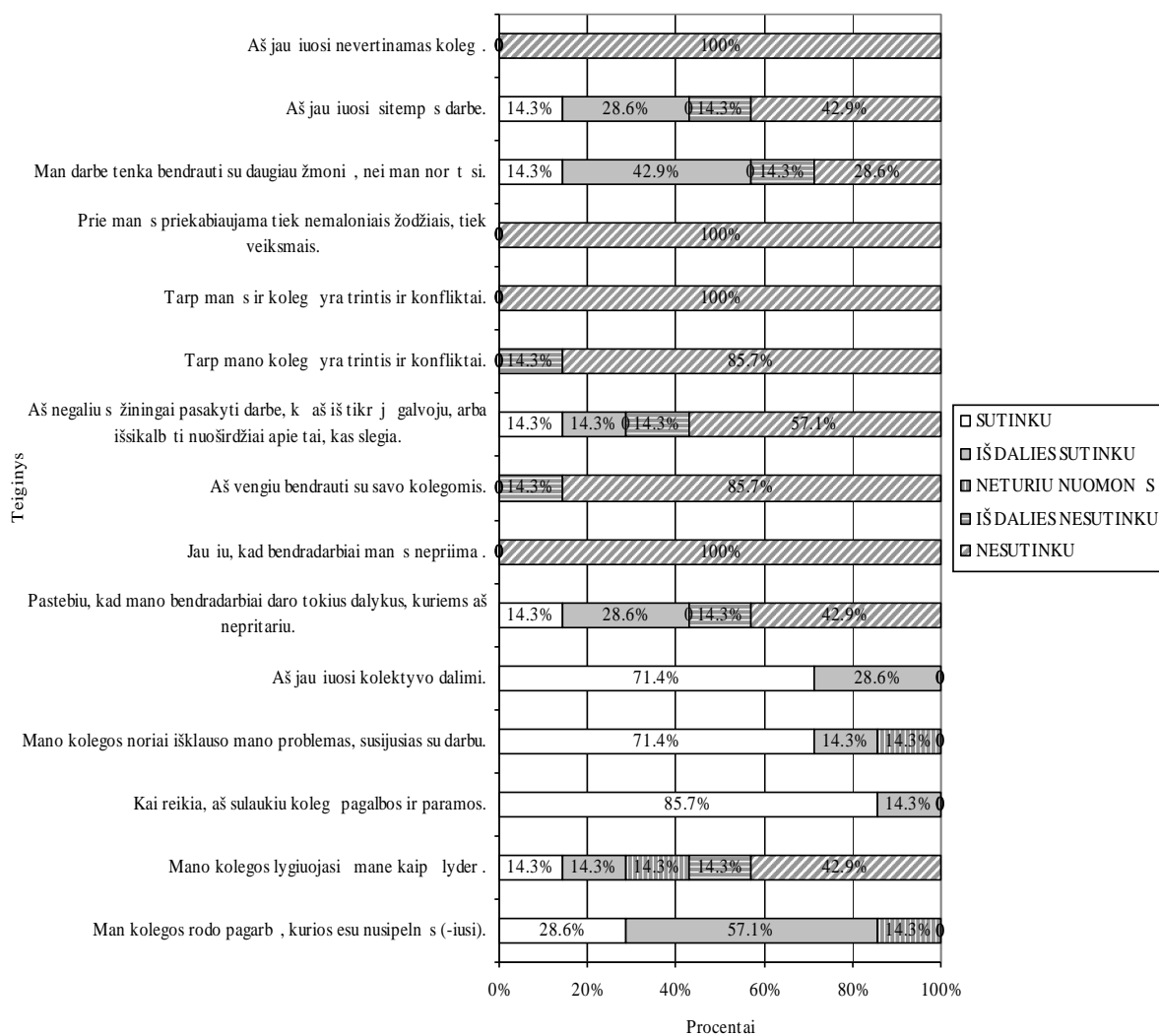


VIDUTINI VERSLO MONI DARBUOTOJ DALYVAVIMAS DARBIN JE VEIKLOJE (N=68)

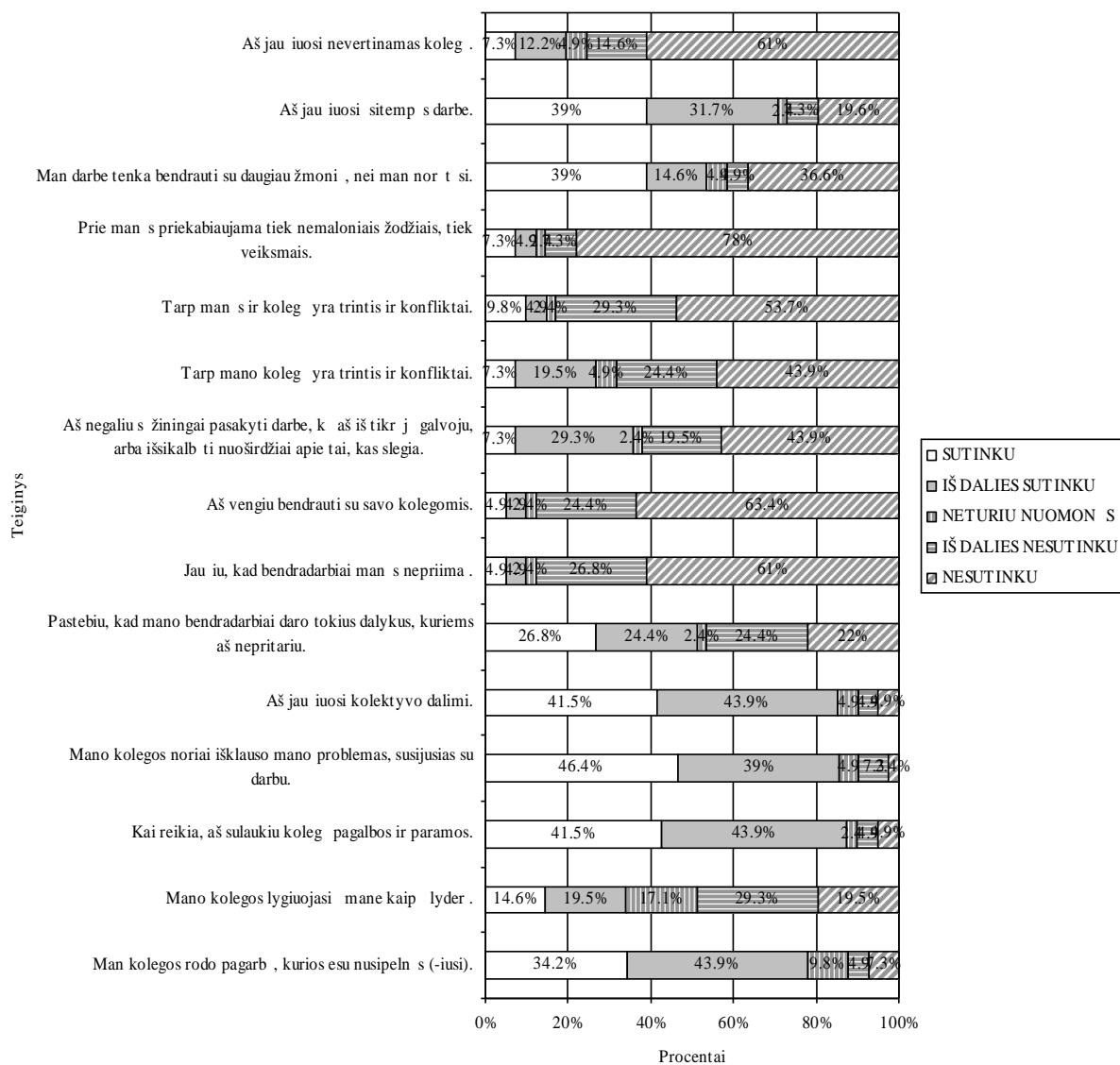


SMULKAUS VERSLO MONI DARBUOTOJ SANTYKIAI SU KOLEGOMIS

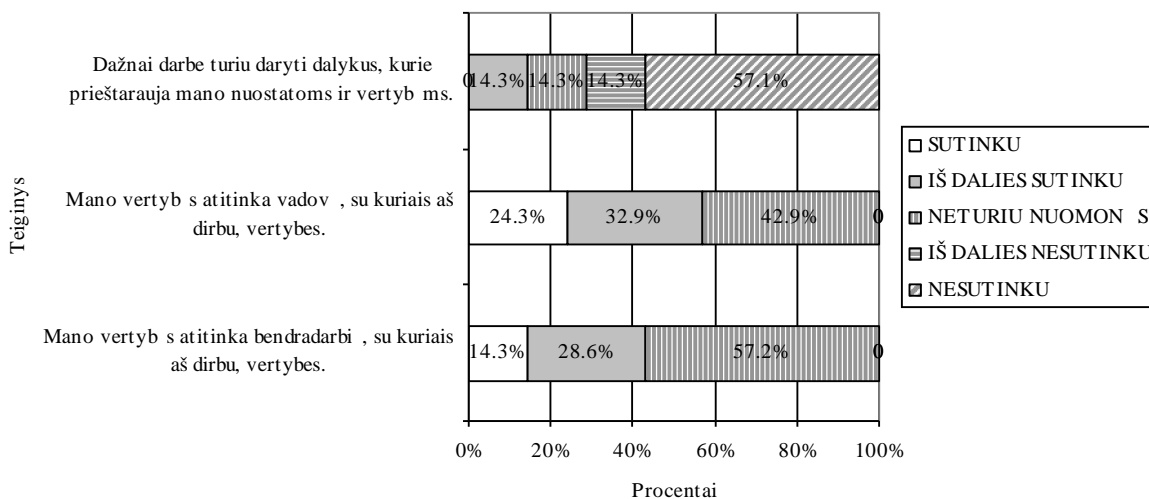
(N=48)



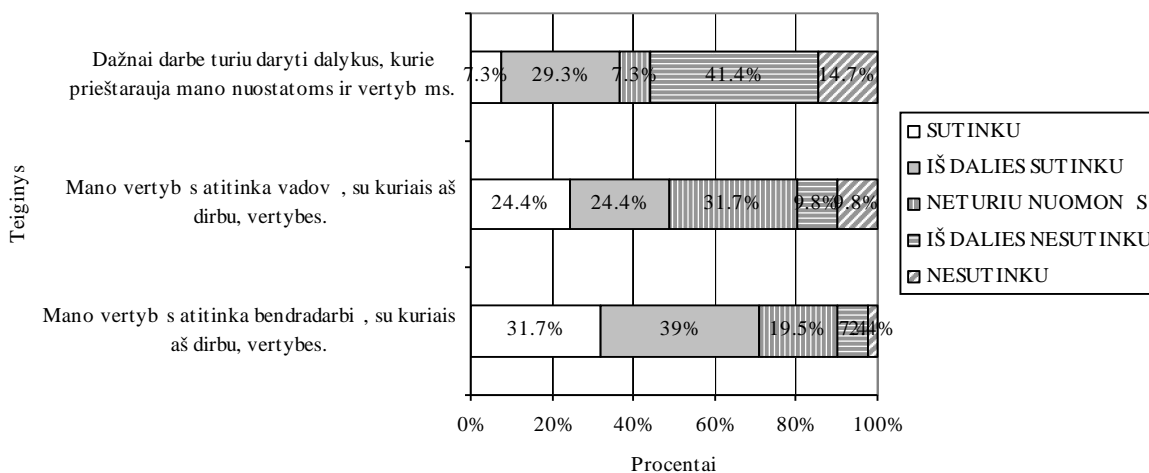
VIDUTINI VERSLO MONI DARBUOTOJ SANTYKIAI SU KOLEGOMIS (N=68)



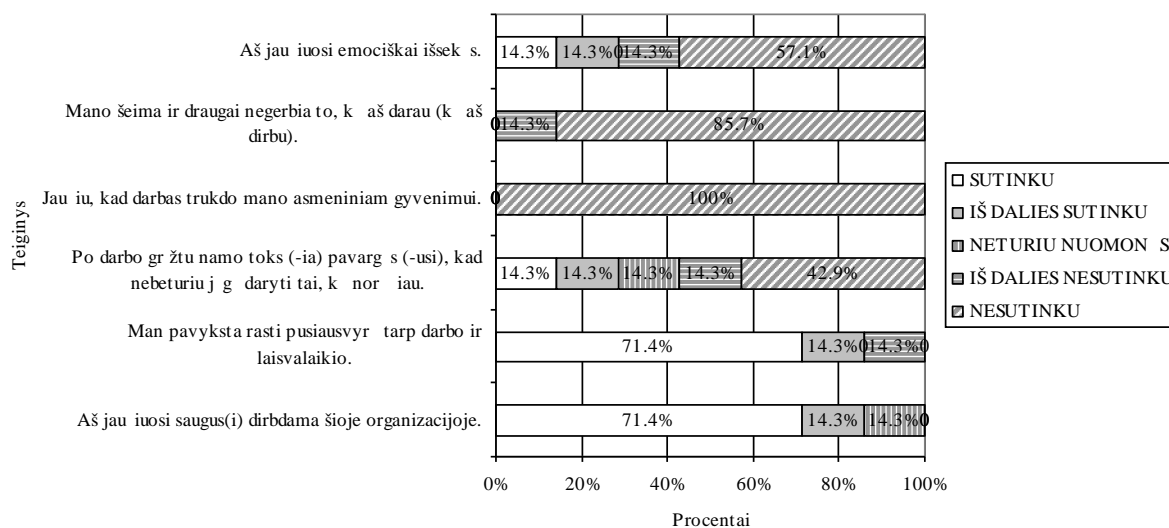
SMULKAUS VERSLO MONI DARBUOTOJ NUOMON APIE ORGANIZACIJOJE VYRAUJAN IAS VERTYBES (N=48)



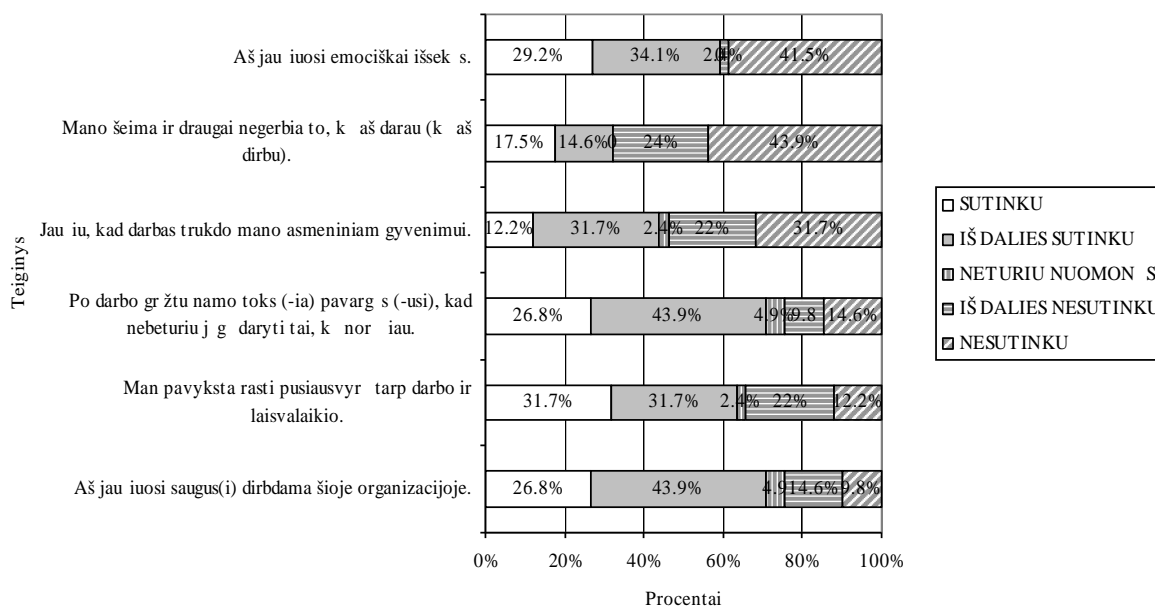
VIDUTINI VERSLO MONI DARBUOTOJ NUOMON APIE ORGANIZACIJOJE VYRAUJAN IAS VERTYBES (N=68)



SMULKAUS VERSLO MONI DARBUOTOJ NUOMON APIE DARBO TAKA
 ASMENINIAM GYVENIMUI (N=48)



VIDUTINI VERSLO MONI DARBUOTOJ NUOMON APIE DARBO TAKA
 ASMENINIAM GYVENIMUI (N=68)



SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO MONIŲ VADOVŲ APIBUDINIMAI

Smulkaus verslo monės (N=48)			Vidutinio verslo monės (N=68)		
Eil. Nr.	Savybė	Pasirinkusių respondentų skaičius ir procentas	Eil. Nr.	Savybė	Pasirinkusių respondentų skaičius ir procentas
1.	Iniciatyvus	38 (79,1%)	1.	Reiklus	53 (77,9%)
2.	Reiklus	31 (64,5%)	2.	Verslus	43 (61,76%)
3.	Kūrybiškas	25 (52,08%)	3-4.	Iniciatyvus	28 (41,17%)
4.	Draugiškas	19 (39,58%)	3-4.	Valdingas	28 (41,17%)
5.	Įmū naujovės	7 (14,58%)	5.	Įmū naujovės	17 (25%)
6.	Verslus	3 (6,25%)	6.	Kūrybiškas	11 (16,17%)
7-8.	Paslaugus	1 (2,08%)	7.	Griežtas	8 (11,76%)
7-8.	Griežtas	1 (2,08%)	8.	Paslaugus	5 (7,3%)
9.	Empatiškas	0	9.	Pasipūts	3 (4,41%)
10.	Pasipūts	0	10-11.	Empatiškas	2 (2,9%)
11.	Valdingas	0	10-11.	Draugiškas	2 (2,9%)

**SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO MONI DARBUOTOJ IR VADOV
VERTYB S**

Smulkaus verslo mon s (N=62)			Vidutinio verslo mon s (N=72)		
Darbuotoj pasirinkimas (N=48)	Vadovo pasirinkimas (N=6)	Vertyb	Darbuotoj pasirinkimas (N=68)	Vadov pasirinkimas (N=4)	Vertyb
1 (16,3%)	1 (7,7%)	Profesionalumas	1 (15,4%)	1 (20%)	Profesionalumas
2-4 (11,6%)	1 (7,7%)	S žiningumas	2 (14,4%)	2-4 (13,3%)	S žiningumas
2-4 (11,6%)	1 (7,7%)	Pareigingumas	3 (12,4%)	2-4 (13,3%)	Pareigingumas
2-4 (11,6%)	1 (7,7%)	Atsakomyb	4 (10,4%)	5-9 (6,7%)	Teisingumas
5-6 (9,3%)	1 (7,7%)	Teisingumas	5-6 (8%)	10 (0%)	Pagarba
5-6 (9,3%)	1 (7,7%)	Efektyvumas	5-6 (8%)	10 (0%)	Draugiškumas
7 (7%)	1 (7,7%)	Tolerancija	7 (7,5%)	5-9 (6,7%)	Tolerancija
8-12 (4,7%)	1 (7,7%)	Pagarba	8 (6,5%)	5-9 (6,7%)	Atsakomyb
8-12 (4,7%)	1 (7,7%)	Ištikimyb	9 (5,5%)	2-4 (13,3%)	Efektyvumas
8-12 (4,7%)	1 (7,7%)	Draugiškumas	10 (5%)	5-9 (6,7%)	Lygyb
8-12 (4,7%)	1 (7,7%)	sipareigojimas	11 (4,5%)	10 (0%)	Ištikimyb
8-12 (4,7%)	1 (7,7%)	Lygyb	11 (2,5%)	10 (0%)	sipareigojimas

SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO MONI RESPONDENT PRIORITETAJ

Smulkaus verslo mon s (N=48)			Vidutinio verslo mon (N=68)		
Eil s Nr.	Teiginys	Taškai	Eil s Nr.	Teiginys	Taškai
1.	Galimyb užsidirbti	70	1.	Galimyb užsidirbti	123
2.	Galimyb kilti karjeros laiptais	175	2.	Galimyb kilti karjeros laiptais	202
3.	Galimyb dirbti draugiškoje aplinkoje	182	3.	Galimyb dirbti draugiškoje aplinkoje	222
4.	Galimyb tobul ti profesin je veikloje	203	4.	Galimyb tobul ti profesin je veikloje	273
5.	Galimyb tur ti pakankamai laisvo laiko po darbo	245	5.	Galimyb tur ti pakankamai laisvo laiko po darbo	307
6.	Galimyb b ti vertintam organizacijos vadov	259	6-7.	Galimyb b ti vertintam organizacijos vadov	343
7.	Galimyb dirbti k rybingoje ir inovatyvioje organizacijoje	301	6-7.	Galimyb dirbti k rybingoje ir inovatyvioje organizacijoje	343
8.	Galimyb dirbti pagal profesij	329	8.	Galimyb dirbti pagal profesij	345

**DARBO REIKŠM SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO MONI
DARBUOTOJAMS**

Smulkaus verslo mon s (N=48)			Vidutinio verslo mon s (N=68)		
Eil s Nr.	Teiginys	Procentas	Eil s Nr.	Teiginys	Procentas
1-2.	Garantuotas pastovus atlyginimas	(21,4%)	1.	Pagrindinis pragyvenimo šaltinis	(33,7%)
1-2.	Galimyb tobul ti	(21,4%)	2.	Garantuotas pastovus atlyginimas	(23,6%)
3.	Darbas pagal išsilavinim	(17,9%)	3.	Galimyb bendrauti su žmon mis	(7,9%)
4.	domus darbas	(10,7%)	4.	Užtikrintumas	(6,7%)
5-7.	Savirealizacija	(7,1%)	5-6	Galimyb tobul ti	(5,6%)
5-7.	Pagrindinis pragyvenimo šaltinis	(7,1%)	5-6	Galimyb suderinti moksl ir darb	(5,6%)
5-7.	Galimyb suderinti moksl ir darb	(7,1%)	7-9	Savirealizacija	(3,4%)
8-9.	Tinkamas asmeninis statusas organizacijoje	(36%)	7-9	Karjeros galimybes	(3,4%)
8-9.	Galimyb bendrauti su žmon mis	(36%)	7-9	Nuobodulys, monotoniija	(3,4%)
10-15	Prestižas	0	10	Prestižas	(2,2%)
10-15	Karjeros galimybes	0	11-14	Darbas pagal išsilavinim	(1,1%)
10-15	Asmenin atsakomyb už mon s gerov	0	11-14	Tinkamas asmeninis statusas organizacijoje	(1,1%)
10-15	Užtikrintumas	0	11-14	Pasitenkinimas savo laim jimais	(1,1%)
10-15	Nuobodulys, monotoniija	0	11-14	domus darbas	(1,1%)
10-15	Pasitenkinimas savo laim jimais	0	15	Asmenin atsakomyb už mon s gerov	0

Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su darbo tikslais, remiantis smulkaus verslo darbuotoj atsakymais (N=48)

TEIGINYS	Man yra aišk s mano darbo tikslai ir užduotys.	mon vertina mano ind l bendr tiksl pasiekim .	Aš nesuprantu, koks mano darbo ind lis bendr mon s tikslo gyvendinim .
Man yra aišk s mano darbo tikslai ir užduotys.	-	0,31	0,12
mon vertina mano ind l bendr tiksl pasiekim .	0,29	-	0,09
Aš nesuprantu, koks mano darbo ind lis bendr mon s tikslo gyvendinim .	0,03	0,09	-

00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su darbo tikslais, remiantis vidutinio verslo darbuotoj atsakymais (N=68)

TEIGINYS	Man yra aišk s mano darbo tikslai ir užduotys.	mon vertina mano ind l bendr tiksl pasiekim .	Aš nesuprantu, koks mano darbo ind lis bendr mon s tikslo gyvendinim .
Man yra aišk s mano darbo tikslai ir užduotys.	-	0,45	0,09
mon vertina mano ind l bendr tiksl pasiekim .	0,25	-	0,15
Aš nesuprantu, koks mano darbo ind lis bendr mon s tikslo gyvendinim .	0,12	0,11	-

00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su vertyb mis organizacijose, remiantis smulkaus verslo darbuotoj atsakymais (N=48)

TEIGINYS	Vyraujan ios organizacijoje vertyb s yra labai aiškios.	Vertyb s organizacijoje yra, ta iau "dirbtin s, popierin s".	Darbuotojai, kurie ignoruoja organizacijoje nusistov jusias vertybes, susiduria su problemomis.
Mano vertyb s atitinka bendradarbi , su kuriais aš dirbu, vertybes.	0,41	0,16	0,12
Mano vertyb s atitinka vadov , su kuriais aš dirbu, vertybes.	0,39	0,22	0,18
Dažnai darbe turiu daryti dalykus, kurie prieštarauja mano nuostatoms ir vertyb ms.	0,21	0,16	0,20

00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;

Koreliacijos tarp atskir klausim susijusi su vertyb mis organizacijose, remiantis vidutinio verslo moni darbuotoj atsakymais (N=68)

TEIGINYS	Vyraujan ios organizacijoje vertyb s yra labai aiškios.	Vertyb s organizacijoje yra, ta iau "dirbtin s, popierin s".	Darbuotojai, kurie ignoruoja organizacijoje nusistov jusias vertybes, susiduria su problemomis.
Mano vertyb s atitinka bendradarbi , su kuriais aš dirbu, vertybes.	0,50	0,10	0,22
Mano vertyb s atitinka vadov , su kuriais aš dirbu, vertybes.	0,31	0,22	0,29
Dažnai darbe turiu daryti dalykus, kurie prieštarauja mano nuostatoms ir vertyb ms.	0,21	0,29	0,20

00-0,19 :labai silpnas ryšys; 0,20-0,39 :silpnas ryšys; 0,40-0,69 :vidutinis ryšys;