

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

Edita BALTRAMAITIENĖ  
Jurgita BOLSKYTĖ

ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI VERSLO IR  
BIUDŽETINĖJE ĮSTAIGOJE PALYGINIMAS: DIAGNOSTINIS  
ASPEKTAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI VERSLO IR  
BIUDŽETINĖJE ĮSTAIGOJE PALYGINIMAS: DIAGNOSTINIS  
ASPEKTAS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

**Magistro darbo autorė** Edita BALTRAMAITIENĖ, Jurgita BOLSKYTĖ .....

**Vadovas** prof. habil. Dr. Gediminas MERKYS.....

**Recenzentas**.....

## **SANTRAUKA**

Edita Baltramaitienė, Jurgita Bolskytė

### **Organizacinio klimato raiškos ypatumai verslo ir biudžetinėje įstaigoje (palyginimas): diagnostinis aspektas.**

Magistro darbas.

Šio darbo autorių tikslas - ištirti organizacinio klimato raišką, atliekant diagnostinį tyrimą ir panaudojant prof. G.Merkio mokslinės grupės sukurtą organizacinio klimato krizės testą (inventariją).

Magistro darbe yra išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniai apie organizacijos kultūrą, žmogiškuosius išteklius, organizacinį klimatą bei jų svarbą organizacijai ir jos vystymuisi. Tyrimas atliktas AB Šiaulių banko Šiaulių filiale ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje. Gauti duomenys apdoroti naudojant SPSS programą. Iš dalies patvirtintos abi darbo autorių suformuotos mokslinio tyrimo hipotezės, t.y., verslo įstaigoje susiklostęs organizacinis klimatas yra palankus ir nereikalauja vadybinės intervencijos, o biudžetinėje įstaigoje susiklostęs klimatas yra nepalankus, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

## **SUMMARY**

Edita Baltramaitienė, Jurgita Bolskytė

### **Peculiarities of the Manifestation of Organisational Climate in Business Enterprises and Budgetary Institutions (Comparison): the Diagnostic Aspect.**

Master Thesis.

The aim of the authors of this thesis is to investigate the manifestation of organisational climate through carrying out a diagnostic research and using the test of organisational climate crisis (inventory) developed by Prof. G. Merkys's research group.

This master thesis analyses and systematizes the scientific literature sources of various Lithuanian and foreign authors about the culture of organisation, human resources, organisational climate and their significance for the organisation and its development. The research has been carried out at AB Šiaulių bankas, Šiauliai Branch and Šiauliai County State Tax Inspectorate, Šiauliai Division. The collected data was processed with the help of the SPSS software. Both scientific hypotheses formulated by the authors of this paper have been partially proved, i.e. the organisational climate in a business enterprise is favourable and does not require managerial intervention, whereas the climate in a budgetary institution is unfavourable thus necessitating managerial intervention.

## LENTELĖS

<b>1</b>	<b>lentelė</b>	Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika.....	23
<b>2</b>	<b>lentelė</b>	Klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų pagrindinės koncepcijos.....	42
<b>3</b>	<b>lentelė</b>	Teigiami ir neigiami žmogiškieji santykiai vadyboje.....	46
<b>4</b>	<b>lentelė</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo komandos bei jų funkcijos.....	53
<b>5</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinio klimato testų ištirtų organizacijų tipai.....	58
<b>6</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinis klimatas pagal dimensijas ir padalinius AB Šiaulių banko Šiaulių filiale.....	85
<b>7</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinis klimatas pagal dimensijas ir padalinius Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje.....	86
<b>8</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinis valdymas pagal dimensijas ir padalinius AB Šiaulių banko Šiaulių filiale (N=60).....	93
<b>9</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinis valdymas pagal dimensijas ir padalinius Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje (N=23).....	93
<b>10</b>	<b>lentelė</b>	Organizacijos valdymo pakartotinių matavimų duomenys AB Šiaulių banko Šiaulių filiale .....	96
<b>11</b>	<b>lentelė</b>	Organizacijos valdymo pakartotinių matavimų duomenys AVMI Šiaulių skyriuje.....	97
<b>12</b>	<b>lentelė</b>	Organizacijos valdymo pakartotiniai matavimai AB Šiaulių banko Šiaulių filiale. Pavieniai klausimai.....	98
<b>13</b>	<b>lentelė</b>	Organizacijos valdymo pakartotiniai matavimai AVMI Šiaulių skyriuje. Pavieniai klausimai.....	101
<b>14</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinio klimato testas AB Šiaulių banko Šiaulių skyriuje: 1 matavimo charakteristikos.....	104
<b>15</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinio klimato testas AB Šiaulių banko Šiaulių skyriuje: 2 matavimo charakteristikos.....	105
<b>16</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinio klimato testas AVMI Šiaulių skyriuje: 1 matavimo charakteristikos.....	106
<b>17</b>	<b>lentelė</b>	Organizacinio klimato testas AVMI Šiaulių skyriuje: 2 matavimo charakteristikos.....	106

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b>	Organizaciją veikiantys veiksniai.....	11
<b>2 pav.</b>	Organizacijos kultūros vystymo modelis.....	14
<b>3 pav.</b>	Žmogiškųjų išteklių valdymas.....	18
<b>4 pav.</b>	Valdymo modelis.....	35
<b>5 pav.</b>	Vadovavimo modelis „tikslas – kelias“.....	38
<b>6 pav.</b>	Informacijos srautas, kai vadovas – liberalas.....	41
<b>7 pav.</b>	Trijų komponentų kūrybingumo modelis.....	42
<b>8 pav.</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo personalo pasiskirstymas pagal lytį ir amžių.....	53
<b>9 pav.</b>	Respondentų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal komandas, procentais (N=47).....	60
<b>10 pav.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23) .....	61
<b>11 pav.</b>	Respondentų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N=47) .....	61
<b>12 pav.</b>	Respondentų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal statusą, procentais (N=47).....	62
<b>13 pav.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką AB Šiaulių banko Šiaulių filiale, procentais (N=47) .....	63
<b>14 pav.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23).....	63
<b>15 pav.</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą visose darbovietėse, procentais (N=47).....	64
<b>16 pav.</b>	Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriaus respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą visose darbovietėse, procentais (N=23)...	64
<b>17 pav.</b>	Respondentų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal komandas, procentais (N=60).....	66
<b>18 pav.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23).....	67
<b>19 pav.</b>	Respondentų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N=60).....	67
<b>20 pav.</b>	Respondentų Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N=23).....	68
<b>21 pav.</b>	Respondentų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal statusą,	68

	procentais (N=60).....	
<b>22 pav.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką AB Šiaulių banko Šiaulių filiale, procentais (N=60).....	69
<b>23 pav.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23).....	69
<b>24 pav.</b>	Respondentų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=60).....	70
<b>25 pav.</b>	Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriaus respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą visose darbovietėse, procentais (N=23).....	70
<b>26 pav.</b>	Organizacinis klimatas atskirose AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose (N=47).....	75
<b>27 pav.</b>	Organizacinis klimatas atskirose Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose (N=47).....	76
<b>28 pav.</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas bendrame organizacijų tipų reitinge (N=1528).....	77
<b>29 pav.</b>	Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas bendrame organizacijų tipų reitinge (N=1528).....	79
<b>30 pav.</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo ir Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose (N=1528).....	80
<b>31 pav.</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas pagal 20 subskalių (N=47).....	81
<b>32 pav.</b>	Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas pagal 20 subskalių (N=23).....	83
<b>33 pav.</b>	Organizacinis valdymas atskirose AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose (N=60).....	88
<b>34 pav.</b>	Organizacinis valdymas atskirose Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose (N=23).....	89
<b>35 pav.</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo ir Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus rezultatai, pagal organizacinio valdymo dimensijas, bendrame organizacijų tipų reitinge (N=1812).....	90
<b>36 pav.</b>	AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas pagal 5 subskales (N=60).....	91
<b>37 pav.</b>	Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas pagal 5 subskales (N=23).....	92

<b>38 pav.</b>	Organizacinio klimato ir organizacinio valdymo priklausomybė pagal lytį.....	109
<b>39 pav.</b>	Organizacinio klimato ir organizacijos valdymo priklausomybė nuo darbuotojo statuso.....	110

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS .....	12
1.1 Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida .....	12
1.2 Sąvokos “organizacinis klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje .....	21
1.3 Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacinio klimato diagnozavimo procesas .....	32
1.4 Organizacijos valdymas kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas .....	36
2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA .....	52
2.1 AB Šiaulių bankas ir Valstybinė mokesčių inspekcija kaip savitos organizacijos: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos .....	52
2.1.1 AB Šiaulių banko trumpa įmonės charakteristika .....	52
2.1.2 Valstybinės mokesčių inspekcijos trumpa įmonės charakteristika .....	57
2.2 Pretesto (pilotinio matavimo) metodika: instrumento ir imties pristatymas .....	59
2.3 Retesto (pakartotų matavimų) metodika: instrumento ir imties pristatymas .....	67
2.4 Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga .....	73
3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI .....	77
3.1 Pilotinio matavimo rezultatai .....	77
3.2 Pakartotinių matavimų rezultatai .....	89
3.3 Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška .....	109
IŠVADOS, APIBENDRINIMAI IR PASIŪLYMAI .....	114
LITERATŪRA .....	116
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ .....	122
PRIEDAI .....	126



## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Pasaulis nuolat keičiasi ir vystosi: sparčiai kinta technika, technologijos, ūkinės veiklos ir darbo organizavimas bei valdymas. Lietuvos ūkiui perėjus prie rinkos ekonomikos, įmonė susiduria su naujomis problemomis, sąlygojamomis ekonominės, technologinės, politinės ir socialinės aplinkos pokyčių. Šie pokyčiai, glaudžiai susiję su pasaulinės rinkos prisotinimu, demokratizavimu bei aštrėjančia konkurencija. Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą nebepakanka akcentuoti vien techninę bei organizacinę pažangą, svarbu ugdyti darbuotojų, tame tarpe ir vadovų, kompetenciją, organizuotumą, iniciatyvumą, gebėjimą nuolat mokytis bei žinoti daugiau nei konkurentai. Darbuotojai, gebantys nuolat mokytis ir greitai modifikuoti savo darbą, yra pranašumo prieš konkurentus garantas. Pokyčiai, susiję su Lietuvos ūkio pertvarkymu, vyksta visose įmonės veiklos srityse. Norėdama užtikrinti sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir konkurencingumą, vadovybė turi siekti sukurti efektyvią personalo ugdymo, skatinimo sistemą, strategiją, skatindama darbuotojus mokytis, tobulėti, pertvarkyti savo struktūrą, siekdama aukštesnės darbo, klimato kokybės.

Vertinant organizacinį klimatą, jį įtakančius veiksnius, jų lygį, atsižvelgiama į skirtingų tipų organizacijų ypatumus: šiuo atveju – privačių ir valstybinių. Privačių įmonių savininkai ar jų vadovai turi didesnę veiksmų laisvę, daugiau galimybių nustatyti ir paveikti darbuotojams darbo užmokesčio dydį. Valstybinėse įstaigose egzistuoja ryški darbo specializacija, darbuotojų veiksmams formalizuoti. Valstybinėse įstaigose darbas laikomas patikimesniu nei privačiose įmonėse. Manoma, kad valstybinėse įmonėse darbuotojai yra labiau užtikrinti savo darbo vieta nei privačiose, nėra didelės konkurencijos, taigi ir kolektyvuose psichologinis klimatas tarp darbuotojų nėra toks įtemptas.

Išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: “Organizacinio klimato raiškos ypatumai verslo ir biudžetinėje įstaigoje palyginimas: diagnostinis aspektas”.

**Tyrimo problema.** Tyrimo problema gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai (ar nepalankiai) reiškiasi organizacinis klimatas verslo bei biudžetinėje įstaigoje?
- Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacinį klimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?
- Ar naudotas tyrimo instrumentas, verslo ir biudžetinėje įstaigose, pasitvirtino kaip patikimas ir validus instrumentarijus?

**Tyrimo objektas.** Organizacinio klimato raiška verslo ir biudžetinėje įstaigoje.

**Tyrimo hipotezės.** Tyrime remiamasi konkuruojančiomis hipotezėmis:

- Verslo bei biudžetinėje įstaigoje susiklostęs klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.
- Verslo bei biudžetinėje įstaigoje susiklostęs klimatas yra nepalankus ir reikalauja vadybinės intervencijos.

**Tyrimo dalykas.** Organizacinio klimato raiškos ypatumai verslo bei biudžetinėje įstaigoje.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti organizacinio klimato raiškos ypatumus verslo bei biudžetinėje įstaigoje, panaudojant prof. G. Merkio mokslinės grupės kuriamą organizacinio klimato krizės testą (inventarijų).

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę ir šviečiamąją literatūrą apie organizacinę kultūrą, žmogiškuosius išteklius, organizacinį klimatą, atlikti mokslinių darbų, tyrimų atitinkama tema refleksiją ir atskleisti esamus žinių deficitus.
2. Atskleisti organizacijos valdymą kaip organizacinio klimato dimensiją ir raiškos bruožą.
3. Struktūriškai apibūdinti verslo bei biudžetinę įstaigas kaip savitus organizacijos tipus.
4. Atlikti diagnostinius matavimus verslo bei biudžetinėje įstaigoje, panaudojant standartizuotą organizacinio klimato klausimyną, atlikti tipinius psichometrinius skaičiavimus.
5. Patikrinti organizacinio klimato krizės testo patikimumą savitose organizacijose pakartotinių matavimų (Test-Retest- Reliability) metodu.
6. Atlikti žmoniškųjų išteklių diagnostinio tyrimo minėtu testu duomenų interpretaciją verslo ir biudžetinėje įstaigoje.

**Tyrimo teorinį pagrindą sudaro** vadybos bei organizacijų psichologijos mokslų mokymas apie organizacijos žmogiškuosius išteklius bei organizacinį klimatą organizacijoje.

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

**Tyrimo metu naudojami metodai:**

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė;
- Psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijoje;
- Statistinė ir psichometrinė duomenų analizė;
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

**Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė.** Siekiant ištirti organizacijų klimato raiškos ypatumus verslo įmonėje bei biudžetinėje įstaigoje ir atlikti statistinę psichometrinę analizę, buvo atliekamas tyrimas, panaudojant standartizuotą testą. Tyrime dalyvavusių organizacijų pasirinkimą lėmė magistrinio darbo autorių darbovietės. Tyrimas buvo atliekamas Šiaulių miesto verslo įmonėje

ir biudžetinėje įstaigoje. Atliekant pilotinį tyrimą, apklausta buvo 43 verslo įmonės darbuotojai ir 23 biudžetinės įstaigos darbuotojai. Pasirinkus iš organizacinio klimato krizės testo vadovavimą organizacijoje labiausiai atspindinčias dimensijas (subskales), buvo atlikti pakartotiniai matavimai. Pakartotiniams matavimams atlikti buvo apklausta 60 verslo įmonės darbuotojai ir 23 biudžetinės įstaigos darbuotojai. Taigi retestas šiame darbe remėsi 120 statistiniais stebiniais verslo įstaigoje ir 46 statistiniais stebiniais biudžetinėje įstaigoje.

Organizacinio klimato krizės testą sudaro 156 klausimai. Iš viso šiame kvalifikaciniame darbe buvo tiriama 20 požymių.

Testavime labai svarbus yra testo normavimas, t.y., (testo normavimo bazės sudarymas). Kuo didesnis ištirtų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė yra testo norma, vadinasi, tuo tikslesnis yra mokslinis matavimas, tuo patikimesnės yra išvados apie tirtas žmoniškųjų išteklių charakteristikas todėl, labai svarbus momentas yra testo normavimas (testo normavimo bazės sudarymas). Organizacinio klimato krizės inventarijaus normavimas šiame tyrime rėmėsi 1812 darbuotojų ištyrimu.

**Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis.** Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja KTU profesorius, habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Reikėtų pastebėti, kad dalis darbų, buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai.

Siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo etapus tikslinga būtų išskirti kolegialių ir individualių kiekvienos iš bendraautorių įdirbį, kurio pagrindu pretenduojama į magistro kvalifikacinį laipsnį (žr. 1 priedas).

**Tyrimo teorinį reikšmingumą nusako** tai, kad šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių vaizdinių išplėtimo ir sukonkretinimo. Empiriškai patikrintos dimensijos, adekvačiai apibūdinančios organizacinį klimatą.

**Tyrimo praktinę ir taikomąją reikšmę** apibūdina šios aplinkybės:

1. Sudaryta ir patikrinta organizacinio klimato kaip diagnostinio konstrukto struktūra bei sudarytos atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.
2. Išplėsta organizacinio klimato testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš verslo ir biudžetinės įstaigų. Kuo įvairesnės darbo organizacijos, įtrauktos į normavimą, tuo didesnis yra vadinamasis testo „ekologinis validumas“, kitaip sakant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti.

**Darbą sudaro:** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, t.y., organizacijos kultūros ir žmogiškųjų išteklių kaip organizacijos funkcionalumo prielaidų bei sąvokos ‘organizacinis klimatas’ traktuotė organizacijų vadybos moksle, organizacijų psichologijoje; organizacinio klimato diagnozavimas specializuotais testais; diagnostinio tyrimo rezultatai; išvados, literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai.

## 1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

### 1.1 Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida

*Organizacija* – tai žmonių grupė siekianti bendrų tikslų, todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis, tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Labai svarbu ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis jie siekia.

Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus. Savitos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantija greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai priklauso nuo aplinkos (L.Šimanskienė, 2002).

Plačiau organizacijos kultūros terminas pradėtas vartoti 7-ajame dešimtmetyje. Organizacijos kultūros tradicijas formavo M.Weber, T.Parson, F.Selznick.

E. Schein (1992) organizacijos kultūrą apibrėžė kaip bendrų esminių nuostatų modelį, kuri grupė įsisavino, spręsdama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl pageidaujama, kad jo būtų mokomi nauji nariai – kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas .

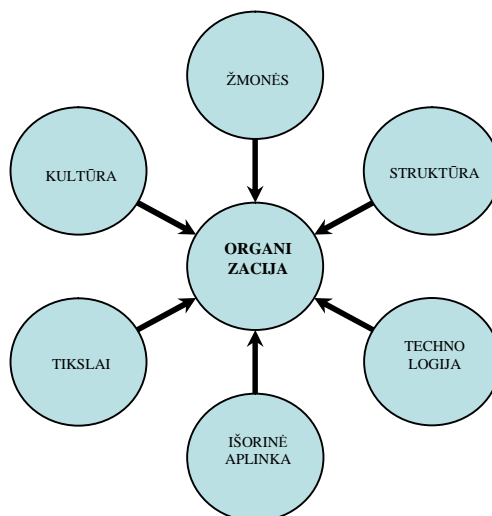
Organizacijos turi tokį sisteminį kintamąjį, kuris, nors jį ir sunku tiksliai apibrėžti ar apibūdinti, egzistuoja, o darbuotojai jį apibūdina bendraisiais terminais. Šis kintamasis vadinamas *organizacijos kultūra* (S.P.Robbins, 2003).

Kultūrą sudaro akivaizdūs ir numanomi elgesio modeliai, įgyjami ir perduodami simboliškai, sudarantys aiškius žmonių grupių pasiekimus bei įkūnijantys juos artefaktais; *kultūros esmė* – tradicinės (istoriškai atsiradusios ir parinktos) idėjos ir ypač su jomis susijusios vertybės; tačiau kultūros sistemą galima suprasti kaip veiksmų rezultatą arba kaip sąlygas tolesniems veiksams (A.Furnham, 1997).

Organizacijos kultūra savo esme yra sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiamą žodžiais ir laikoma savaime suprantamu dalyku. Tačiau kiekviena organizacija sukuria savąjį, svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdienę elgseną darbe, rinkinį.

Pasak W.F.Glueck (1974), *organizacijos kultūra* – tai organizacijos gyvenimo kelias, kuriuo einantys nariai žino bendravimo normas ir taisykles. Kultūra sustiprina atsidadimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu (S.P.Robbins, 2003).

G.A. Cole (1998) teigia, kad organizaciją sudaro tikslai, žmonės, technologija, kultūra, struktūra, išorinė aplinka (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Organizaciją veikiantys veiksniai

Šaltinis: Cole, G.A. (1998). Personnel Management. Theory and Practice, 4th ed. London: Letts.

1 paveiksle pavaizduotos “jėgos“, turinčios įtakos organizacijai. *Tikslai* – tai organizacijos politika, strategija, misijos elementai. *Žmonės* – tai jų žinios, skirtingas suvokimas, kompetencija. *Technologija* - tai įrengimai, informacinis procesas. *Kultūra* – tai dominuojančios organizacijos vertybės, subkultūros, vadovavimo metodai ir stilius. *Struktūra* – paskirstymas į padalinius, užduotys, vaidmenų skirstymas. *Išorinė aplinka* – politinė, rinkos, ekonominė, socialinė, technologinė. Taigi viena iš šių “jėgų“, įtakojančių organizacijai, ir yra organizacijos kultūra.

Kaip teigia G.A. Cole (1998), organizacijos vystymuisi yra svarbi gera organizacijos strategija, kur ypač akcentuojama organizacinė kultūra.

Pasak I.Kotler (1999), organizacijoje, vykstant pasikeitimams, transformacijoms, politiką ir struktūrą galima pakeisti, tačiau organizacinė kultūra yra ypač inertiška elgesio sistema, todėl jos pakitimai yra naujos strategijos realizavimo pagrindas

Organizacija turi savo kultūrą, valdančią jų narių elgesį. Ji yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Dažnai užmirštama, kad kultūra egzistuoja visur, kur susirenka žmonės, vysto savo kultūrinės tradicijas, turi savo nuomones, elgseną ir komunikuoja, tačiau iš kitos pusės jie susiduria su organizacijos tradicijų kompleksu: vertybėmis, normomis, standartais, pasaulio ir žmonių poveikslais, privalumais ir nusistatymais,

simbolių sistemomis, kalba ir ritualais, kasdienėmis elgesio normomis. Organizacijos kultūra pirmiausiai atspindi vidinę organizacijos aplinką. K.Doppler (2003) kultūrą apibrėžė taip:

*Organizacijos kultūra* – tai grupės, tautos, bendruomenės įsitikinimų suma, kuri susiformavo istorijos eigoje tam, kad spręstų vidines integracijos problemas. Ji yra taisyklių „galima daryti“ ir „negalima daryti“ suma, kuri taip gerai funkcionuoja, kad tapo „užrašytais“ įstatymais ir kiekviena ateinanti karta juos priima kaip „teisingą“ mąstymo kryptį, perduodama jausmams ir veiksams.

Pasak P.Jucevičienės (1996) *organizacijos kultūra* yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Organizacija gali sėkmingai gyvuoti jei turi tam tikrą vertybių sistemą.

A.Furnham (1997) pabrėžė, jog *organizacijos kultūra* – tai visų organizacijų charakteristika, per kurią tuo pačiu metu pasireiškia individualumas ir unikalumas. Tai unikalios normų, vertybių, nuomonių, elgesio būdų ir kt. konfigūracijos, apibūdinančios tai, kaip žmonės jungiasi į grupes darbu dirbti. Kiekvienos organizacijos išskirtinumas artimai susijęs su savo istorija ir charakterio kūrimo poveikio iš buvusių sprendimų bei lyderių. Tai pasireiškia papročiais, tradicijomis ir ideologija, kurių laikosi nariai, o taip pat strateginiais pasirinkimais, kuriuos daro organizacija.

Vadybininko žinyne (2000) *organizacijos kultūra* apibrėžiama kaip nerašytų konkrečios organizacijos vertybių bei taisyklių visuma, lemianti jos darbuotojų elgseną.

Autoriai, nagrinėjantys organizacijų kultūros ypatumus F.S.Butkus (1996), A.Sakalas (1996) ir kt., pabrėžia, kad stipri kultūra sukuria vidinį organizacinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. L.Šimanskienė (2000) nurodo, jog visuomenėje kultūra yra ne priedas prie ekonomikos ir rinkos, kaip dabar tikinama, o visko pradžia. Pasak R. Kalinausko (1999) organizacijos kultūra nėra santykinis dalykas, o vienintelė žmogaus gyvenimo sąlygų atsistatymo priemonė, žmogiškosios esmės šerdis. Taigi organizacijos kultūra artima žmogaus asmenybei, ji yra individuali ir nepakartojama.

Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškiny, susijęs ne tik su konkrečios darbo organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas bei iššūkius principais, bet ir su kultūriniu kontekstu apskritai, įskaitant jo nacionalinį mastelį arba netgi tam tikros civilizacijos mastelį (europietiškos, konfucionistinės, islamiškos etc.) (G.Hofstede, 1994; R.Jucevičius, 1995; P.Jucevičienė, 1996; S.P.Huntington, 1993).

Tyrinėtojai nagrinėdami organizacijose susiformavusias kultūras jas įvairiai skirsto. Vienas iš populiariausių organizacijų kultūrų skirstymų pasiūlytas tyrėjo R.Harrison'o (1995) ir išskiria keturių tipų organizacijų kultūras:

Valdžios kultūra. Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.

Vaidmens kultūra. Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiai pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Tokia kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Ši kultūra sunkiai reaguoja į mokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.

Užduoties kultūra. Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms ir rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.

Asmens kultūra. Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų, gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma.

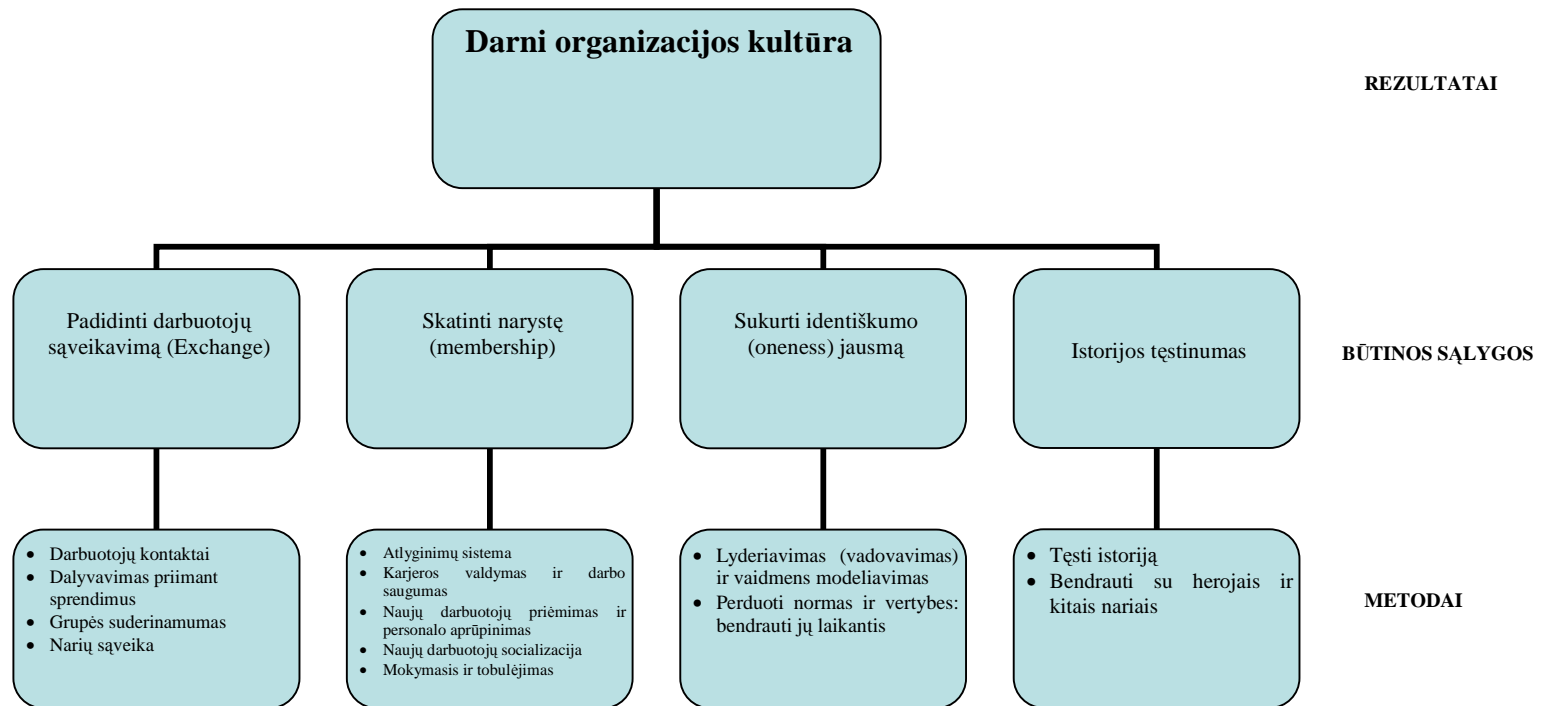
Dauguma organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ir blogu elgesiu bendradarbių, viršininkų, pavaldinių, klientų ir įvairių bendruomenės grupių atžvilgiu. Tuomet organizacijos iš savo narių tikisi atitinkamo elgesio.

Stipri organizacijos kultūra yra stabilios organizacijos pagrindas. Tai tokia kultūra, kai organizacijos esminės vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai palaikomos (J.R.Jr.Schermerhorn, J.G.Hunt, R.N.Osborn, 1994). Pasak autorių, kuo daugiau tokių organizacijos narių, kurie pripažįsta ir įsipareigoja tomis vertybėmis, tuo stipresnė organizacijos kultūra. Stipri organizacijos kultūra turi didelį poreikį darbuotojams, nes sukuria tokį vidinį klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų savikontrolę ir pastovumą. Organizacijos kultūros stiprumas neturi trukdyti jos lankstumui. Stiprios kultūros vienas iš bruožų – tai sugebėjimas keistis kintant aplinkai. Priešingu atveju, pasikeitus situacijai stipri organizacijos kultūra konfliktuoja su pasikeitusia aplinka ir paprastai yra sunaikinama.

Pasak S.P.Robbins (2003) stipri organizacijos kultūra darbuotojams daro didesnę įtaką nei silpna, jei kultūra yra stipri ir remiasi aukštais etiniais standartais ji darbuotojų elgsenai turėtų daryti stiprią, teigiamą įtaką.

Stipri organizacijos kultūra turi būti formuojama ne priešinant atskirų individų, grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausius kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą.

Tais atvejais, kai žmonių nevienija bendra idėja, organizacija yra atskirų struktūrų rinkinys, tuomet reikia formuoti ir stiprinti organizacijos kultūrą. W. Gross ir S. Shichman (iš R.Kreither, A.Kinicki,1995) pateikia tokį organizacijos kultūros vystymo modelį HOME (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis W. Gross ir S. Shichman (1995)

Šaltinis: Kreitner R., Kinicki A. (1995). Annotated Instructor's Edition Organizational Behavior. Third Edition, Irwin. p 543.



2 paveiksle pavaizduota W. Gross ir S. Shichman (iš R.Kreither, A.Kinicki, 1995) kultūros vystymo modelio idėja, kurioje pateikti metodai, koku būdu tai pasiekama, kokios tam būtinos sąlygos ir pateikiamas galutinis rezultatas – darni organizacijos kultūra. Modelyje akcentuojama tai, jog pasiekti optimalaus rezultato būtina siekti darbuotojų tobulumo, svarbu yra neignoruoti naujų idėjų, perduoti vertybes, bendrauti jų laikantis ir pan.

Dauguma mokslininkų (C.O.Raeilly, T.J.Peters, R.H.Watrerman, L.F.Wendell, F.E.Kast, J.E.Rosenzweig, P.Jucevičienė, E.Schein ir kt.) organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. Kai kurie iš jų (I.Kotler, R. Hagberg, G.Heifetz ir kt.) organizacijos kultūros samprata laiko platesne, manydami, kad ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo kelius ir būdus.

Norint atskleisti kokią įtaką ir vaidmenį organizacijai daro organizacijos kultūra būtina apibrėžti jos funkcijas. Įvairūs autoriai jas akcentuoja skirtingai.

R.A. Baron, J.Greenberg (1995) išskiria šias organizacijos *kultūros funkcijas*:

- Suteikia jos nariams identiškumo jausmą;
- Sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- Padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

Tuo tarpu R.Harrisonas (1970) išskiria septynias organizacijos *kultūros funkcijas*:

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie - ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individualais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delisiančiai (N.Paulauskaitė 1998).

E.Schein (R.L.Draft, 1995, p.333-334) apibendrindama įvertina dvi kompleksines *organizacijos kultūros funkcijas*:

- *Išorinės adaptacijos* – tai procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis. Pvz., jei organizacijos kultūra orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą, organizacija bus labai jautri šių poreikių dinamikai.

- *Vidinės adaptacijos* – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks bus priimtinas, koks – nepriimtinas.

Išanalizavus organizacijos kultūros apibrėžimus, galima teigti, kad vienodos sampratos nėra. Kiekvienas autorius pateikia vis kitokią apibrėžimą, išskirdamas svarbiausius, jo manymu, prioritetus, kurie taip pat skiriasi. Organizacijos kultūra yra vienas iš veiksnių, darančių įtaką organizacijai. Išskiriamos pagrindinės organizacijos kultūros dalys – tai formuojamos vertybės, istorija, ritualai, papročiai. Kiekviena organizacija turi savas vertybes, tradicijas, taisykles, politiką, nuostatas, herojus, ritualus, o tai ir atspindi konkrečios organizacijos kultūrą.

Šiuolaikinėse organizacijose vyksta gilūs pokyčiai. Tuo pat metu turi keistis ir organizacijos kultūra. Svarbiausias kiekvienos organizacijos tikslas – pelno siekimas, tačiau vis svarbiau tampa ne užsiimti verslu, bet menas, kaip kuo ilgiau tame versle išlikti. Tai ir yra organizacijos filosofijos ir kultūros klausimai.

Organizacija, būdama socialine sistema, siekia pusiausvyros, tačiau būdama dinamiška, atvira, sąveikaujanti su aplinka linkusi keistis. Individo reikšmė šioje socialinėje sistemoje ypač svarbi. Siekiant individo ir organizacijos suderinamumo, būtina įvertinti žmogaus socialinės ir psichologinės raidos, aplinkos įtakos, adaptacijos organizacijoje aspektus.

Organizacija yra formali, planinga ir koordinuojama struktūra, kurią sudaro du ar daugiau žmonių, siekiančių bendro tikslo (S.P.Robbins, 2003). Pasak A.Savanevičienės, V.Šilingienės (2005) į bet kurią organizaciją galima pažvelgti dviem aspektais: kaip į formalų įrankį nustatytiems tikslams pasiekti ir kaip į socialinę sistemą, kurioje žmonių sąveikavimas toli gražu netelpa į formalių santykių rėmus.

Taigi vienas iš būdingiausių organizacijos bruožų yra žmogiškieji ištekliai. Tai yra personalas, be kurio negali egzistuoti jokia organizacija. Kiekviena organizacijos turi savo tikslą, kuriam pasiekti yra būtinos žmonių pastangos. Antra vertus, žmonės, būdami individualūs, turi savo lūkesčių bei tikslų. Todėl, įsitraukę į tam tikrų organizacijų veiklą, jie tikisi patenkinti ir asmeninius interesus. Bendro tikslo siekimas lemia organizacijos narių veiksmų ir pastangų derinimo būtinumą, tai yra valdymo veiklos atsiradimą. Todėl yra labai svarbus žmogiškųjų išteklių valdymas. Be suderintų viso personalo pastangų, neįmanoma kryptinga visos organizacijos veikla. Personalo valdymas leidžia išspręsti svarbią praktinę problemą – pasiekti organizacijos ir jos narių asmeninių tikslų atitikimą. Organizacijos tikslai gali būti aiškūs ir suprantami, tačiau jei jos nariai jai nepritaria, tikėtis gerų rezultatų sunku. Žinoma, visiško organizacijos ir jos narių suderinimo pasiekti neįmanoma jau vien dėl to, kad organizacija yra socialinė sistema, susidedanti iš individų, turinčių skirtingus poreikius, siekius, interesus. Tačiau būtent žmogiškųjų išteklių valdymas gali

tapti veiksmingu įrankiu, koordinuojančiu žmonių veiksmus, siekiant bendrų tikslų. (A.Sakalas, V.Šilingienė, 2000).

Pasak P. Jucevičienės (1996) įgyvendinant organizacijos misiją, strategiją, bei vystant darnią organizacijos kultūrą, būtinos sąlygos – sukurti vienybės ir identiteto jausmą tarp organizacijos narių ir pačių darbuotojų narystės suvokimas, jiems aktyviai dalyvaujant organizacijos veikloje. Svarbu, kad vadovybė, planuodama organizacijos ateitį formuotų tokią kultūrą, kad ji būtų priimtina supančiai aplinkai, potencialiems klientams, bei gerai suprantama visiems darbuotojams, mobilizuojant jų bendrą, kryptingą veiklą (A.Seilius, 1994).

Vystant organizaciją pradėtas kreipti reikiamas dėmesys į žmogiškųjų išteklių svarbą. Suvokimas, kad didžiausia organizacijos vertybė – žmonės, yra visų modernių ir klestinčių organizacijų filosofijos pagrindas, nes žmonės sudaro vidinę socialinę organizacijos sistemą ir tik nuo efektyvios jų veiklos priklauso organizacijos tikslų pasiekimas (V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė, 1999).

Pasak D.Šavareikienės ir V.Dubino (2003) žmogus – tai pagrindinis visuomenės ir organizacijos išteklius, o žmonių požiūrio esmę detalizuoja individo asmeninio augimo ir vystymosi analizė, jo siekimas vis aukštesnių kompetencijos lygių, kūrybinio aktyvumo. Vadinas, vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, sustiprinti jų atsakomybę, sukurti tokią atmosferą, kuri pozityviai veiktų jų norą prisidėti prie organizacijos tikslų.

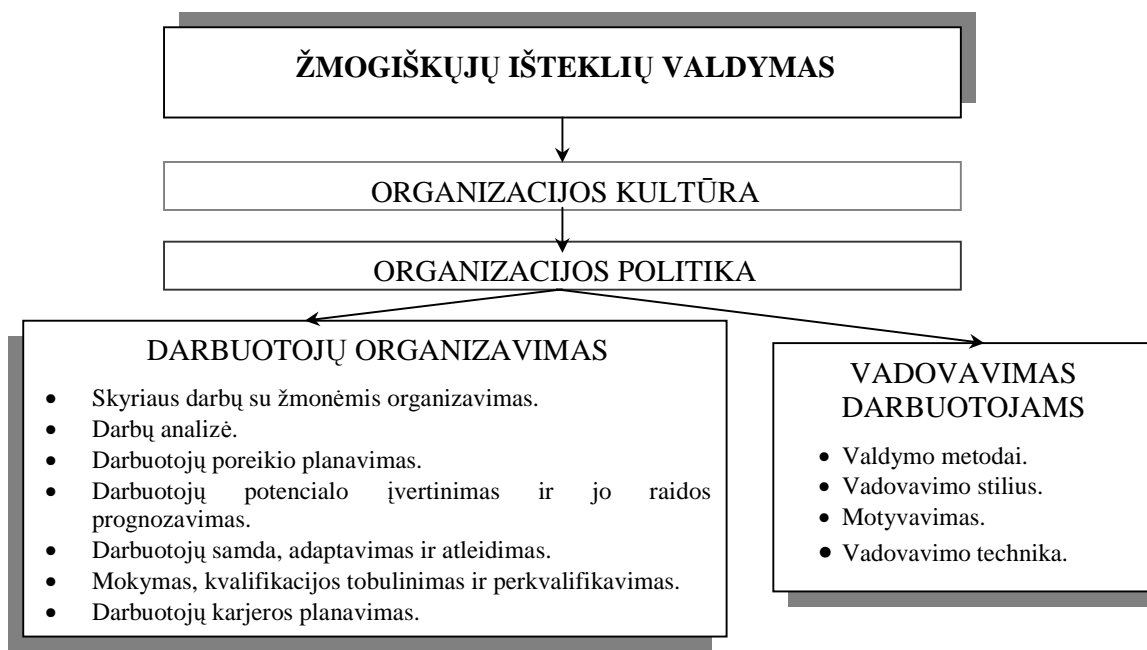
Anot B.Martinkaus, V.Žilinsko (2001) žmogiškieji ištekliai – tai fiziniai ir protiniai žmogaus sugebėjimai, reikalingi prekių ir paslaugų gamybai.

Žmogiškieji ištekliai labai svarbūs sėkmingai organizacijos veiklai. Darbuotojų atrinkimas, mokymas, atlyginimas, motyvavimas ir kiti su personalo valdymu susiję dalykai buvo laikomi pagrindinėmis personalo vadybos funkcijomis.

Pasak P.Drakerio (1992) valdymo praktika konstatuoja, kad būtent tik žmogiškieji ištekliai gali gaminti ekonominius rezultatus. Visi kiti ištekliai pavaldūs mechanikos dėsniams. Juos galima geriau panaudoti, bet jų išeiga niekada nebus didesnė už jų sumą.

Žmogiškieji ištekliai, jų vadyba apima ne tik šias tradicines funkcijas, bet ir praplečia jų esmę – traktuoja jas kaip atskiras ir savarankiškas, bet dinamiškai sąveikaujančias tarpusavyje bei su organizacijos strateginiais tikslais (V.Kumpikaitė, A.Sakalas, 2001).

A.Sakalas (1996) savo monografijoje pateikia žmogiškųjų išteklių valdymo schemą (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Žmogiškųjų išteklių valdymas

Šaltinis: Sakalas, A. (1996). Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas: technologija, p.100 – 110.

Ilgą laiką technika ir technologijos buvo pripažįstamos pagrindiniu darbo našumo didinimo veiksmu. Be abejo, aukštas technikos, technologijų lygis ir toliau išlieka vienu svarbiausių organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinančiu elementu. Tačiau vien tai organizacijoms sėkmės jau negarantuoja. Bet kurie pažangios techniko teikiami privalumai gali būti paverčiami niekais dėl neigiamo darbuotojų nusistatymo. Nesuinteresuotas žmogus, net esant geriausiai technikai bei technologijai, gali tapti organizacijos vystymosi stabdžiu. Mašinos, sudėtinga technika jokiū būdu neišlaisvina žmogaus, kaip buvo manyta, nuo atsakomybės, iniciatyvos ir savaveiksmiškumo. Priešingai tai tik sustiprina šių bruožų poveikį, kelia naujus reikalavimus tiek pačiam personalui, tiek ir organizacijos personalo požiūriui į jį. Nuo aštuntojo dešimtmečio vidurio valdymo teorijoje ir praktikoje įvyko ryškus posūkis buvo atsigręžta į žmogų aukštesniu lygiu t.y. bandant ne paprasčiausiai patenkinti žmonių poreikius, bet siekiant jų poreikių patenkinimą palenkti organizacijų tikslų įgyvendinimui (A.Sakalas, V.Šilingienė 2000).

Žmogus buvo traktuojamas kaip technikos, technologijos, racionalios gamybos ir darbo organizavimo trukdytojas (S.Ulmytė, S.Skunčikienė, 2001). Kiekvienas žmogus – tai naujas pasaulis, kurį tinkamai parinkus pagal sugebėjimus atlikti užduotis ir sudarius reikiamas sąlygas darbui, moraliai ir materialiai įvertinus, galima būtų kūrybiškai ir našiai dirbti (A.Ražauskas, 1988). A. Jarumauskas (1998) teigia, jog „gamybos kertinis akmuo – tai žmogus“. Tačiau jis nėra mašina,

o asmenybė, kuriai reikalingos kuo palankesnės sąlygos egzistavimui. Organizaciją labai įtakoja darbo humanizavimo procesas. B. Martinkus (2003) darbo humanizavimo procesą traktuoja kaip darbo sąlygų plėtimą prasme gerinimą, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio gerinti įmonės rezultatus. Todėl B.R. Jewell (2002) nurodo, jog žmonių išteklių verslo organizacijose yra patys svarbiausi. Žmogiškieji išteklių skiriasi nuo visų kitų išteklių – jie turi jausmus ir nereaguoja mechaniškai ar prognozuojamai. I. Matuzienė ir kt. (2004) teigia, jog šių išteklių negalima valdyti arba jiems nurodinėti, organizacijos tikslų reikia siekti bendradarbiaujant su žmonėmis.

Organizacijos, norėdamos šių dienų nepaprastai konkurencingoje ir globalizuotojoje rinkoje išsaugoti konkurencinį pranašumą, sparčiausiai mažinti kaštus ar išsikovoti išskirtinumą, turi išsikovoti labai atsidavusią ir kompetentingą darbo jėgą. Vis daugiau organizacijų darbuotojus dabar traktuoja kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Pripažįstama, jog išskirtinė kompetencija pasiekama labai išplėtojus darbuotojų gebėjimus, išstobulinus organizacijos kultūrą, valdymo procesus bei sistemas. Suprantama, kad konkurencinį pranašumą galima įgyti turint labai kvalifikuotą darbo jėgą, kuri įgalina organizacijas konkuruoti sparčiau reaguojant į rinkos pokyčius, produkcijos ir paslaugų kokybę, ypatingomis savybėmis pasižyminčia produkciją ir technologijos naujoves (G. Desler, 1999).

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacija, norėdama pasiekti savo užsibrėžtų tikslų, turi sugebėti efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius. Nuo vadovų sugebėjimo ir noro skurti aplinką, kuri skatintų efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje, nuo žmogiškųjų išteklių programos kokybės priklauso darbuotojų įnašas į organizaciją. Žmogiškieji išteklių susiję su palankaus klimato organizacijoje sukūrimu.

## **1.2 Sąvokos “organizacinis klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje**

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

J. Lapė (1980) klimata traktuoja kaip psichologinę organizacijos darną, kuris yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu. Psichologinė darna labai reikalinga bet kuriai veiklai, kurią atlieka du ar daugiau žmonių, o ypač ji svarbi kai dirbama sudėtingose, pavojingose situacijose, kai stokojama laiko.

Anot R. Taguiri (1968), organizacinis klimatas yra ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos būseną, kurią išgyvena jos nariai, ir kuri įtakoja jų elgesį, todėl reikėtų dėmesį kreipti ne į organizaciją kaip visumą, bet į pavienius organizacijos narius.

D.Koys ir T.Cotiis (1991) apibrėžia klimato sąvoka išskirdami aštuonias dimensijas: savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos.

E.T.Moran ir J.F.Volkwein (P.Kangis, D.Gordon, 2000) organizacinį klimatą apibrėžia kaip organizaciją, kuri įgyvendina narių kolektyvinio suvokimą apie organizaciją su pagarba tokiam aspektui kaip autonomija, pasitikėjimas, sąjunga, parama, pripažinimas, inovacija ir teisingumas; kaip organizaciją, sudarytą narių bendravimu ir bendradarbiavimu; kaip organizaciją, kuri tarnauja situacijos interpretacijai ir atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; kaip organizaciją, kuri veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui.

Pasak D.Graves (1986) organizacijoje klimatas yra palyginti pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, kurį

- patiria nariai;
- daro įtaką jų elgesiui;
- kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis (D.Graves, 1986).

Organizacijoje klimatui daro įtaką daugelis veiksnių, tačiau vienas pagrindinių, kompleksiškai veikiančių organizacinio klimato vystymąsi – organizacijos kultūra. Reikia pažymėti, kad organizacijos kultūra neatsiejama nuo jos klimato. Šios problemos aspektai nagrinėjami drauge su organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir modernių organizacijų problematika. Autoriai, (T.Mckenna, 2000; F.S.Butkus, 1996; A.Sakalas, 1996; M.Denison 1996 ir kt.), aptardami kultūros ypatumus sutaria, kad kultūra ir klimatas susiję su organizacijos socialiniu kontekstu, t. y. stipri kultūra sukuria vidinį organizacinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Organizacinis klimatas atpažįstamas iš to, kaip organizacijoje (ar jos dalyje) elgiamasi su darbuotojais, jų aplinkoje.

*Organizacinis klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Galima sakyti, kad organizacijos kultūra paveikia klimatą.*

Pasak G.Merkio (2005) tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinio klimato“ galima išvelgti gana aiškias takoskyras. „Organizacijos kultūros“ sąvoka yra universalesnė teorinio plano sąvoka, pasižyminti aukštu abstrakcijos laipsniu. Tuo tarpu „organizacinio klimato“ sąvoka yra labiau empirinės prigimties sąvoka pasižyminti gerokai konkretesniu turiniu.

„Organizacinis klimatas yra grynai mikrosociologinis (arba socialpsichologinis) darinys, tiesiogiai besiremiantis grupiniais procesais, tarpasmenybine sąveika ir iš jų išplaukiantis. Empirinio apčiuopiamumo prasme organizacinis klimatas (neatsitiktinai kartais vadinamas darbinės grupės/komandos psichologiniu arba socialiniu klimatu) yra išvestinis, adityvinis dydis,

sukonstruojamas statistiškai apibendrinant subjektyvias individų percepcijas apie dominuojanti socialinių santykių profilį konkrečiame darbo organizacijos padalinyje“ (G.Merkys ir kt. 2005).

Organizacijos kultūra remiasi stabiliais dalykais vertybėmis, tradicijomis, tuo tarpu klimatas yra dydis, kuris gali kisti. Klimatą padalinyje gali greitai destabilizuoti tokie elementarūs dalykai kaip padalinio vadovo ar dalies komandos narių pakeitimas, gresianti reorganizacija, darbuotojų atleidimai, netikėtai padidėjęs darbo krūvis ir panašiai. Kaip teigia G.Merkys (2005), yra teorinių argumentų, jog klimatas gali būti daugiau situacinis konstruktas nei savybinis konstruktas.

A.Furnham ir B.Gunter (1993) išskiria , keturiolika klimato sąvokos savybių:

1. sudėtinė, sintetinė sąvoka (tokia kaip asmenybė);
2. situacinių kintamųjų konfigūracija;
3. sudedamieji komponentai kinta, tačiau klimatas gali likti tas pats;
4. yra ilgalaikės situacinės konfigūracijos reikšmė;
5. turi tęstinumo konotaciją, bet ne tokią ilgalaikę, kaip kultūrą;
6. apibūdinamas kitų žmonių charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais bei socialine ir kultūrine gerove;
7. klimatas fenomenologijos požiūriu yra išorinis veikėjo atžvilgiu, kuris gali jausti, kad jis arba ji prisideda prie klimato pobūdžio;
8. klimatas fenomenologijos požiūriu skiriasi nuo stebėtojo ir veikėjo uždavinių;
9. klimatas yra stebėtojo ir veikėjo galvoje, nors nebūtinai sąmoningai, bet jis pagrįstas išorinės realybės charakteristikomis;
10. bendras (kaip bendra nuomonė) keliems žmonėms tam tikroje situacijoje, ir jis interpretuojamas bendrų reikšmių terminais (su individualiu nuokrypiu bendros nuomonės atžvilgiu);
11. negali būti bendra iliuzija, kadangi jis turi būti pagrįstas išorine tikrove;
12. klimatas gali būti apibūdinamas žodžiais, nors gali būti detalizuotas reagavimo terminais;
13. turi potencialias elgsenos pasekmes;
14. jis yra netiesioginį elgesį lemiantis veiksnys – jis veikia požiūrius, lūkesčius ir sujaudinimo būsenas, kurie yra tiesioginiai elgesį lemiantys veiksniai.

Siekiant užtikrinti optimalius rezultatus V.Barvydienė, J.Kasiulis (2001) ir A.Jacikevičius, (1995) akcentuoja šiuos palankaus klimato veiksnius: pasiekimų motyvaciją, tarpasmeninių santykių kokybę, darbuotojų savarankiškumą, organizacijos struktūrą, statusų poliariškumą.

Kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai jie turi įtakos socializacijai ir organizacijos narių atrankai. Gero organizacinio klimato požymiai:

1. *Pasiekimų motyvacija.* Kuo labiau darbo organizacija skatina asmeninius siekius ir sudaro galimybę progresuoti, tuo geresnė jos narių psichologinė savijauta ir tarpasmeniniai santykiai organizacijoje.
2. *Tarpasmeninių santykių kokybė tarp vadovų ir pavaldinių, bei bendradarbių.* Vadovo ir pavaldinio santykiai sąlygoja žmonių būsenas, kurios daro ir moralinį klimatą. Jis aprėpia vadovo asmenybės savybes, bendravimo su pavaldiniais stilių, metodus, darbuotojų parinkimą, jų išdėstymą, pareigų bei įgaliojimų delegavimą.
3. *Darbuotojų savarankiškumas:* kiek, kuriuo mastu darbuotojai gali pasirinkti operatyvinius sprendimus – spręsti ir veikti savarankiškai.
4. *Organizacijos struktūra:* ji lemia darbuotojų veiklos metodus bei procedūras ir užtikrina jų kontrolę.
5. *Statusų poliariškumas organizacijoje klimatą veikia atvirkštine proporcija:* kuo poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis, t.y. kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių, tuo prasčiau žmonės jaučiasi.

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

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



Organizacijoje klimatas labai priklauso ir nuo tikrųjų lyderių: jokia grupė negali puikiai veikti be vadovo, iniciatoriaus, kuris kelia veiklos tikslus, skatina juos įgyvendinti, derina grupės ir visos organizacijos darbuotojų pastangas.

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

„Apskritai organizacinis klimatas ir konkrečiai jos kiekvienos grupės (komandos) klimatas glaudžiai susiję“ (J.Kasiulis J., V.Barvydienė., 2001 (112-124 psl.)).

Tikslinga paminėti, kad organizacinis klimatas nėra organizacijos kultūros sinonimas, nes yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, o ne į vertybes ar normas. Organizacijos kultūra klimatą gali įtakoti tik kaip veiksnys. J.Kasiulis, V.Barvydienė (2001) pateikia koncepcinį organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamąją charakteristiką (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika

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

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

Vadinasi, organizacinis klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje. Šiam apibrėžimui

neprieštarauja E.Schein (1992) pateiktas organizacinio klimato kaip organizacinės kultūros paviršinės pareikšties apibūdinimas. Organizacijos kultūra yra abstraktesnė sąvoka negu organizacinis klimatas, kuris praktiškai yra tik organizacijos kultūros pareiškimas. Organizacijoje klimatui iš dalies įtaką daro santykis tarp to, kaip organizacijos nariai norėtų elgtis, ir to, kokių elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka.

D.Gravesas rekomenduoja nevertoti organizacinio klimato termino kaip atitiktens organizacijos kultūrai, nes jis neapima organizacijos išorės aspektų. Klimatą organizacijoje reikėtų laikyti sudedamąja organizacijos kultūros dalimi (P.Vanagas, 2004).

Organizacinis klimatas laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur dirbtų, jaučia kasdien. Nagrinėjant organizacinį klimatą, pirmiausia kalbama apie materialinę bei dvasinę terpę, o taip pat jis gretinamas su psichologine organizacijos būseną, todėl tikslinga šiame darbe aptarti pagrindines klimato sampratas.

Organizaciniam klimatui taip pat be galo svarbus psichologinis komfortas, kurį sukuria saugumo / apibrėžtumo pojūtis. Kiekvienas žmogus dirbantis organizacijoje, siekia ne tik tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bet ir tikisi patenkinti savo saugumo poreikį. I.Matuzienė ir D.Šavareikienė (2002) nurodo, jog valdymo metodai, kurie remiasi žmogaus saugumo poreikiu, vadinami teisiniais. Jiems priklauso darbo sutartis, kolektyvinė sutartis, įvairūs standartai, normos, instrukcijos, vadovų įsakymai ir nurodymai ir pan. L.Šimanskienė (2000) darbuotojo saugumą sieja su organizacijos valdymu, o kiekvienas žmogus turėtų būti to valdymo dalimi. R.Grigas (1995) akcentuoja, jog organišką priklausomybę nuo visumos suvokimas – tai kelias, kuris gali padėti įveikti valdymo politinį ir psichologinį etnosociumo narių susiskaldymą, gali padėti sutramdyti šiandien tebeklestintą individualų ir grupinį egoizmą, agresiją, nepakantumą kitiems. *Komunikacija* – viena pagrindinių palankaus klimato sąlygų, tai mokėjimas klausyti ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Pasak P. Jucevičienės (1996) komunikacijos procesas vyksta šia grandine: mintyse suformuluojama idėja, užkoduojama (tam tikrais simboliais – kalbos, rašto), perduodama, priimama, iškoduojama (suprantant jos prasmę) ir naudojama. Gali būti verbalinė (komunikuojama simboliais, žodžiu ir raštu) ir neverbalinė komunikacija (komunikuojama vaizdais – gestais, mimika ir ect.).

Pasak V.Barvydienės, J.Kasiulio (2001) ir A.Jacikevičiaus, (1995) organizacinį klimatą akcentuoja šiuos palankaus klimato veiksnius: pasiekimų motyvaciją; tarpasmeninių santykių kokybę; darbuotojų savarankiškumą; organizacijos struktūrą; statusų poliariškumą.

B.Martinkus (2003) gero klimato sukūrimą (įmonės lygiu) traktuoja kaip gerų tarpusavio santykių su vadovaujančiais darbuotojais užtikrinimą, gero kolektyvo subūrimą, tinkamai organizuotą kultūrinį, sportinį gyvenimą, nusipelnusių darbuotojų pagerbimą, grupinio darbo skatinimą ir darbuotojų įtraukimą į valdymą.

Komunikacijos struktūros įtakoja bendravimo efektyvumą. B.Neverauskas, J.Rastenis (2001) mano, jog bendravimas organizacijoje lemia žmogaus darbo sėkmę. *Bendravimas* – tai keitimasis informacija tarp dviejų ar daugiau asmenų. Pasak A.Lubio (1998), bendravimą galima suprasti plačiąją ir siaurąją prasme. Plačiąją prasme bendravimas yra socialinis reiškinys, kurio subjektas yra įvairios socialinės grupės, visa visuomenė. Siaurąją prasme – bendravimas tarp atskirų žmonių arba grupių, kur ryškiai pasireiškia sistema „vadovas ir pavaldinys“. Keitimasis žiniomis, emocijomis būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. I.Šarkiūnaitė ir R.Česynienė (2002) nurodo, jog didžiausią įtaką darbiniam klimatui turi žmogiškieji santykiai. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų asmenybės savybėmis. Tuos santykius reikia analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius. A.Seilius (1998) pažymi, jog bendravime svarbu yra ne tik klausyti, bet ir išgirsti. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas vadovo santykiams su pavaldiniais.

Pasak G.Šaparnio ir G.Merkio (2001) *humanizavimu, demokratiškumu* grindžiami vadovo ir personalo santykiai yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvumo veiksnių. Šie vertikalūs ryšiai formuoja išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį. *Tarpusavio santykiai* – tai tokie santykiai organizacijoje, kurie reiškiasi tam tikru bendravimo laipsnio lygiu tarp įvairių hierarchinio lygio asmenų. Šias organizacijai aktualias problemas taip pat nagrinėja L.Marcinkevičiūtė (2002), L.Šimanskienė (2000), F.S.Butkus (1996), A.Palujanskienė (2003), V.Barvydienė, J.Kasiulis (2003), A.Marčinskas, A.Šikšnelytė (2002), V.Kumpikaitė (2000), B.Leonienė (2001), A.Seilius (1998) ir kt.

*Vyrų ir moterų santykius* analizuoja A.Lubys (1998). Anot autoriaus, vyro ir moters tarpusavio santykiai, elgesys tarnyboje yra viena aktualiausių, pilna gyvybės dalykinio etiketo temų. Su ja susiduriama visais laikais. Didžiausias subtilumas vyro ir moters tarpusavio santykiuose glūdi demonstruojant geras manieras, neduoti preteksto apkaltinti nepadoriu elgesiu kitos lyties darbo partnerio. Darant karjerą, moterims labai svarbus veiksnys yra vidinis žavesys. Geros manieros yra pareiga, neturinti nieko bendra su požiūriu į lytį. Todėl vyrai ir moterys darbe turėtų bendrauti kaip lygūs su lygiais. A.Valackienė (2002) nurodo vyrų ir moterų skirtinumą. Moterys yra eksternalės, jos mano, kad viskas priklauso nuo susiklosčiusios situacijos, sėkmės, bet ne nuo jų pačių veiksmų. Vyrai – internalai, jie mano, kad įvykiai priklauso nuo jų pačių. L.Juozaitytė ir J.Staponkienė (2004) teigia, jog sėkminga lyderystė nepriklauso nuo vyriškumo ar moteriškumo, ji nėra susijusi su tvirtumu ar silpnumu. Visa tai priklauso nuo organizacijos kultūros savybių. Tačiau K.Matuzevičiūtė ir J.Palumickaitė (2004) teigia, jog moterys ir vyrai turi nelygias teises paskirstant ekonominius išteklius. Moterų pajamos yra mažesnės nei vyrų, užimamos pareigos taip pat žemesnės. Tai lemia ne visuomet puikius vyrų ir moterų santykius organizacijoje.

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

Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. RR.Wall ir JA.Jr.Callister (1995) pateikia išsamią literatūros, skirtos *konfliktų* atsiradimui ir jų sprendimui, apžvalgą. Teigiama, kad konfliktai egzistuoja taip ilgai, kaip ir žmonija, be to, jie neišvengiami tarp grupės narių priimant geriausią sprendimą. Visuose apibrėžimuose teigiama, kad konfliktas yra procesas, kurio metu viena šalis mano, kad jos interesai yra kitos šalies pažeidžiami arba neigiamai veikiami. Taigi, konfliktas yra procesas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau šalių. Pasak B.Bergo ir R.Smith konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti (J.A.F.Stoner, E.R.Freeman, D.Gilbert, 1999). A.Sakalas (2003) nurodo, jog efektyviai valdomose įmonėse kai kurie konfliktai yra ne pageidautini ir daugeliu atvejų jų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliami daugiau alternatyvų ir problemų. A.Seilius (1998) taip pat pabrėžia, jog žmonija šiandien yra pajėgi išsiaiškinti konfliktinių situacijų priežastis, teisingai jas įvertinti ir nukreipti visuomenei naudinga linkme. L.Šimanskienė (1997) daro išvadą, jog organizacija visai be organizacinio klimato, tai organizacija be vystymosi. Todėl grupės narių konfliktus grupėje autoriai laiko natūraliais reiškiniais, kuriuos vaizdžiai palygina su drėgnumu, kuris yra neatskiriama vandens savybė, bei šiluma, kuri yra saulės spindulių savybė.

Konfliktines situacijas organizacijoje labiausiai sukelia *gandai*. Gandai priskiriami prie neformalios komunikacijos (J.Stoner, 1999). Tuo tarpu K.Davis (1953) išskyrė keturis gandų grandinės tipus („vienos gijos grandinė“, „paskalų grandinė“, „atsitiktinė grandinė“, „klasterinė“) ir kartu pabrėžia, kad „gandai sukiojasi palei vandens šaldiklius, šliaužia koridoriais į pietų kambarius, ir prasiskverbia visur, kur tik susiburia žmonių grupės“. Šiuo atveju iškeliami ir akcentuojama pagrindinės gando kaip informacijos vieneto savybė – jo žodiškumas ir neapčiuopiamumas. Kita vertus, pasak I.Dagytės (2004), „gandas būtent komunikacijos mokslo problematikoje įgyja atskiro komunikacinio vieneto statusą; čia gilinamasi į gando esmę, bandoma identifikuoti jo komunikacines charakteristikas“. Plintanti/platinama gandai informacija apima pakankamai daug temų, pvz., apie būsimą darbuotojų atleidimą, naujas bausmes už vėlavimą į darbą, galimus organizacijos struktūros pakeitimus, būsimus paaukštinimus, kas ir kam skiria pasimatymus po darbo ir kt. Derėtų akcentuoti, kad taip iš esmės yra likviduojamas informacijos stygius, kai oficialios informacijos nėra, o veiksmai ar pokyčiai vyksta. Tačiau atlikti tyrimai rodo, kad informacija, perduodama neformaliais kanalais, t.y. gandai, dažniausiai būna tiksli, o ne

iškreipta. 80 – 90% gandų yra tikslūs (J.Guščinskienė, 2002). Gandai gali būti klasifikuojami dvejopai: 1) gandai – pageidavimai; gandai – gąsdinimai; agresyvūs gandai (I.Dagytė, 2004); 2) gandai – svajonės ir lūkesčiai; gandai – „pabaisos“; gandai – „pleištu įvaymas“, baigtiniai gandai (J.Andriuščenka, 2001). Tai iškelia esminę opinią – gandas – tai pirmiausia informacija, kuri nesankcionuota, oficialiai neplatinama ir pan. Šiuo atveju galima teigti, kad neformaliosios komunikacijos kanalas – gandas – tampa informacijos vienetu ir patiems organizacijos darbuotojams, ir vartotojams išorėje. O tai savo ruožtu formuoja organizacijos įvaizdį, kuris „yra komunikacijos rezultatas, nes jį nulemia organizacijos skleidžiama informacija“ (G.Drūteikienė, 2003).

Žmogaus psichologinė prigimtis lemia, kad savanoriškai jis rodo pastangas kai supranta ir žino, ką ir kaip turi padaryti (J.Pacevičius, 2001). Geras bendradarbių *informuotumas* yra būtina ir sudėtinė jų valdymo dalis (A.Sakalas, 2003) Psichologinis klimatas yra neatsiejamas nuo darbuotojų *motyvacijos* (žr. 1.2 dalį). Tačiau motyvacija nėra susijusi vien tik su apdovanojimais. D.Šavareikienė ir V.Dubinas (2003) išskiria motyvacijos strategiją – *skatinimą ir bausmes*. Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai – mokama gerai; tiems, kurie dirba dar daugiau – jiems mokama dar daugiau; tie, kurie dirba nekokybiškai, jie baudžiami. Bausmė – tai neįgiamų pasekmių taikymas sustabdyti ir pataisyti netinkamą elgesį (R.Daft ir RM Steers, 1986). Taigi darbuotojai turi žinoti, kas jų laukia, jeigu tarnybinė pareigos bus atliekamos nekompetentingai ir nesąžiningai, kurios nuobaudos laukia už vieną ar kitą pažeidimą. Nuobaudos, jeigu jos naudojamos teisingai ir darbuotojams nėra netikėtos, motyvuoja juos pagerinti darbo rezultatus. Tačiau J.Pacevičius (2001) teigia, jog bausmės darbuotojam sukelia baimę, nepasitikėjimo jausmą, t.y. psichologinį diskomfortą, todėl jų reikia vengti Norint turėti vieningą komandą, siekiančią numatytų tikslų reikia užtikrinti palankų darbą klimatą bei įdomius laisvalaikio praleidimo būdus. A.Lubys (1998) mano, kad gyvenime yra daug progų pasilinksminti – *paaukštėjimas tarnyboje, tradicinės šventės, jubiliejinės datos, vardadieniai parodų atidarymai disertacijų gynimai ir t.t.* Pasilinksminimai turėtų būti naudingi visiems, pagerinti dirbančių organizacijoje bendravimą, ugdyti elgesio kultūrą, geras manieras ir karjerą.

Pasak R.Tagiuri (1968) ir G.H.Litwin (1992) organizacinis klimatas - tai vidinės aplinkos ilgalaikis poveikis organizacijos darbuotojams. Organizacinio klimato konceptas yra hipotetinė konstrukcija, esanti tarp objektyvių organizacijos požymių ir darbuotojų elgesio. Jis yra:

- tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniiui;
- daugiadimensis;
- turintis įtakos organizacijos narių elgesiui;
- pasižymi ilgalaikiu stabilumu;
- kolektyviai suvokiamas;

- pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);
- formuojamas.

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

Apibendrinant klimato ypatumus, galima nurodyti pateiktus A.Furnham ir R.Goldberg (1993) tik klimatui būdingus bruožus, pasirinktus iš daugelio, kurie yra laikomi savybėmis.

**Klimato savybės:**

- Klimato sudedamieji komponentai gali keistis, tačiau klimatas lieka tas pats.
- Klimatas – tai yra ilgalaikė situacijų išsidėstymo reikšmė.
- Klimatas turi tęstinumo konotaciją, bet ne tokią ilgalaikę kaip kultūra.
- Klimatas apibūdinamas kitų žmonių charakteristikomis, elgesiu, požiūriais, lūkesčiais ir sociologine bei kultūros tikrove.
- Klimatas fenomenologijos požiūriu yra išorinis veikėjo atžvilgiu, kuris gali jausti, kad jis arba ji prisideda prie klimato formavimo.
- Klimatas fenomenologijos požiūriu skiriasi nuo stebėtojo ir veikėjo uždavinių.
- Klimatas yra stebėtojo ir veikėjo galvoje, nors nebūtinai sąmoningai pagrįstas išorinės realybės charakteristikomis.
- Klimatas gali būti bendras (kaip bendra nuomonė) keliems žmonėms tam tikroje situacijoje ir interpretuojamas bendrais terminais (su individualiu nuokrypiu bendros nuomonės atžvilgiu).
- Klimatas negali būti bendra iliuzija, nes turi būti pagrįstas išorine tikrove.
- Klimatas apibūdinamas žodžiais, nors gali būti detalizuotas reagavimo terminais.
- Klimatas turi potencialias elgsenos pasekmes.
- Klimatas yra netiesioginis, elgesį lemiantis veiksnys, kuris veikia požiūrius, lūkesčius, sujaudinimo būsenas, t. y. tiesioginius elgesį lemiančius veiksnius.
- Klimatas yra sudėtinė, sintetinė sąvoka (tokia kaip asmenybė).
- Klimatas yra tam tikra situacinių kintamųjų konfigūracija.

Svarbi sudedamoji organizacinio klimato dalis yra etinis klimatas. Kaip ir organizacinis klimatas taip ir etinis klimatas gali būti skirtingas įvairiose organizacijose.

*Etinis klimatas* organizacijoje yra jos darbuotojų bendras teisingo elgesio supratimas, taip pat – nuostatos, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi (P.Jucevičienė, 1996).

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

Kaip pažymi P.Jucevičienė (1996), labai svarbu sukurti palankų klimatai organizacijoje, tam reikšmės turi šie veiksniai:

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

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Remiantis mikro ir makro aplinka, galime išvelgti ganėtinai aiškiai išskiriamus devynis klimato tipus: psichologinis; kolektyvinis; psichologinis-socialinis; bendrasis; organizacinis; aktyvus-individualus; pasyvus-neindividualus; pasyvus-individualus; aktyvus neindividualus; moralinis, išryškinančius žmonių tarpusavio konkuravimą, komandinę atsakomybę, grupės spaudimą ar bendradarbiavimą, sąmoningą ar formalią drausmę, pasitikėjimą, moralę, konfliktus, lyderiavimą, pasipriešinimą

Pažymėtina, jog J.Palidauskaitė (2001) savo tyrimuose išskiria septynis organizacinį klimatai *apibūdinančius veiksniai*:

- *Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera*. Tai jausmai būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Tai atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkreto darbuotojo adresu.
- *Atsakomybė*. Priklausomai kaip atskiri darbuotojai prisiima arba nepriima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus. Tai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.

- *Draugiškumą.* Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams apibūdina draugiškumo atmosferą.
- *Orientaciją į taisykles.* Kiekviena organizacija turi savo taisyklių ir procedūrų nusistovėjusią praktiką. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
- *Darbo įtampą.* Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti spaudžiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.
- *Rutiną.* Kai kuri darbo specifika yra pastovi, jokie pokyčiai neįmanomi.
- *Iniciatyvumą darbe.* Čia apibrėžiamas darbuotojams veikimo laisvės suteikimas arba jos neigimas.

Didelėje organizacijoje yra daug padalinių ir darbinių komandų, kuriuose neretai gali rutuliotis ganėtinai skirtingi socialiniai santykiai, ganėtinai skirtingi veiklos ir reagavimo į iššūkius principai. Tad ne veltui yra pastebėta – organizacijoje egzistuoja tiek klimatai, kiek joje yra darbuotojų (J.W.Payne, 1990; D.Hellriegel, J.Slocum, 2001).

Mokslininkų pateikiami organizacinio klimato sąvokų nagrinėjimai, klimato savybės ir įtakojantys veiksniai pabrėžia neatsiejamą ryšį tarp kultūros, klimato ir žmogiškųjų išteklių, todėl labai svarbu juos analizuoti siekiant užtikrinti organizacijos efektyvumą ir darnią veiklą.

### **1.3 Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacinio klimato diagnozavimo procesas**

Tirti tarpasmeninių santykių esmę ir juos matuoti – vienas aktualiausių socialinės psichologijos uždavinių, nuo jo išsprendimo daug priklauso, kaip bus išspręsta aktyvaus grupinės žmonių veiklos valdymo problema.

Diagnozavimas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip esamos būklės nustatymas, jos ypatybių ir priešasčių apibrėžimas. Asmenybės ypatybių diagnozavimas – tai bendražmogiškųjų ir individualių ypatybių, jos dinaminės ir konstantinės struktūros atskleidimas. Diagnozuojant siekiama nustatyti žinių, mokėjimų ir įgūdžių trūkumus, išaiškinti spragas.

Įvairiausių psichinių savybių parametrai yra matuojami testais. Testas – tai standartinių užduočių, ženklų, simbolių rinkinys, skirtas tiriamajam objektui patikrinti. Testavimas – matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų, etc. pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis (G.Merkys, 1995). Kitaip tariant, testavimas – tai testais gautų objektyvių kiekybinių duomenų, išreiškiančių individo savybes ir ypatybes tyrimas.

Viena labiausiai paplitusių ir turinčių praktinę reikšmę testo rūšių yra sociometrinis testas. (L.Jovaiša,1975). Sociometrinis metodas padeda išsiaiškinti, kaip įvairiose situacijose žmogus



psichologiškai reaguoja į aplinkinius žmones. Skirtingai nuo kitų tradicinių apklausos metodų (anketos ir interviu) jam būdinga tai, kad čia tikslingai stengiamasi atskleisti labai specifinius grupės tarpusavio simpatijos bei neapykantos jausmus ir atitinkamai interpretuojami gaunami duomenys (Konkrečių socialinių tyrimų metodikos paskaitos, 1976).

Sociometrinio testo tikslas kaip tik ir yra matuoti tarpasmeniniuose santykiuose pasireiškiančius simpatijos ir antipatijos jausmus. Taigi testas – tai speciali visiškai konkrečios tarpasmeninių santykių rūšies matavimo technika; tuos santykius išreiškia įvairūs vienu grupės narių vertinimai ir nuomonės apie kitus narius, pareiškiant norą ar nenorą bendrauti vienas su kitu. Testas leidžia kiekybiškai įvertinti individų pasirinkimus vienas kito, atliekant konkrečią veiklos rūšį. Toks testas pakankamai efektingas metodas socialinei emocinei tarpasmeninių santykių būklei, grupės psichologinei struktūrai ir jos bendram psichologiniam klimatui aprašyti ir įvertinti. Sociometrinio testo duomenys gerai informuoja apie individų pozicijas grupėje (pavyzdžiui, apie populiarumo laipsnį, apie tarpasmeninių santykių tipus, apie pogrupius grupių viduje, apie grupės sutelktumą ir t.t.). Kai tik šie duomenys padeda išaiškinti teigiamus, konfliktinius, įtemptus arba identiškus barus grupės sudėtyje, o tai labai svarbu tarpasmeninių santykių valdymui. (L.Jovaiša, 1975).

Testui keliami specialūs reikalavimai, kuriuos pirmą kartą suformulavo pats J. Moreno (1962). Jis pasiūlė šešias taisykles, kurių turi laikytis, atlikdamas testą tyrėjas:

1. grupės, kurioje testuojama, ribos turi būti aiškiai apibrėžtos;
2. individai turi padaryti neribotą skaičių pasirinkimų;
3. individai turi būti apklausiami, siekiant išsiaiškinti jų pasirinkimus iš tam tikro kriterijaus terminų;
4. vėliau sociometrinio testo rezultatai turi būti panaudoti grupei rekonstruoti;
5. visus pasirinkimus grupės nariai turi daryti savarankiškai;
6. klausimus reikia taip suformuluoti, kad visi grupės nariai juos vienodai suprastų.

Testavimo vertė labai priklauso nuo testų parengimo kokybės, testavimo organizavimo ir testuojančių profesinio-psichologinio pasirengimo.

Testas turi atitikti svarbiausias metodologinės kokybės charakteristikas, t.y., būti validus (tinkamas), reliabilus (patikimas), objektyvus bei reprezentatyvus. Psichometrijos tyrimai bei praktika rodo, kad testas sėkmingai gali būti taikomas tik tuo atveju, kai jis tenkina reliabilumą (patikimumą) bei validumą (tinkamumą) (А.Анастази, С.Урбина, 2001; Л.Ф.Бурлачук, М.В.Морозов, 1999; L.Jovaiša, 1975; Lienert & Raatz, 1993; G.Merkys, 1999). Reliabilumo ir validumo reikšmės testui yra nustatoma atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus, tuo pačiu minėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

*Validumas* (lietuviškai reiškiantis tinkamumą), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai matuojama būtent tai, kas yra įvardyta. Trumpai tariant, validumas išreiškiamas klausimu: kas matuojama? Sveiko proto ir gamtos mokslų požiūriu tai skamba keistai. Tačiau taip tik atrodo (G.Merkys, 1995). Pasak L.Jovaišos (1975) validumas yra tikslumo laipsnis, kuriuo įvertinama, ar matuojama ta psichinė savybė, kurią norime matuoti. Metodikos validumas leidžia su tam tikra tikimybe pasakyti, koks diagnostinės priemonės, atspindinčios asmenybės savybę arba jos simptomokompleksus, teisingumas. Validumas yra pats svarbiausias diagnostinės metodikos nustatymo būdas. Dažnai tvirtinama, kad aukštas validumas atstoja reliabilumą (patikimumą), t.y., jeigu tetas validus, tai jis ir patikimas. Tačiau validumas ir patikimumas nėra tas pats. Skiriama daug validumo tipų: konstrukcinis, kriterijaus, ekologinis ir kt. Anot A.Anastazi, S.Urbina (2001) nei apie vieną testą negalima pasakyti, ar jis turi „aukštą“ ar „žemą“ validumą. Jo validumas turi būti nustatytas konkrečiai sričiai dėl kurios testas ir buvo taikytas. Matavimų validumas argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu.

*Reliabilumas* (arba patikimumas), kaip metodologinė charakteristika, mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip jos tikslumo laipsnis, kuriuo ji matuoja tam tikrą veiklos ar elgesio savybę. Jis atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikriname 1) pakartotinių matavimų rezultatus, 2) lygiagretaus matavimo ekvivalentišku testu duomenis, 3) duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis. (G.Merkys, 1995). Vadinasi patikimas toks testas, kuris tiriamąjį aprašo teisingai, t.y., kiekvieną kartą, matuojant tą patį tiriamąjį, gaunami tie patys rezultatai – vienodai charakterizuojamas tiriamasis.

*Objektyvumas*, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Vadinasi metodika yra objektyvesnė, jei testų duomenys yra labiau nepriklausomi nuo tyrėjo arba diagnosto. Jei vienas ar kitas koku nors būdu veiks matavimo priemonę, tyrimo rezultatai nebus objektyvūs. Testas bus visiškai objektyvus, jeigu jų rezultatus vienodai aiškina keletas diagnostų. Testo užduočių objektyvumas, tinkama testo panaudojimo procedūra garantuos pačio testo objektyvumą. Yra skiriamas matavimo atlikimo objektyvumas ir interpretacijos (vertinimo) objektyvumas. Matavimo (testo) objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą, duomenis.

*Reprezentatyvumas*, kaip metodologinė charakteristika, tikimybiskai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinės aibės pagrįstumą. Kitaip sakant, testo reprezentatyvumas – tai metodologinė kokybės charakteristika, kurią apsprendžia imtis. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų

objektų klasei. Tai taip pat labai svarbi charakteristika testo kokybei (A. A.Анастаси, 2001; L.Jovaiša, 1975; Lienert & Raatz, 1993; G.Merkys, 1999).

Atliekant tyrimus aktualesni tampa moraliniai tyrimų klausimai, susiję su tyrimo dalyviais. Tačiau iškyla nemažai etinių problemų, kurios gali kilti tiek iš pačių tiriamų temų, tiek iš jose taikomų metodų. Problemos gali kilti dėl paties projekto, tyrimo konteksto (pavyzdžiui, įkalinimo įstaiga), taikomų procedūrų, kurios gali sukelti nerimą, dalyvių savybių (pavyzdžiui, paaugliai su emociniais sutrikimais), surinktų duomenų pobūdžio (ypač asmeniška informacija apie jautresius dalykus), jų publikavimo (publikavimas gali sukelti dalyvių sutrikimą). Tyrėjas pats turi nuspręsti, kaip reikėtų elgtis konkrečioje situacijoje.

Viena iš būtinų tyrimo sąlygų, tai *tiriamųjų sutikimas* dalyvauti tyrime ypač tada, kai tyrimo dalyviams tenka patirti fizinius ar emocinius nepatogumus, privatumo pažeidimą, psichologinį stresą arba kai jų prašoma laikinai atsisakyti savo autonomijos. Tyrimo dalyviai turėtų žinoti, kad bet kuriuo tyrimo metu jų dalyvavimas yra savanoriškas, todėl jiems iš anksto turėtų būti paaiškintos visos galimos pasekmės, t.y. nauda, teisės, rizika, pavojai. Dalyvio sutikimas kartu ir uždeda jam atsakomybę, jeigu tyrime kas nors nepavyksta.

Kitas laisvo apsisprendimo aspektas – galimybė asmeniui *atsisakyti* dalyvauti tyrime arba, jam prasidėjus, iš jo pasitraukti. Šiame sutikime išskiriami keturi jo elementai: *kompetencija, savanoriškumas, pilna informacija ir supratimas*. Kompetencija reiškia, kad atsakingas, subrendęs žmogus priims tinkamą sprendimą tik gavęs tikslią informaciją. Savarankiškumas užtikrina, kad dalyviai laisvai renkasi: dalyvauti tyrime ar ne ir garantuoja, kad jie rizikuos tai žinodami ir savo noru. Pilna informacija kartais neįmanoma, nes informacijos pateikimas gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. Supratimas reiškia, kad tyrimo dalyviai suvokia net komplikuotas ir rizikingas procedūras. Todėl būtina jiems paaiškinti sunkius klausimus bei skirti papildomą laiką, kad jie galėtų apsispręsti. Tad jei šie keturi elementai yra, vadinasi tyrėjas tiriamųjų teisėms skyrė pakankamai dėmesio. Nors sutikimas yra pageidautinas, tačiau ten, kur nėra rizikos ar pavojaus, jis nėra būtinas. Tuo atveju, kai rizika tyrimo dalyviams didesnė, tyrėjas labiau įpareigotas gauti dalyvio sutikimą, pateikiant jam informaciją apie tyrimą. Kita bendra tyrimų etikos ypatybė susijusi su tų institucijų ar organizacijų, kuriose planuojama vykdyti tyrimus leidimo gavimu.

Kiekvienas tyrėjas turi laikytis *privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo principo*.

Tyrimo dalyviai nėra apsaugoti nuo privatumo teisių pažeidimo. Ypač tai tampa aktualu platinant tyrimo metu gautą informaciją, iš kurios gali būti atpažįstami tyrimo dalyviai. Todėl bet koks panašios informacijos skleidimas, negavus tiriamųjų sutikimo, pažeidžia privatumo principą ir yra netoleruotinas. Anonimiškumo principas teigia, jog kiekvieno tyrėjo pareiga yra saugoti dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumą. Jo esmė yra ta, kad tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeniškumo, neleistų nustatyti tiriamųjų tapatybės. Pagrindinė priemonė

anonimiškumui garantuoti yra dalyvių vardų bei kitų asmeninių duomenų nenaudojimas. Anonimiškumas sustiprės, jeigu tiriamojo asmens duomenys bus užkoduoti. Kai duomenys yra parengti analizei, anonimiškumas yra išlaikomas, atskyrus kodus nuo tyrimo duomenų.

Kitas tyrimo dalyvių teisių apsaugos būdas yra pažadas išsaugoti konfidencialumą. Tai reiškia, kad tyrėjas laikys paslapyje viską apie asmenį, pateikęs jam informaciją. Kitaip tariant, šio principo esmė yra ta, kiek tyrėjas liks ištikimas tam, kuris jam padėjo tyrime. Kuo intymesnė ir diskretiškesnė informacija, tuo labiau tyrėjas įpareigotas garantuoti konfidencialumą ir rimtai laikytis pažadų. Konfidencialumo nesilaikymą galima traktuoti kaip išdavystę.

Kaip buvo minėta, vienais iš tyrėjui keliamų principinių reikalavimų yra gauti tiriamojo asmens sutikimą dalyvauti tyrime bei paaiškinti jam tyrimo tikslą ir jo metu atliekamas procedūras. Tačiau socialinių tyrimų praktikoje to ne visada laikomasi, todėl neretai juose pasitaiko įvairių apgaulės atvejų.

#### **1.4 Organizacijos valdymas kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas**

Pasak, T.A.Afanasevos (<http://psi.lib.ru/soveti/sbor/spkliorg.htm>) ryšys tarp organizacijos efektyvumo ir psichologinio klimato – tai svarbiausia problema organizacijos vadovui. Todėl labai svarbu žinoti pagrindines psichologinio klimato organizacijoje sudedamąsias dalis. Palankus organizacinis klimatas – tai nuoseklaus vadovų, vadybininkų, psichologų ir visų bendradarbiaujančių darbo ir laisvalaikio rezultatas.

Valdymas – tai poveikis visuomenei, turint tikslą ją tvarkyti, tobulinti. Jis būtinas dėl sudėtingos visuomenės struktūros, darbo visuomenės požiūrio, poreikio žmonėms bendrauti, pasikeitimo materialinėmis ir dvasinėmis vertybėmis. Valdymas neatsiejamas nuo darbo organizavimo, pasiskirstymo, žmogaus vietos ir funkcijų kolektyve nustatymo. Valdomas tiek socialinis žmogaus elgesys, tiek visi visuomenės santykiai (V.Damašienė, 2002).

Pasak P.F. Drakerio (1996), valdymas – tai specifinė veiklos rūšis, neorganizuotą minią paverčianti efektyvia, tikslingai ir našiai dirbančia grupe.

Norint sėkmingai plėtoti organizacijos veiklą, vis didesnis dėmesys kreipiamas į organizacijos veiklai įtaką darančius faktorius. Organizacijos veikla priklauso nuo daugelio faktorių – valdymo, planavimo ir kontrolės sistemos, informacijos, personalo valdymo sistemos. Didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos personalui ir valdymui, nes labiausiai organizacijos veikla priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Vadovai, vieni iš organizacijos darbuotojų, turi didžiausią atsakomybę už organizacijos sėkmingą veiklą. Tam tikras vadovavimas pavaldiniams daro skirtingą įtaką visai veiklai, kadangi optimalus darbų paskirstymas ir vykdymas lemia veiklos veiksmingumą.

Konkurencija tarp įmonių rinkoje yra didelė, todėl veikti reikia tik efektyviai. Darbdaviai, suprasdami, kad aukštos kvalifikacijos personalas yra pagrindinė sąlyga, išliekant konkurencinėje kovoje, stengiasi tinkamai vadovauti ir užtikrinti kuo didesnę savo darbuotojų pasitenkinimą darbu.

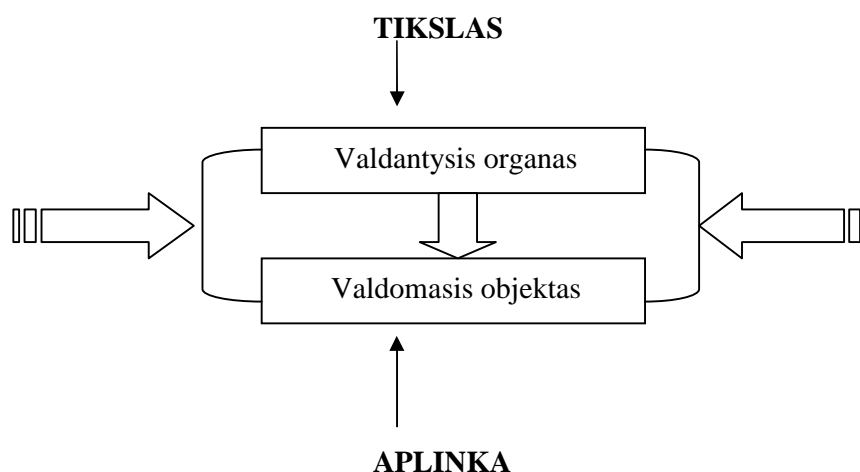
Plėtojantis darbo pasidalijimui pasidarė būtina specifinė žmonių veiklos funkcija – valdymas. Svarbiausia valdymo funkcija ir jos paskirtis – suderinti, sutvarkyti, susieti įvairias ūkinės veiklos sritis ir garantuoti jų sąveiką. Norint pasiekti darnumo, reikia nustatyti ir palaikyti reikalingas kokybinius ir kiekybinius skirtingų darbo ir veiklos rūšių ryšius, juos tiksliai ir nuosekliai vykdyti (V.Damašienė, 2002).

Kaip vieną iš pagrindinių organizacijos funkcionavimo priežasčių P.Zakarevičius (2003) apibūdina organizacijos tikslus, kurie yra neatsiejami nuo organizacijos veiklos. Pasak, F.S.Butkaus (1996), po to, kai tikslai yra suvokiami, galima negrinėti valdymo procesus, kuriuos reikės atlikti – skirstyti darbus ir atsakomybę, numatyti rodiklių sistemas ir atlyginimą už darbą.

F.S.Butkus (2003) išskiria šiuos organizacijos tikslus:

- socialinis – suteikti savo nariams pragyvenimo šaltinį;
- komercinis – parduoti vartotojams pagamintą produktą tam tikra kaina;
- techninis tikslas – gera gaminių kokybė;
- ekonominis tikslas – produkto kaina neturi prašokti tam tikros ribos, o kad organizacija galėtų gyvuoti, kaina neturi būti mažesnė už tam tikrą lygį;
- gamybinis tikslas – organizacija turi pateikti rinkai tam tikrą produktų kiekį, tam tikru laiku.
- ekologinis – organizacija savo veikla turi nepakenkti aplinkai.

4 paveiksle pateiktas valdymo organizacijos modelis.



**4 pav.** Valdymo modelis

Pateiktame paveiksle atsispindi tai, jog visi išvardinti veiksniai daugiau ar mažiau veikia vienas kitą ir susiję tarpusavyje. Kiekviena organizacija turi bendrą tikslą ir visi organizacijos nariai drauge dirba siekiant šio tikslo. Organizacijos tikslai būna įvairūs, nes juos nulemia pirmiausiai žmonių, formuojančių tikslus, savybės ir vertybės, o taip pat žmonių grupės, organizacijos struktūros tipas, išskelti uždaviniai, darbo pasidalijimas ir kiti veiksniai. Visos organizacijos darbo sėkmė visada priklauso nuo aplinkos: vidinės ir išorinės. *Vidinė aplinka* - tai technologija, bendradarbiai, žemesni, aukštesni ir lygūs valdininkai. Nuo jų susiklausymo, susitarimo, sugebėjimo bendrai dirbti siekiant tikslo priklauso organizacijos sėkmė ir ateitis. Organizacijos *išorinė aplinka* (ryšio priemonės, keliai, etc.) dažnai būna problemų šaltinis, kuriuos reikia vadovams spręsti. Vadovo pareiga yra valdyti tuos narius ir panaudoti gėriui, užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Vadovai turi tinkamai reaguoti į aplinkos veiksmus ir laiku spręsti iškilusias problemas, adaptuotis, prisitaikyti prie aplinkos. Vadovo darbas ir pats valdymo procesas priklauso nuo organizacijos dydžio, gaminamos produkcijos ar atliekamų paslaugų pobūdžio, dirbančiųjų kolektyvo, žmonių išsilavinimo, kultūros lygio ir kitų veiksnių.

Taigi valdymo tikslas yra organizuoti darbą taip, kad numatytus tikslus įgyvendinti bei iškilusius uždavinius išspręsti taikiai, per trumpą laiką su mažiausiomis sąnaudomis..

Taigi organizacijos valdymas yra kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis, turinti įtakos darbuotojų veiklai.

Svarbu aptarti organizacijos valdymo funkcijas, kurios viena su kita susijusios ir dažnai vykdomos kartu, tačiau yra tam tikras funkcijų pasidalijimas: aukštesnio lygio valdymo organai sprendžia daugiausia strateginio pobūdžio klausimus, vykdo planavimo ir kontrolės funkcijas, žemesnio lygio – užsiima organizaciniais, operatyvinio valdymo klausimais, įgyvendina aukštesnių valdymo organų patvirtintas programas bei priemones.

Kaip pabrėžia P.Jucevičienė (1996) organizacija be vadovavimo yra tik žmonių ir įrenginių neaiškus rinkinys. Vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų. Vadovavimas žmogiškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Vadovavimas transformuoja žmonių ir jų grupių potencialią jėgą į realius veiksmus.

*Pagrindinės valdymo funkcijos* yra vadovavimas, planavimas, organizavimas ir kontrolė:

- *Vadovavimas* – tai žmonių grupės sutelkimas įvairiais valdymo metodais ir nuteikimas vykdyti tam tikrus veiksmus, tų veiksmų koordinavimas, siekiant užbrėžtų tikslų (K.Lukoševičius, B.Martinkus, 2001). Pasak S.Stoškaus, D.Beržinskienės (2005) vadovavimas – viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, kuri padeda pavaldiniams suprasti organizacijos tikslus ir skatina efektyviai jų siekti.

- Organizacija gali funkcionuoti tik tada, kai jos vadovas ir visi darbuotojai geba objektyviai įvertinti išorines ir vidaus sąlygas, prognozuoja ateitį, numatyta linkme organizuoja savo veiksmus ir nuolatos kontroliuoja esamą padėtį. Tai padeda atlikti antroji valdymo funkcija – *planavimas*.
- Pasak V.Damašienės (2002), *organizavimas* – tai valdomojo objekto ir subjekto tarpusavio sąveikos nustatymas, organizacinių valdymo struktūrų formavimas ir tobulinimas.
- Ketvirtąją valdymo funkciją – *kontrolę*, K.Lukoševičius ir B.Martinkus (2001) apibrėžia kaip funkciją reikalingą, kad sužinotume, kaip vykdomos įvairios techninės ir ekonominės užduotys, kokių esama kliūčių ir sunkumų. Ją būtina vykdyti visą organizavimo procesą, kad galėtume gauti informaciją apie užduočių vykdymą ar net pasirengimą vykdyti jas kuo anksčiau, kad galėtume laiku imtis reikalingų priemonių, tam tikrų organizacinių ir techninių sprendimų.

Aptarus valdymo funkcijas, tikslinga būtų atkreipti dėmesį ir į valdymo metodus, kurie padeda realizuoti iškeltus ir suplanuotus įmonėje.

Vadyboje vartojamas valdymo metodo, arba valdymo technikos, terminas gali būti apibrėžiamas kaip valdymo subjekto poveikio būdas variantas; atskirų valdymo veiklos sričių; funkcijų realizavimo būdas.

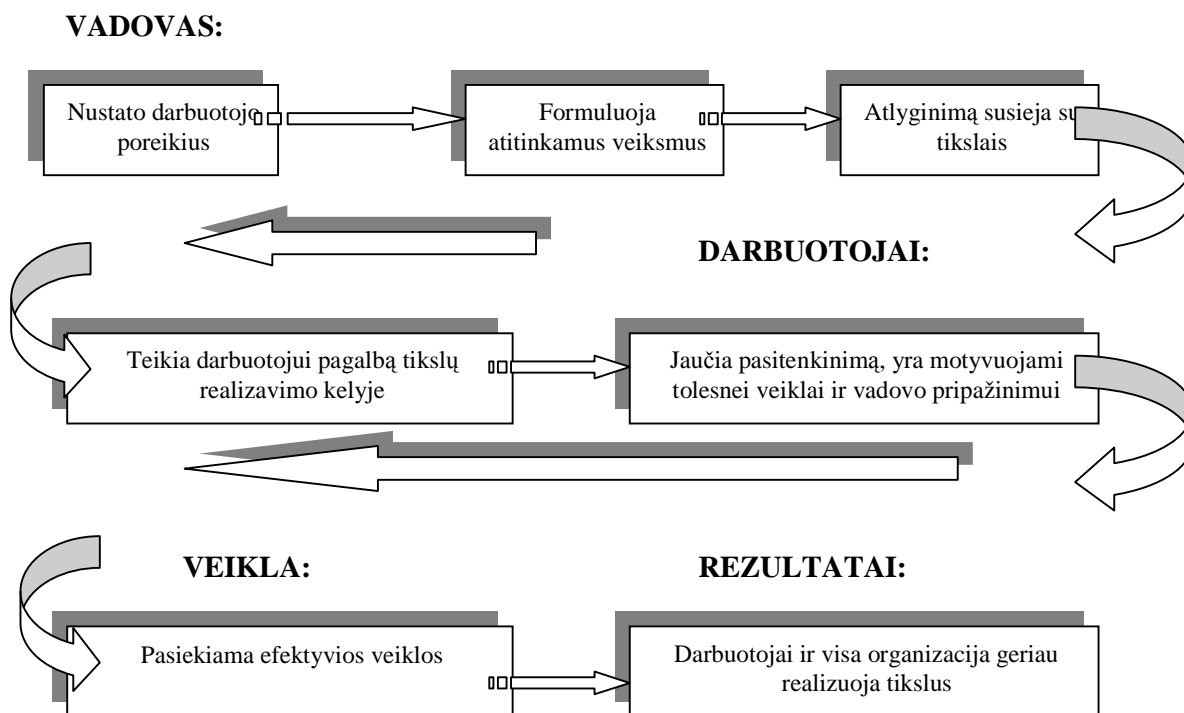
V.Damašienė (2002) metodą apibūdina kaip tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai taikoma kuriam nors tikslui pasiekti; tam tikras poveikis, priemonė, uždavinio sprendimo būdas; tai pripažinimo, tyrinėjimo būdas. O valdymo metodus kaip poveikį tam tikrai sistemai, kai jos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti; tai tikslui pasiekti būdai, kuriais valdymo subjektas veikia valdymo objektą, siekdamas užsibrėžto tikslo.

Skiriamos atitinkamos metodų grupės (V.Damašienė, 2002):

- *Organizacinių administracinių* valdymo metodų esmė yra ta, kad vadovai savo valia tiesiogiai veikia pavaldinius, jog besąlygiškai laikytųsi įstatymų, nutarimų, vykdytų vadovo įsakymus, potvarkius bei nurodymus.
- *Ekonominių* valdymo metodų paskirtis – formuoti ekonominius kryptingos veiklos motyvus. Daugelis autorių juos laiko pagrindiniais, nes jie pirmiausiai lemia valdymo santykius, jų bazėje formuojasi žmogaus poreikiai ir interesai.
- *Socialiniai psichologiniai* valdymo metodai leidžia įvertinti žmogaus kaip asmenybės, individo socialines psichologines nuostatas, orientaciją ir panaudoti jas įmonės veiklai efektyvinti.

Bet kuri organizacija yra ne tik ekonominė grandis, bet ir socialinis psichologinis organizmas. Neteisingas ar nepakankamas šių būdų naudojimas skatina kaitą, darbo pažeidimus, blogina moralinį, psichologinį įmonės personalo drausmės klimatą.

Kaip jau minėta, pagrindinis vadovo uždavinys – mokėti formuoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti. R.House (1971), remdamasis šiuo teiginiu, pasiūlė „tikslų – kelio“ vadovavimo modelį (žr. 5 paveikslą.)



5 pav. Vadovavimo modelis „tikslas – kelias“

Šaltinis: (R.J. House „A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness“, Administrative Science Quarterly, September 1977, pp. 321-328)

5 paveiksle atsispindi tikslingas R.House (1971) pateiktas kelias siekiant pasiekti gerų rezultatų, darnios veiklos. Pagal jį vadovas nustato darbuotojų poreikius, formuluoja atitinkamus tikslus, susieja atlyginimą su tikslų realizavimu, padeda darbuotojui numatyti tikslo realizavimo kelią bei teikia pagalbą šiame kelyje. Šitaip darbuotojai pajaučia pasitenkinimą ir yra motyvuojami tolesnei veiklai ir vadovo pripažinimui; viso to rezultatas – pasiekama efektyvaus atlikimo: darbuotojai bei visa organizacija geriau realizuoja savo tikslus.

Kaip sakė R. Razauskas (Vadovo darbo stilius. Mūsų birža, 1992) vadovavimas žmonėms - mokslas ir menas, todėl valdymas neatsiejamas nuo darbo organizavimo, funkcijų kolektyve nustatymo. Tai procesas, padedantis žmonėms ryžtingai ir tikslingai siekti užsibrėžtų tikslų sukuriant palankų ir priimtina klimata organizacijoje. Anot V.Kučinsko (2005) vadovavimas – tai grupės ar visos organizacijos narių veiklos kreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis.



Tikslinga pastebėti, jog egzistuoja keli valdymo stiliai, kurie įtakoja skirtingą klimatą ir vadovavimą.

*Valdymo / Vadovavimo stilius.* Valdymas, pasak V.Damašienės (2002) visų pirma darbas su žmonėmis. Vadovas, blogai pažįstantis žmones, nesidomintis jų interesais, nežinantis jų nuotaikų bei nuomonių, t.y. nežinantis jų psichologijos, negebės rezultatyviai bendrauti su pavaldiniais. Todėl kiekvienam vadovui būtina išmanyti žmonių valdymo mokslo pagrindus – išnagrinėti žmogaus ir kolektyvinio darbo psichologiją, turėti pedagogikos, etikos žinių ir mokėti šias žinias panaudoti.

Vadybos teorijoje ir praktikoje aptinkama begalė įvairiausių organizacijos valdymo stilių. Pasak P.Jucevičienės (1996), vadovo veiklos būdas yra nusakomas vadovavimo stiliumi, kuris turi bendrą bruožą su organizacijos elgsenos modeliu. Kaip ir organizacijos elgsenos modeliai, taip ir vadovavimo stilius metodologine prasme remiasi dviem pagrindinėmis valdymo teorijomis, todėl pirmiausia reikėtų paminėti X, Y ir Z teorijas, kurios ir sudaro minėtų modelių pagrindą.

Teoriją **X** pripažįstantys vadovai pasižymi *autokratinio* valdymo stiliumi („darbuotojai iš prigimties yra tingūs ir todėl juos reikia priversti dirbti“). Tokie vadovai dažnai naudoja prievartą.

A. Sakalas (2003) pažymi, jog X teorijos šalininkai teigia, kad darbuotojas iš prigimties yra tingus, valdyti reikia „kietos rankos“. V.Damašienė (2002) pabrėžia, jog šis valdymo stilius sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą: vieni prisitaiko prie vadovo, kiti bando protestuoti prieš vienvaldiškumą.

Remiantis A.Sakalu, V.Šilingiene (2000), galime išskirti pagrindinius šio vadovavimo stiliaus privalumus ir trūkumus.

**Privalumai:**

- greiti sprendimai;
- aiškus ir suprantamas atsakomybės paskirstymas;
- nesudėtinga veiklos koordinavimo sistema;
- geras specializuotų darbuotojų panaudojimas;
- energingi, greitos reakcijos, sumanūs vadovai;
- vidutinės ir žemos kvalifikacijos darbuotojai būna patenkinti, tokiu vadovu.

**Trūkumai:**

- įsakymas – pagrindinė valdymo forma;
- per didelė pavaldinių globa, kontrolė, bausmės vietoj pagalbos;
- aukštos kvalifikacijos darbuotojų prieštaravimai;
- darbo interesų, aktyvumo ir iniciatyvos slopinimas;
- pavaldinių pasyvumas, bei formalus požiūris į darbą susiformavimas.

Teorija **Y** besiformuojantys vadovai pasižymi *demokratinu* (arba dalyvavimo) vadovavimo stiliumi („darbuotojai yra linkę gerai atlikti darbą, tik tam reikia sudaryti sąlygas“). Šie vadovai yra draugiški, siekia įmones orientuoti tikslų realizavimui ir stengiasi tam užtikrinti sąlygas. Pasak V.Damašienės (2002) šis stilius skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, drauge taip stengdamasis ugdyti tokius darbuotojus, kuriems įmonės ar organizacijos tikslas taptų jų pačių tikslu. Pasak R.Razausko (Vadovo darbo stilius. Mūsų birža, 1992), demokrato mėgstama frazė : „Jūs turite teisę spręsti pats“.

Remiantis V.Tamaševičiumi ir kt. (2002), A.Sakalu ir V.Šilingiene (2000), galima išskirti pagrindinius šio stiliaus privalumus ir trūkumus.

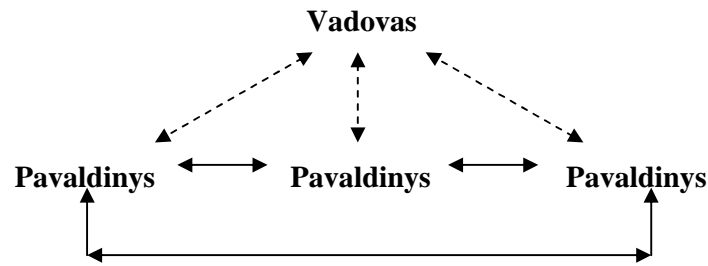
**Privalumai:**

- Skatina iniciatyvą;
- Didina darbuotojų pasitenkinimą darbu;
- Leidžia formotis palankiam psichologiniam klimatui kolektyve;
- Didina išsipareigojimą organizacijai;
- Kritikos toleravimas;
- Bendradarbių atvirumas, pasitikėjimas.

**Trūkumai:**

- Gali nukentėti sprendimų operatyvumas;
- Vadovas gali išvengti atsakomybės ir užkrauti ją kolektyvui;
- Abejonių dėl vadovo kompetencijos;
- Lėtina sprendimo priėmimą;
- Netinka sudėtingomis (ekstremaliomis) sąlygomis.

Teorija **Z**, kurią sukūrė Williamas Ouchi, akcentuojanti pagrindinį siekį – sukurti stropią darbo grupę ir stabilią, darnią darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais, nepriklausomais, sudaro pagrindą trečiam – *liberaliam* vadovavimo stiliui, kai vadovas yra „vienas iš grupės nariu“ ir vengia daryti tiesioginę įtaką. Anot V.Damašienės (2002) vadovaujant šiuo stiliumi, pavaldiniai turi didelę veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja, todėl teisingai sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės.



6 pav. Informacijos srautas, kai vadovas – liberalas (R.Razauskas, 1997)

6 pav. pavaizduotoje schemoje pavaizduota informacijos pasiskirstymas, vadovaujant liberalių pažiūrų vadovui. Organizacijoje liberalų vadovą informacijos srautai dažnai „aplenkia“ – pavaldiniai nejaučia pareigos griežtai atskaitomybei, o pats vadovas šito taip pat nereikalauja. Paprastai darbuotojai bendrauja tarpusavyje, o į vadovą kreipiasi tik esant itin svarbiems klausimams. Tačiau toks atsiskyrimas nesumažina grupės pasitenkinimo darbu, o atvirkščiai – suteikiama laisvė ir nepriklausomybė. Šis vadovavimo stilius yra tinkamiausias darbuotojams ar jų grupei pasiekus pakankamai aukštą brandos lygį. Vadovui teisingiausia nesikišti į pavaldinių darbą ir suteikti jiems maksimalią veiksmų laisvę bei atsakomybę. Būtent užduočių bei atsakomybės delegavimas suteiks aukštą psichologinę bei darbinę brandą turintiems darbuotojams, pasitenkinimą atliekamu darbu. Pasak V. Obrazcovas (1998) papildomai motyvuoti pavaldinių nebereikia – jie savaime yra suinteresuoti geriausiai atlikti jiems paskirtas užduotis, kurias jie suvokia kaip iššūkį savo asmeninei kompetencijai.

**Vadovavimo stilius** – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, jį valdant ir veikiant kryptingai – siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų.

Vadovo darbo stilius pirmą kartą bandė apibendrinti Platonas savo veikale „Valstybė“ (Vilnius: Pradai, 2000). Jis vadovus klasifikuoja kaip:

- timokratas – valdymo stilių formuoja jo išdidumas, bei valdžios troškimas;
- demokratas – jis renkamas pavaldinių, jam būdinga visų piliečių lygybė;
- tironas – valdymo stilių formuoja žiaurūs polinkiai;
- oligarchas – pagrindinis motyvas yra godumas.

Mokslinėje literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Tokią įvairovę lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė bei sudėtingumas, o tai ir sąlygoja vadovavimo stilių įvairovę. Vis dėlto galima išskirti konkrečiam vadovavimo stiliui jam tinkamus bruožus, kurių pagalba ir klasifikuojamos bei apibūdinamos atskiros vadovavimo stilių rūšys. Nors iki šiol dar nėra vienos vadovavimo klasifikacijos, tačiau galima juos apibendrinti, išskiriant keletą skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių skirstymą (A.Sakalas, A.Šilingienė, 2000; R.Misevičienė, 2001):

1. Tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių išskirstymas;

2. Vadovavimo stilių išskirstymas pagal vadovo elgesį;
3. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo orientaciją;
4. Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo orientaciją ir pavaldinių lygį;
5. Situaciniai valdymo metodai.

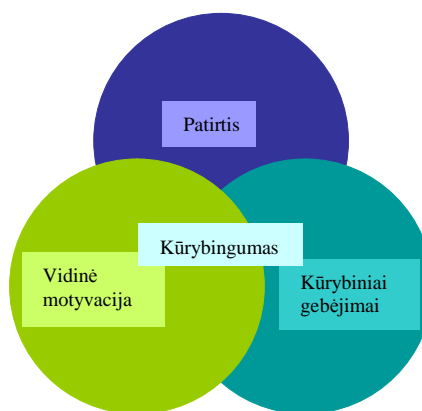
Žmogiškųjų santykių mokyklos šalininkai, naudodamiesi individualiaja ir socialine psichologija, visą dėmesį koncentruoja į žmogaus individualumą, pabrėždami, kad vadovai ypač domėtusi žmonių psichologija ir jų elgesiu kolektyve. Žmogiškųjų santykių koncepciją, galima palyginti ją su klasikine mokykla (žr. 2 lentelę)

2 lentelė

**Klasikinės ir žmogiškųjų santykių mokyklų pagrindinės koncepcijos**

<b>Klasikinės mokyklos teiginiai</b>	<b>Žmogiškųjų santykių mokyklos teiginiai</b>
Žmogus tingus, priešiškas darbui, todėl stengiasi jo išvengti.	Žmogui darbas – natūralus poreikis, kaip poilsis ar žaidimas.
Kad žmogus siektų organizacijos tikslų, jį reikia priversti, kontroliuoti, bausti.	Jeigu žmogus suinteresuotas darbu, tuomet nereikia prievartos ir grasinimų.
Žmogus vengia atsakomybės.	Jeigu organizacijos tikslai sutampa su žmogaus asmeniniais tikslais, jis nevengia atsakomybės.
Yra vienintelis geriausias kiekvieno darbo atlikimo būdas ir jį žino tik vadovas	Geriausias darbo atlikimo būdas priklauso nuo vykdytojo. Todėl reikia jam suteikti iniciatyvą.
Operacijų skaidymas didina darbo našumą.	Operacijų skaidymas didina darbo monotoniškumą, todėl stabdo darbo našumą.
Tik techniniai veiksniai lemia gamybos rezultatus.	Psichologiniai veiksniai svarbūs darbo rezultatams.
Pagrindinis darbininko motyvas dirbti – pinigai.	Svarbus darbo motyvas – jo turinys ir sąlygos.
Reikėtų skatinti individą.	Reikėtų skatinti grupę.

*Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės.* Pasak, S.P.Robbins (2003) žmogaus kūrybiškumui reikia patirties, gebėjimo kūrybingai mąstyti ir vidinės motyvacijos. Tai atspindi trijų komponentų kūrybingumo modelis (žr. 7 pav.)



7 pav. Trijų komponentų kūrybingumo modelis

Šaltinis: T.M. Amabile. *Motivating Creativity in Organization.* –California Management Review, 1997 p.43.

Nagrinėjant pateiktą modelį svarbu aptarti visus išvardintus komponentus. Pirmasis iš jų – *patirtis* yra viso kūrybinio darbo pagrindas. Kūrybingumo potencialas padidėja, kai žmogus turi gebėjimus, žinias bei patyrimą savo veiklos srityje.

Antrasis komponentas – *gebėjimas kūrybingai mąstyti* apima asmenybės savybes, susijusias su kūrybingumu, gebėjimu taikyti analogijas, su talentu žinomus dalykus matyti skirtingoje šviesoje. Efektyviai taikydamas analogijas, priimančias sprendimą žmogus gali idėją iš vieno konteksto perkelti į kitą.

Paskutinis modelio komponentas yra *vidinė motyvacija*. Tai troškimas kažką daryti, nes tai įdomu, patrauklu, jaudina, teikia pasitenkinimą ar asmeniškai vilioja.

Šis motyvacijos komponentas kūrybingumo potencialą paverčia realiomis kūrybingomis idėjomis. Jis sąlygoja kiek žmonės panaudos savo patyrimą ir kūrybinius gebėjimus. Tad kūrybingi žmonės mėgsta savo darbą, kartais netgi atrodo, kad juos yra apėmusi manija.

S.P.Robbins (2003) išskiria penkis veiksnius, kurie gali sukliudyti kūrybingumui:

1. laukiamas įvertinimas – kai visą dėmesį sutelkiame į tai, kaip darbas bus įvertintas;
2. priežiūra – kai jus stebi darbo metu;
3. išoriniai motyvuojantys veiksniai - kai akcentuojamas išorinis, apčiuopiamas atlygis;
4. konkurencija – kai susiduriate su situacija, kurioje galite nugalėti jūs arba jūsų kolegos;
5. suvaržytas pasirinkimas – kai jums nustatomi rėmai, kuriuose galite dirbti.

Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad kiekvienas iš mūsų turime kūrybinį potencialą, jei išmokstame jį išlaisvinti, todėl be asmeninių pastangų būtinas ir aplinkinių, o ypač darbdavio paskatinimas ir motyvacijos suteikimas.

Lojalumas, darbuotojo atsidavimas savo ir įmonės tikslams bei vertybėms formuojasi ne tik korporatyvinių santykių pagalba, bet ir taisyklingai suplanuotos motyvacijos sistemos dėka. Tačiau organizacijose, kur vadovams ir priešakiniam darbuotojams suteikiama daugiau valdžios ir atsakomybės, darbuotojo lojalumas darosi kur kas didesnis. (W.Joyce, N.Nohria, B.Robertson, 2004).

Motyvacijos sistemos yra panašios, todėl visos jos nukreiptos būtent į efektyvaus darbo skatinimą. Pasak V.Sūdžiaus (2001) motyvacija yra faktorių kompleksas, verčiantis žmones, t.y, dirbančiuosius, darbdavius, vartotojus, veikti. Tai procesas, kuris skatina imtis veiklos, kuri padėtų pasiekti organizacijos tikslų.

E.Bagdonas, E.Kazlauskienė (1997) veiklos aktyvinimą suskaido į dvi pagrindines grupes:

- Materialiausias priemonės, prie kurių priskiriamas darbo apmokėjimas, darbo sąlygos, socialiniai, psichologiniai, estetiški faktoriai (aprasa, interjeras, patalpos), sanitariniai higieniniai (švara, triukšmas, apšvietimas), personalo parinkimas (perkėlimas į geresnes pareigas) ir kt.

- Grynąją motyvaciją, kuri susideda iš pasitenkinimo darbu, palankaus vadovavimo stiliaus, informacijos, komunikacijos, kvalifikacijos kėlimo, konfliktų išvengimo valdant, poreikio dominuoti, saviraiškos galimybių.

Lietuvoje, kitaip nei vakarų valstybėse, į moralinį ir materialinį paskatinimą žiūri su nepasitikėjimu. Atlyginimas – stipriausias skatinimas darbu. Kiekvienas žmogus nori pasiekti optimaliausią rezultatą, tad darbdaviai turi stengtis ne tik dėl savęs ir dėl savo organizacijos, bet stengtis duoti savo žmonėms tai, ką jie nori gauti nuo darbo. Svarbu įsisąmoninti skirtumą tarp ilgalaikių motyvacijos faktorių ir trumpalaikių paskatų. Būtina vadovui sužinoti savo darbuotojų lūkesčius, nes jie gali norėti pareigų paaugstinimo, atlyginimo augimo, darbo sąlygų gerinimo (pvz., atskiras kabinetą, naujas stalas, kompiuteris, padėjėjų ir t.t.), lanksčios lengvatų sistemos. Pasitarimo, apklausos, neformalaus pokalbio, personalo audito metu stengtis išaiškinti, nors pastebėti savo darbuotojų motyvaciją. Vadovas privalo stengtis vertinti svetimą darbą; pagirti darbuotoją, puikiai atliekantį savo darbą, žinoma, tas komplimentas turi būti suvoktas kaip nuoširdus. Pagelbėti savo pavaldiniams, stengtis būti tolerantišku, suprasti, kad darbuotojai mokosi iš savo klaidų; aprūpinti atgalinį kontaktą: nepalikti savo personalo nežinioje, t.y., dalintis informacija, nuomonėmis apie jų karjeros augimą, pakėlimą, apie tolimesnis planus. Dėmesys darbuotojams – tai organizacijos ateities investicija.

Kaip teigia R.Mann (1987), kad organizacija būtų versli, visi darbuotojai privalo veikti tokioje atmosferoje, kurioje galėtų bendrauti, nebijodami klausti, sakyti, patarti, imtis reikalingų veiksmų

Pripažinimas yra viena iš svarbiausių priemonių, kuria vadovas gali skatinti savo darbuotojus. Darbuotojų nepripažinimų organizacijoje galima paaiškinti kartais labai didelę darbininkų kaitą.

R.C.Woodruff (1999) išskiria keletą pripažinimo atvejų:

- Duoti darbuotojui suprasti, kad jo pastangos pastebėtos (paprastas grįžtamasis ryšys)
- Pripažinti darbuotoją jo bendradarbio akivaizdoje, kad jis padarė išskirtinį darbą;
- Parašyti pripažinimo aktą;
- Elgtis su darbuotoju tarsi jis būtų svarbiausias žmogus pasaulyje;
- Paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą;
- Išspausdinti straipsnį apie kurį nors darbuotoją kokiame nors laikraštyje arba internetiniame puslapyje.

Pagrindinis paskatų tikslas – kuo glaudžiau sieti apdovanojimus su pasiekimais. Paskata yra išorinis apdovanojimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems žmonėms (R.L.Mathis J.H.Jakson, 2000).

Taigi galima daryti išvadą, kad teigiamos paskatos labiau veikia negu neigiamos. Tačiau skatinimo sistema veiksminga tik tuomet, kai yra pagrįsta ir aiškiai suprantama personalo. Kiekvienam darbuotojui turi būti aišku, už ką ir kaip jis gali būti skatinamas. Jei atlygis geras ir teisingas, geri tarpusavio santykiai duos dvigubai daugiau naudos, žmonės dirbs su didesniu susidomėjimu, tai taip pat juos motyvuos atiduoti kuo didesnes pastangas. Be abejonės vadovai turi subalansuoti tinkamą skatinimo sistemą, kurią sudaro ir moraliniai skatinamieji faktoriai, t.y., karjera, darbo sąlygos, įmonės kultūra, darbo aplinka ir ect.

Tad tinkamai parinktas vadovavimo stilius ir subalansuota užmokesčio už darbą sistema užtikrins darbo kokybę ir produktyvumą.

Visiškai priešingas skatinimui reiškinys yra *bausmės*, kurių tikslas – skatinti darbuotojus išmintingai elgtis darbe. Pasak, G.Dessler (2001) teisingas drausmingumo procesas grindžiamas trimis pagrindiniais dalykais: taisyklėmis ir reikalavimais, didėjančių nuobaudų sistema ir apeliacijos procedūromis. Pirmasis drausminimo proceso pagrindas yra aiškios taisyklės bei reikalavimai, tokie kaip vagystės, kompanijos nuosavybės niokojimas, girtuokliavimas darbo metu ir subordinacijos pažeidimai. Šių taisyklių tikslas – iš anksto pranešti darbuotojams, koks elgesys priimtinas ir koks ne.

Antrasis efektyvios drausmės pagrindas – didėjančių nuobaudų sistema. Nuobaudos gali būti įvairios: nuo žodinio perspėjimo iki perspėjimo raštu, nuo nušalinimo nuo darbo iki atleidimo.

Ir galiausiai drausminimo procesas taip pat turi turėti ir apeliacijos mechanizmą; tai padeda užtikrinti, kad drausminama teisingai ir visi vienodai.

Tradicinis drausminimas turi trūkumų. Visų pirma niekam nepatinka būti nubaustam ir antras trūkumas būtų tai, kad darbuotojas, verčiamas laikytis taisyklių, gali būti tik laikinai paklusnus, o viršininkui nematant vėl nedrausmingai elgtis. Taigi drausmės be nuobaudų tikslas yra išvengti su drausminimu susijusių problemų priverčiant darbuotoją sutikti su nustatytomis taisyklėmis ir mažinant baudžiamąją pačios drausmės esmę.

Todėl galima daryti išvadas, jog derama drausmė atsiranda palankioje darbo aplinkoje, palankaus organizacinio klimato sąlygomis, esant stipriam savitarpio atsakomybės jausmui, bei nuoširdžiam bendradarbiavimui. Jei darbo aplinka yra derama, tai bus aukšta ir darbuotojų moralė, ir savikontrolė.

Santykiai su vadovais. Orientavimasis į žmones visada reiškia pasitikėjimą. Beveik visi žmonės mėgsta jaustis reikalingi ir įtraukti į darbą. Darbuotojų orumo palaikymas ugdo pasitikėjimą ir užtikrina bendradarbiavimą, reikalingą kiekvienai sėkmingai operacijai (CC.Barczyk, 1999). Tobuli žmogiškieji santykiai padeda nukreipti žmonių bendravimą ta linkme, kuri leistų sumažinti nuostolius ir pastūmėtų žmones į efektyvią veiklą. Pasak V.Baršauskienės, B.Janulevičiūtės (1999) žmogiškieji santykiai – tai procesas, kuris suveda darbuotojus į kontaktą ir priverčia juos patekti

įtakon jų lyderių, darbo ir organizacijos, kurioje jie dirba. Taigi darbuotojų ryšių su vadovais, vadovais – lyderiais tyrinėjimai yra be galo svarbūs. Kai vadovai, lyderiai įgalina darbuotojus patenkinti asmeninius savo poreikius, tuo pačiu padedant organizacijai siekti savo tikslų, sukuriama pozityvi aplinka, reikalinga teigiamiems žmonių santykiams atsirasti. Vadovas, kuris stengsis sukurti pozityvią darbo aplinką. 3 lentelėje pavaizduota teigiamų ir neigiamų santykių klasifikacija.

### 3 lentelė

#### Teigiami ir neigiami žmogiškieji santykiai vadyboje

Žmogiškieji santykiai vadyboje	
Teigiami	Neigiami
Analitiniai ir į veiksmus orientuoti	Manipuliuojantys darbuotojais
Skirti tam, kad skatintų	Skirti darbuotojams nuraminti, o ne problemai spręsti
Vystosi ir daro įtaką darbuotojų veiklai	Griaunantys vadovo autoritetą
Keičiami pagal instrukciją	Ribojančias darbuotojų asmeninį gyvenimą
Kuriami jautrių darbo aplinkai vadovų	Nekintami, taikomi vienodai visose situacijose

Šaltinis V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė. Žmogiškieji santykiai, 1999, p.26

Organizacijoje viskas pasiekama jos darbuotojų dėka, tad vadovai turi būti jautrūs darbuotojams, visokeriopai stengtis kurti geras darbo sąlygas, pozityvią aplinką. Teigiami vadovo ir darbuotojo santykiai paskatins darbuotojus atlikti darbą geriau, efektyviau, darbuotojų veiksmus darys produktyvesniais. Santykiai tarp vadovo ir darbuotojų yra kintantis dydis, taigi labai svarbu, kad skirtingose situacijose kiekvienas žmogus, vadovas pasirinktų teisingą elgesio modelį.

Kontrolė. Žmonės nemėgsta būti kontroliuojami, esą tai kenkia motyvacijai, esą kontrolė apribojanti laisves, kurios šiandien esančios tokios svarbios. Tačiau nepaneigiama tai, kad negalima daryti išvados, kad vien dėl to reikia jos atsisakyti, nes žmonės gali nemėgti daug ko, kas vis dėlto svarbu ir turi būti daroma. Teisinga ir tai, kad kontrolė gali kenkti motyvacijai, nes darbuotojai gali jausti persekiojamas ir tai, kad juo nepasitiki.

Kontrolė turi būti grindžiama pasitikėjimu, o tam būtina, kad darbuotojas būtų darbingas ir pasirengęs atlikti darbą. Jei šios sąlygos nevykdomos, tai yra ne kontrolės, o personalo problema. Būtina atkreipti dėmesį į tai, jog per didelis kontrolinių dydžių skaičius kelia painiavą ir trukdo dirbti. Kur tik įmanoma, reikėtų taikyti atrankinę kontrolę. Protinga kontrolė turi būti orientuota į žmonių veikimo būdo valdymą, dauguma jų yra paremtos orientavimosi į informaciją, kuri suvokiama kaip akylas stebėjimas. Pasak, F.Malik (2005) dauguma žmonių, net ir neturėdami pasirengimo aukštosios statistikos srityje, geba labai gerai skirti kontrolės mastą, kuris yra būtinas



tam tikrai tvarkai palaikyti, laikytis atitinkamų nuostatų arba reguliuoti kokį nors procesą, ir tą visiškai kitą kontrolės pobūdį, kuris linksta į visišką kontrolę.

Veikianti kontrolė reikalauja įtvirtinti principą, kad nė vienas organizacijos darbuotojas niekada negalėtų nutylėti arba nuslėpti problemos, kad vėliau, kai jos jau visiškai nebeįmanoma nuslėpti, ji netaptų viršininkui netikėtumu. Todėl darbuotojas turi nebijoti pranešti viršininkui apie iškilusias problemas, kad būtų galima laiku ir teisingai jas išspręsti.

Pasak, F.Malik (2005) kontrolė turi būti susijusi su atskiru asmeniu. Esama didelio skirtumo, ar kontroliuojami asmenį, kurį pažįsti daugelį metų, kuris niekada nėra nieko nusikaltęs, kuris kitiems yra taktiškumo ir patikimumo pavyzdys, ir todėl jis iš esmės apskritai neturi būti kontroliuojamas; ar turi reikalą su asmeniu, kurio nepažįsti, nes jis įmonėje dirba neseniai, kuris dar nėra įveikęs jokių išmėginimų, apie kurį iš esmės nieko nežino ir kurį dėl to reikia kontroliuoti, - ne todėl, kad šiuo žmogumi nepasitikima, o todėl, kad jo nepažįsti, ir jis, be kita ko, vadovo ir firmos. Kontrolė pirmuoju atveju yra įžeidžianti; antruoju – abipusiškumo ugdymas, t.y. lavinanti, susipažindinanti ir todėl taip pat nukreipianti.

Kontrolė nekelia problemų ten, kur ji yra ir kol yra vertinimo galimybė. Kontrolė kaip tokia – priešinga – yra paprasta. Ji yra sudėtinga ten, kur negalima vertinti įprastine prasme. O kadangi tai yra sudėtinga, tuomet atsisakoma kontroliuoti sritį, kurioje neįmanoma atlikti kiekybinį vertinimą, arba laikoma, jog kontrolė esanti apskritai neįmanoma.

Galima daryti išvadas, kad vertinama turi būti ten, kur tik pasitaiko tokia galimybė. Kur negalima vertinti, tuomet šia aplinkybe negalima pasinaudoti tam, kad būtų apskritai atsisakyta kontrolės. Kur negalima vertinti, turi būti svarstoma – o tam reikia vadovų, tokių, kurie būtų patyrę, ir tokių, kurie savo uždavinius – šiuo atveju kontrolę – vykdytų sąžiningai ir kruopščiai.

Informacija/komunikacija. Be komunikacijos neįmanomas prasmingas bendravimas ir bendradarbiavimas tarp žmonių. Būtent bendraujant yra gaunama informacija, leidžianti efektyviau siekti savo tikslų.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (1993:322), tarptautinių žodžių žodyne (1985:257) nurodytos šios komunikacijos (lot. communication - pranešimas) sąvokos reikšmės:

- *Susisiekimasis, jo priemonė, ryšiais;*
- *Bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais, sužinojimas.*

Mokslinėje literatūroje komunikacija apibūdinama įvairiai (žr. 1 priedą).

Komunikaciją galima suprasti kaip informacijos (norų, minčių, jausmų, idėjų, faktų, vertybių) tarp individų perdavimo – priėmimo procesą elektriniais signalais, neverbalika (gestais, mimika, laikysena), žodžiais ar raštu.

Anot V.Pruskaus (2004) efektyvi komunikacija:

- tai dvipusis procesas, turintis grįžtamąjį ryšį;

- turi sukurti supratimo tiltą, tuomet abi pusės gauna galimybę dalintis tuo, ką žino ir jaučia, bei leisti pagerinti organizacijos rodiklius, žmonių pasitenkinimo darbu lygį, formuoti jausmą, kad dalyvauji organizacijos darbe;
- informacijos siuntėjo pranešimo tapatumas gavėjo gautam pranešimui, reikiamo atsakymo gavimas bei gerų santykių palaikymas;

Kaip teigia V.Gudonienė (1999) komunikacijos tikslas – pasikeisti informacija tarpusavyje ir įtikinti kitus.

Taigi organizacijos nariai, valdant jų veiklą, turi būti informuojami ne tik apie tai, ką jie turi padaryti, kokie reikalavimai keliami jų darbo produktui, kodėl jie turi tai daryti, kaip ir kokius jų poreikius tenkins organizacija, jei jie padarys tai, ko iš jų reikalauja vadovai (t.y. kaip jie bus skatinami arba motyvuojami dirbti). Kiekvienas organizacijos narys, imdamasis naujo darbo, turi gauti pakankamai daug ir įvairios informacijos, kurios parengimas ir paskleidimas reikalingais adresais yra organizacijos valdymu užsiimančių jos narių uždavinys. Pranešimai visada turi turėti tikslą – suteikti informaciją, kuri gali būti atitinkamai panaudota ar ja pasinaudota, siekiant savų interesų atnaujinimo. Tad labai svarbu, jog ši informacija būtų ne tik perduota, bet ir priimta bei suprasta to, kuriam ji skirta.

Informacija keičiamasi kiekvienoje organizacijoje, bet šiame procese pasitaiko problemų, barjerų ir trukdymų. Viena iš reikšmingiausių kliūčių yra iškreipta informacija perdavinėjant. Galima tai daryti sąmoningai ar ne, dėl nesklandumų bendraujant ir pan. Dažnai vadovai siekia pranešimą pakeisti savo naudai, padarant nežymius, sunkiai atrandamus pakeitimus. Kitas informacijos iškraipymo būdas - jos filtravimas, vieną dalyką atmetant, o kitą akcentuojant. Kuomet informacijos yra labai daug, vadovai yra priversti imtis priemonių greitai reaguoti, tuo pačiu slopinamas vadovo mąstymas ir jo veikimas. Žmogus negali efektyviai reaguoti į begalę informacijos ir turi ją atsirinkti, pasilikti tik svarbiausią. Šis atsirinkimas gali iškraipyti svarbiausios informacijos prasmę, be to skirtingi žmonės gali skirtingai suprasti ir tą pačią informaciją. Informacijos iškraipymo tikimybė dar padidėja, kai ją atsirenka ne pats vadovas, o tai daro kiti darbuotojai.

Taigi didelę reikšmę turi laiku teikiama ir tinkama informacija tiek organizacijos vadovui, tiek darbuotojams. Visada informacija bus vertinga, jeigu ji pateikta laiku ir atitinka nustatytus standartus bei reikalavimus (patikima, objektyvi, stabili, pakankama, glausta, aiški, technologiška).

Pasak V.Damašienės (2002), informacija turi atitikti šiuos reikalavimus:

- Visapusiškumas: ar viskas pranešta;
- Savalaikiškumas: ar tinkamu momentu pateikta informacija;
- Turinio atitikimas: ar tiksliai atspindi realią būklę;
- Formos atitikimas: ar pagal reglamentą ir galiojančius standartus užregistruota.

- Suprantamumas: ar pateikta informacija teisingai, vienareikšmiškai interpretuojama.

Pasak, F.S. Butkaus (2003) būtina atkreipti dėmesį, kad ta nuolatinė informacija gali būti organizacijos narių įgyta besimokant ar praktiškai dirbant ir saugoma jų atmintyje. Vadovas, žinodamas pavaldinių informacinį aprūpinimą, turi skatinti juos rezultatyviai ir efektyviai pasinaudoti žiniomis. Nuolatinė informacija gali būti tam tikros srities specialistų parengta ir saugoma kompiuterių atmintyje arba galiojančiuose dokumentuose (standartuose, taisyklėse, instrukcijose, technologijose, darbiniuose aktuose). Tuomet vadovui reikia laiduoti jos nuolatinį atnaujinimą, prieinamumą pavaldiniams ir kuo didesnės jos dalies perkėlimą į pavaldinių atmintį.

Apibendrinant galima teigti, jog pasikeitimas informacija dar neparodo, kad žmonės naudingai bendrauja. Informacija, jos tikrumas, operatyvumas atlieka didelį vaidmenį organizacijos valdyme. Problemos didėja, kai informacijos trūksta arba išskyla abejonės dėl jos tikrumo bei reikalingo kiekio. Todėl labai svarbu nuolatos tobulinti bendravimą ir informacijos perdavimą visuose organizacijos lygiuose. Pirmiausia reguliuojami informacijos srautai, vadovas atstovauja savo padaliniui ir žino jo, t.y. to padalinio, poreikius į informaciją. Vadovas pats ir tik jis pats turi mokėti nustatyti sau ir kitiems reikalingos informacijos kiekį bei kokybę, o informacijos kiekis priklausys nuo tikslo, daromų sprendimų arba kokių nors reikalingų duomenų. Bendravimą organizacijoje gerina operatyvus grįžtamasis ryšys.

## **2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA**

### **2.1 AB Šiaulių bankas ir Valstybinė mokesčių inspekcija kaip savitos organizacijos: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos**

#### **2.1.1 AB Šiaulių banko trumpa įmonės charakteristika**

Ekonomikoje pagrindinį vaidmenį vaidina bankai. Jie yra ta institucija ekonomikoje, į kurią privatūs asmenys bei verslo įmonės gali minimaliai rizikuodami įdėti savo laisvas lėšas ir už jas gauti palūkanas. Kitaip tariant, bankas – tai finansinė institucija, užsiimanti finansiniu tarpininkavimu, paskolų bei kreditų paslaugų suteikimu, kurios veiklos objektas yra pinigai ir jiems prilygintos likvidžios priemonės – kvazipinigai.

AB Šiaulių bankas buvo įkurtas 1992m. Nuo pat įsikūrimo bankas nuosekliai dirbo pasirinkta veiklos kryptimi, siekdamas visapusiškai tenkinti gyventojų poreikius, skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą, regioninės reikšmės projektų įgyvendinimą. Rinkos pokyčiai, augantys rinkos subjektų lūkesčiai tapo veiklos gairėmis, nulėmusiomis pasiektą banko pažangą.

Tai lietuviško kapitalo bankas, pastaruosius keletą metų laipsniškai didinantis užimamą rinkos dalį. Centrinė banko buveinė įsikūrusi Šiauliuose. Pradėjęs veiklą bankas iki 1999 metų įkūrė 8 filialus ir išplėtė savo veiklą šiaurės vakarų Lietuvoje, skatindamas ekonominį šio regiono vystymąsi. Nuo 2000-ųjų metų Šiaulių bankas pradėjo formuoti padalinių tinklą visoje šalyje. Kasmet buvo įsteigiama po 7-10 naujų klientų aptarnavimo skyrių. Dalis skyrių, įgydami didesnę savarankiškumą, platesnius įgaliojimus, tapo banko filialais. Šiuo metu AB Šiaulių bankas turi 44 teritorinį padalinį, veikiančią 26 šalies miestuose, ir aptarnauja savo klientus visoje Lietuvoje.

Per paskutinius pora metų, keičiantis Lietuvos ekonominėms sąlygoms, stiprėjant konkurencijai bankinėje rinkoje, Šiaulių bankas plėtė savo veiklos sritis ir iš regioninio tapo nacionaliniu, orientuotu į įvairiapusių paslaugų teikimą privatiems klientams ir smulkiam bei vidutiniam verslui. Teikiamų bankinių paslaugų ratą bankas didina ne tik pats, bet ir per savo sėkmingai dirbančias 4 dukterines įmones: UAB „Šiaulių banko lizingas“, UAB „Šiaulių banko investicijų valdymas“, UAB „Šiaulių banko turto fondas“, UAB „Pajūrio alka“.

AB Šiaulių bankas ir jo antrinės įmonės, derindami savo veiklą, skirtingus finansinius instrumentus, taiko lanksčias, integruotas mažų ir vidutinių įmonių finansavimo formas.

Tradiciškai daug dėmesio skirdamas paslaugų kokybei, stengdamasis maksimaliai patenkinti įvairiapusių klientų poreikius, bankas šiuo metu siūlo šiuolaikišką paslaugų spektrą. Klientų patogumui, aptarnavimo ir ryšių su banku operatyvumui skirta internetinės bankininkystės paslauga „SB linija“, platinamos populiaros Maestro, EC/MC mokėjimo kortelės, sukurtos naujos indėlių rūšys, plečiamos periodinio mokėjimo, tiesioginio debeto paslaugos. Visi banko padaliniai dirba

realaus laiko („on-line“) režimu, tai reiškia, kad banko klientas gali būti aptarnautas bet kuriame AB Šiaulių banko padalinyje.

Svarbiausia banko veiklos kryptis - kreditavimas. Bankas teikia trumpalaikes paskolas, kreditines linijas, overdraftus, ilgalaikes paskolas iš savų bei Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko, Pasaulio Banko, Europos Tarybos vystymo banko lėšų, iš Europos Sąjungos lėšų pagal PHARE programą. AB Šiaulių bankas bendradarbiauja su Centrine projektų valdymo agentūra, Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondu ir kredituoja pastatų ir urbanizuotų teritorijų inžinerinės infrastruktūros atnaujinimo ar gerinančius aplinkos apsaugą projektus.

Igyvendindamas savo veiklą, bankas stengiasi išnaudoti nedidelio banko teikiamus privalumus:

- Galimybę operatyviai priimti sprendimus;
- Galimybę taikyti personifikuotas paslaugas, t.y. pritaikytas konkretaus kliento poreikiams;
- Galimybę betarpiškam banko vadovų bendravimui su klientais. ([www.sb.lt](http://www.sb.lt))

Derinant šiuos privalumus su vis didėjančiomis banko finansinėmis galimybėmis, besiplečiančiu banko klientų skaičiumi, išlaikant ilgu darbu užsitarnautą nedidelio, tačiau sveiko ir tvarkingo banko vardą visuomenės ir Lietuvos banko akyse, AB Šiaulių bankas tikisi sėkmingos veiklos ir ateityje.

Banko 2005m. veiklos plane skelbiama:

*Šiaulių banko misija* - skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą šalyje, finansuoti savivaldybių ir regioninius projektus, teikti kvalifikuotas ir kompleksiškas paslaugas privatiems asmenims.

*Šiaulių banko tikslai*: Pagrindiniai AB Šiaulių bankas veiklos tikslai naujai suformuluoti 2002 metais akcininkų patvirtintame banko statute yra šie:

- efektyviai ir visapusiškai aptarnauti banko klientus,
- būti universaliu banku, orientuotu į kompleksišką paslaugų teikimą smulkiąjam ir vidutiniam verslui bei privatiems asmenims,
- plėsti banko tinklą ir didinti banko užimamą rinkos dalį

*Šiaulių banko veiklos principai*:

- atidumas klientui,
- sprendimų operatyvumas,
- paslaugų lankstumas, pritaikant konkretiems kliento poreikiams,
- visų lygių darbuotojų prieinamumas klientams, betarpiškas bendravimas,
- dėmesys rinkos pokyčiams ir orientacija į naujoves.

AB Šiaulių banko personalas. AB Šiaulių banko veiklos aplinką apima: darbuotojai, klientai ir konkurentai. Bankas nėra vienas iš didžiausių, tačiau jam sparčiai plečiantis reikalinga vis daugiau naujų darbuotojų. Galima išskirti pagrindines darbuotojų grupes: banko administracijos vadovas, tarnybų vadovai, departamentų direktoriai, filialų direktoriai, skyrių viršininkai bei vadybininkai (aptarnaujantis personalas).

Personalas yra svarbiausias bet kurios veiklos veiksnys. AB Šiaulių banko veikla susijusi su paslaugų pardavimu klientams, todėl jam yra reikalingi paslaugūs. Taigi bankų darbuotojų bendradarbiavimo kultūrai keliami ypatingi reikalavimai, nes čia personalo kaštai yra didesni nei kitose ūkio šakose. Darbuotojai turi būti kompetetingi toje srityje už kurią jie atsakingi, nes kartais priimti į darbą žmonės neturi pakankamai žinių arba nesugeba profesionaliai aptarnauti klientų. Todėl ypač svarbią reikšmę turi darbuotojų kvalifikacija, nes bankiniai procesai vis labiau technologizuojami, plečiasi tarptautinis bendradarbiavimas todėl ypatingas dėmesys skiriamas personalui ir jo valdymo sistemai. Šios organizacijos darbuotojas – tai iniciatyvus, siekiantis tikslo, atviras naujovėms, sugebantis dirbti komandoje žmogus. Priimant į darbą vertinama ne tik būsimąjo darbuotojo dabartinė profesinė kompetencija, bet ir jo noras tobulėti.

Per 2004 m. 97 Šiaulių banko darbuotojai dalyvavo eilėje vidinių ir išorinių mokymų, dešimt banko darbuotojų mokėsi LBDFI neakivaizdinėse studijose.

Banko darbuotojai gilino žinias kreditavimo, klientų aptarnavimo, elektroninės bankininkystės, turto vertinimo, apskaitos ir kitais bankui aktualiais klausimais, 49 banko darbuotojai tobulino anglų kalbos įgūdžius VŠĮ „American english school“.

AB Šiaulių bankas nors dar jaunas palyginus su kitais Lietuvoje veikiančiais bankais, tačiau veikla sparčiai plečiasi, darbuotojų skaičius auga. Norint išlaikyti efektyvią, aukštos kvalifikacijos darbo jėgą ir pritraukti naujų gerų specialistų, AB Šiaulių bankas privalo parengti kokybiškai taikomą skatinimo sistemą, nes nuo jos efektyvumo priklausys tolesnės personalo veiklos perspektyvos. Sekančioje dalyje nagrinėjama materialinio skatinimo sistema ir banko darbuotojų nuomonė apie taikomos sistemos efektyvumą

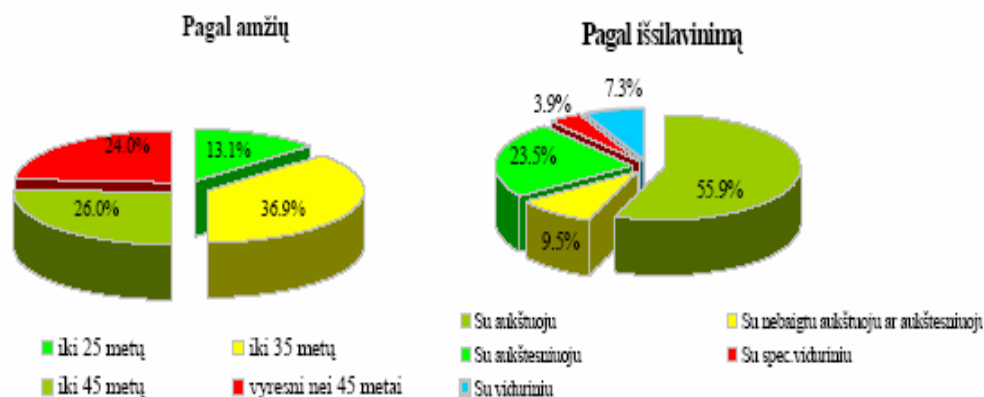
Įmonės kolektyvas yra gana jaunas ir didžioji dauguma su aukštesniu išsilavinimu, o tai reiškia, kad darbuotojai lengviau turėtų prisitaikyti prie šiuolaikinių tempų smarkiai besikeičiančios technikos amžiuje.

AB Šiaulių banko, kaip buvo minėta, pagrindinė būstinė įsikūrusi Šiauliuose. Būtent čia ir buvo formuojamas pirminis banko kolektyvas/ personalas, kurio dalis dirba banke dar ir šiandien. Kaip ir daugumoje organizacijų, taip ir banke keitėsi vadovai, kito personalas, jų poreikiai, tobulėjo valdymo struktūra, teko išverti sunkius bei sėkmingus periodus.

2005m. Banke keitėsi organizacinė valdymo struktūra. Buvo įkurta naujų skyrių, dalis darbuotojų perėjo iš vieno padalinio į kitą, priimta ne mažai naujų jaunų darbuotojų. Visi padaliniai

buvo sugrupuoti pagal jų vykdomas funkcijas į tarnybas, už kurių veiklą atsakingi paskirti vadovaujantys asmenys. Banko organizacinė struktūra pateikta 2 priede.

Tyrimui pasirinktame AB Šiaulių banko Šiaulių filiale dirba 106 darbuotojai. Jų pasiskirstymą pagal išsilavinimą ir amžių žiūrėti 8 pav.



**8 Pav.** AB Šiaulių banko Šiaulių filialo personalo pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir amžių.

Šaltinis: AB Šiaulių banko statistiniai duomenys, 2005m.

Kaip matome, AB Šiaulių banko Šiaulių filiale daugiau nei 50 proc. sudaro darbuotojai iki 35 metų amžiaus. Taigi kolektyvas yra gana jaunas. Tai susiję su darbo pobūdžiu bei palyginti ne maža darbuotojų kaita: į darbą priimami jaunesnio amžiaus žmonės. Taip pat didesnę procentinę dalį sudaro darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu. Į naujas darbo vietas banke siekiama priimti kuo daugiau darbuotojų, turinčio aukštojo mokslo kvalifikacinį laipsnį.

Šiaulių banko Šiaulių filiale suformuoti šie padaliniai žr. 4 lentelę.

4 lentelė

**AB Šiaulių banko Šiaulių filialo komandos bei jų funkcijos**

Padalinio pavadinimas	Darbuotojų skaičius
Finansų ir kredito tarnyba	19
Verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnyba	31
Verslo Plėtros tarnyba	18
Apskaitos ir atskaitomybės tarnyba	17
Administracinė tarnyba	21

Trumpa pristatomų padalinių charakteristika (funkcijos):

**Finansų ir kredito tarnyba** – šis padalinys atlieka banko finansinės būklės įvertinimą, sprendžia apie paskolų suteikimo dydį verslo klientams, rūpinasi visais kreditavimo produktais bei atlieka banko paskolų portfelio analizę, teikia pasiūlymus dėl specialiųjų atidėjimų paskoloms bei paskolų portfelio dydžio, kontroliuoja banko paskolų rizikos bazę, kad būtų užtikrinta išankstinė saugios kreditavimo veiklos normatyvų kontrolė, banko kreditavimo politiką. Tarnyba atsakinga už vertybinių popierių Nacionalinėje vertybinių popierių biržoje pirkimą / pardavimą, konsultacijas vertybinių popierių, išleidimo ir apyvartos klausimais, teikia paslaugas ir konsultacijas klientų investicijų tvarkymo klausimais. Kontroliuoja atsiskaitymus per bankus – korespondentus, atlieka užsienio valiutą pirkimo/pardavimo operacijas tarp bankų, nustato valiutos pirkimo pardavimo kursus.

**Verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnyba** – kontroliuoja filialų, klientų aptarnavimo skyrių darbą, nustato darbo planus, atsakinga už esamų ir naujų produktų pristatymą, „pardavimą“. Šiai tarnybai priklausančiame Šiaulių klientų (juridinių ir fizinių) aptarnavimo skyriuose darbuotojai atidaro sąskaitas litais bei užsienio valiuta juridiniams asmenims (galimas tokių sąskaitų valdymas teleksu), iš klientų priima atsiskaitomuosius dokumentus, įskaito lėšas ar nurašo jas nuo klientų sąskaitų, išduoda sąskaitų išrašus, atlieka operacijas grynais pinigais, priima indėlius ir kitas gražintinas lėšas į klientams atidarytas sąskaitas litais ir jas tvarko, perka, parduoda bei apmoka kelioninius čekius pagrindinėmis užsienio valiutomis, parduoda užsienio bankų čekius, grynus pinigus pagal VISA ir MASTER CARD kreditines korteles ir pan. perka ir parduoda gryną užsienio valiutą už litus bei keičią į kitą užsienio valiutą ir t.t.

**Verslo Plėtros tarnyba** – atsakinga už banko pristatymą išorinės informacijos vartotojams, finansinių ataskaitų, banko rodiklių paskelbti visuomenei, reklamų, įvairių akcijų, konkursų skelbimu, taip pat elektroninės bankininkystės teikiamų produktų plėtimą, naujų bankinių produktų pristatymą, informacinių technologijų (sistemų, programų) veikimą, nepriekaištingą funkcionavimą.

**Apskaitos ir atskaitomybės tarnyba** – šis padalinys atsakingas už banke naudojamos mokesčių bei apskaitos politikos teisingumą, operacijų kontrolę, operacinę riziką, atliekamą banko buhalterinę apskaitą, teikiamą Lietuvos bankui ir kitoms institucijoms ataskaitų rengimą, teisingumą.

**Administracinė tarnyba** – šio padalinio darbuotojai organizuoja apsaugą, kontroliuoja bei techninėmis ir fizinėmis priemonėmis saugo bankui priklausančius objektus, atsakinga skolų išieškojimą iš banko skolininkų, neteisėtų operacijų kontroliavimą. Į tarnybos funkcijas įeina banko personalo formavimas, darbuotojų tobulinimosi, seminarų organizavimas, taip pat banko ūkinė dalies kuravimas.



## 2.1.2 Valstybinės mokesčių inspekcijos trumpa įmonės charakteristika

Lietuvos Respublikos Vyriausybė, vykdydama Aukščiausiosios Tarybos 1989 m. gruodžio 7 d. nutarimą „Dėl Lietuvos TSR 1991 metų ekonominės ir socialinės raidos“, 1990 m. balandžio 10 d. nutarimu [Nr.92](#) „Dėl valstybinių mokesčių inspekcijų“ Lietuvos Respublikos finansų ministerijos sistemoje įsteigė: Valstybinę mokesčių inspekciją (Finansų ministerijos centrinio aparato struktūroje), miestų bei rajonų valstybines mokesčių inspekcijas.

1990 m. birželio 26 d. buvo išleistas [Lietuvos Respublikos valstybinės mokesčių inspekcijos įstatymas](#), kuris įsigaliojo nuo 1990 m. liepos 1 d. Šis įstatymas nustatė Valstybinės mokesčių inspekcijos funkcijas, teises, atsakomybę.

Lietuvos Respublikos Seimui 1995 m. birželio 28 d. priėmus Lietuvos Respublikos [mokesčių administravimo įstatymą](#) (toliau — MAĮ), minėtas Valstybinės mokesčių inspekcijos įstatymas neteko galios ir per nustatytą terminą buvusioji valstybinė mokesčių inspekcija pertvarkyta pagal MAĮ įstatymo III skyrių. Laikoma, kad Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos yra įsteigta nuo MAĮ įsigaliojimo. Pagal MAĮ dabartinė VMI — tai valstybinė institucija, įsteigta prie Finansų ministerijos, finansuojama iš valstybės biudžeto ir atskaitinga finansų ministrui.

VMI sudaro centrinis mokesčių administratorius – Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos (patvirtinti [Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos nuostatai](#)) ir jai pavaldžios apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos (AVMI) – vietos mokesčių administratoriai (patvirtinti [apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos tipiniai nuostatai](#)), kurios yra juridiniai asmenys, turintys savo sąskaitas banke, antspaudus ir bendrą simboliką.

*Institucijos misija* – VMI misija – padėti mokesčių mokėtojams teisingai apskaičiuoti ir sumokėti mokesčius mažiausiomis sąnaudomis.

*Institucijos strateginiai tikslai* – tobulinti mokesčių administravimą, skatinant savanorišką mokesčių mokėjimą. Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą (toliau – ES) – svarbiausias paskutinių metų politinis veiksnys, darantis didelę įtaką tiek politiniams, ekonominiams ir socialiniams santykiams, tiek įvairiems pokyčiams valstybės gyvenime. Dėl narystės ES padidėjo reikalavimai valstybės institucijoms bei valstybės tarnautojams. Atitinkamai ir VMI veiklą įtakoja narystė ES bei integracija į ES šalių mokesčių administravimo sistemą.

*Organizacinė struktūra* VMI yra valstybės institucija, įsteigta prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos. Ją sudaro VMI prie FM (centrinis mokesčių administratorius) ir jai pavaldžios bei atskaitingos teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos (vietos mokesčių administratorius).

Šiuo metu veikia 10 teritorinių (apskričių) valstybinių mokesčių inspekcijų (toliau – AVMI), turinčių nuo 3 iki 7 miestų/rajonų skyrių. VMI prie FM koordinuoja, kontroliuoja ir metodiškai vadovauja vietos mokesčių administratoriaus darbui bei periodiškai įvertina jo darbo rezultatus.

Žmonių ištekliai 2005 m. gruodžio 30 d. VMI dirbo 3742 darbuotojai, iš jų: VMI prie FM - 397 ir AVMI - 3345. Aukštąjį išsilavinimą turi 80,2 proc. VMI valstybės tarnautojų, iš jų 77,7 proc.- universitetinį, 2,5 proc. – neuniversitetinį, o 19,6 proc. - aukštesnįjį išsilavinimą. Siekiant toliau tobulinti jų profesinius įgūdžius, 2005 m. surengtuose seminaruose VMI darbuotojai kvalifikaciją kėlė apie 170000 val. 2006 m. bus rengiamos individualios ir bendros tobulinimosi bei mokymo programos, kad būtų užtikrintas darbuotojų ugdymas, kvalifikacijos kėlimas, reikiamų įgūdžių formavimas.

Tyrimui pasirinktame Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje skiriami du padaliniai: gyventojų aptarnavimo ir įmonių aptarnavimo.

Gyventojų aptarnavimo skyriuje dirba 18 specialistų, kurių pagrindinė funkcija – užtikrinti Šiaulių apskrities gyventojų sklandų aptarnavimą, informacijos sklaidą, mokesčių mokėjimą. Skyriuje dirba 16 moterų ir vienas laikinai priimtas studentas – vaikinai. Septyni specialistai turi aukštąjį universitetinį, keturi – aukštąjį neuniversitetinį ir septyni aukštesnįjį išsilavinimą. Pastebimas didelis skirtumas ir tarp amžiaus grupių.

Įmonių aptarnavimo poskyryje dirba 20 specialistų, kurių pagrindinė funkcija – užtikrinti Šiaulių apskrityje esančių įmonių mokesčių mokėjimą, informacijos sklaidą ir malonų aptarnavimą. Skyriuje dirba visos moterys.

Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodeksas (toliau – Kodeksas). Jis nustato Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojams (toliau – tarnautojas) atitinkamas elgesio normas. *Kodekso tikslas* – kurti kūrybingą ir geranorišką tarnybinę aplinką, ugdyti Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojų tinkamus tarpusavio santykius, pagarbą mokesčių mokėtojams, didinti Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojų autoritetą ir

Tarnautojų tarpusavio santykiai Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojų tarpusavio santykiai turi būti grindžiami sąžiningumu ir mandagumu. Tarnautojai turi padėti vieni kitiems profesinėje veikloje, keistis patirtimi ir žiniomis. Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojai privalo laikytis geranoriškumo principo, vengti ([www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)):

- ū Asmeninio įžeidinėjimo, orumo žeminimo;
- ū Kito tarnautojo darbo menkinimo;
- ū Apkalbų, šmeižto apie kolegas skleidimo, reputacijos menkinimo;

ū Neigiamų emocijų demonstravimo.

## 2.2 Pretesto (pilotinio matavimo) metodika: instrumento ir imties pristatymas

Magistriniame darbe atliekant pilotinį matavimą naudotasi jau sukurtu organizacinio klimato krizės testu. Šio instrumento (testo) kūrimas vyko Lietuvoje. Teste naudojamų klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacinį klimatą.

Remiantis teorinėmis žiniomis apie organizacinį klimatą, bei savarankiškais mokslinės grupės išvalgomis klimatui buvo priskirtos šios dimensijos:

- Vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje;
- Verbalinė ir ne verbalinė komunikacija;
- Informacinės sklaidos ypatumai;
- Darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje;
- Neformalių grupių ir grupuočių susidarymas;
- Patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir bendradarbiais;
- Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas;
- Organizacijos vertybės, kultūra, šventės ir kt.

Pirminis anoniminis klausimynas, buvo sudarytas iš 137 testo žingsnių, kurie, taikant faktorinės validacijos principus, buvo apibendrinti ir suvesti į 18 dimensijų (konstruktų) arba subskalių – psichometrinių tyrimų praktikoje paprastai laikomasi tokio principo, kad būtent tie testo uždaviniai, kurie patenka į vieną faktorių, sudaro subskalę. Anot B.Bitino (1998), G.Merkio ir kt. (2002), M. Dromanto, G. Merkio (2004) privalu laikytis ir kitų papildomų sąlygų:

- ū faktorius (subskalė) turi būti interpretuoti teoriškai. Jei tyrinėtojas negali pagrįsti, kodėl būtent šis testo klausimų derinys pateko į vieną faktorių ir ką šis derinys reiškia, tai faktorinė analizė, kaip metodas, netenka prasmės;
- ū faktoriaus struktūroje turi būti bent trys kintamieji, kurie koreliuoja su ekstrahuotu faktoriumi pakankamai aukštai ( $r^30,60$ );
- ū faktorius turi paaiškinti bent 10 % požymių sklaidos.

Dimensijų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 4 priede.

Klausimyne yra parinktas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, kuris apima vertinimo pakopas nuo “visiškai nesutinku“ iki “visiškai sutinku“. Daugiau nei 70% klausimų (items) buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų nepalankius ir neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, o likę klausimai – teigiamus todėl aukštesnis testo balas atitinka prastesnį organizacinį klimatą. Šis instrumentas buvo pavadintas būtent „klimato krizės“ testu neatsitiktinai. Nei viena iš 18 subskalių

nebuvo sudaryta taip, kad joje figūruotų vien neigiami klausimai (Items). Bent ketvirtadalis klausimų kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai. Formuluojant klausimus, buvo orientuojamasi ne į žinomas teorines ar empirines organizacinio klimato dimensionalizacijas, bet buvo bandoma įsivaizduoti ir reflektuoti, kaip ir kuo klimato fenomenas gali pasireikšti kasdiniame organizacijų ir darbo komandų gyvenime. (G.Merkys ir kiti, 2005)

Testo kokybei labai svarbi charakteristika yra reprezentatyvumas, kurią apsprendžia imtis. Šio organizacinio klimato testo konstravimo etape buvo suformuota sąlyginai nemaža imtis, kurios tūris siekia 1299 respondentus. Testo konstravimui buvo nekeliamas imties atsitiktinumo reikalavimas, tačiau siekta imties lizdų įvairovės, kuri didina požymio sklaidą. Ši aplinkybė koreliacinėje studijoje yra svarbi. Testas turi būti taikomas tose pačiose populiacijose, kuriose jis buvo sukurtas, kad nebūtų pažeidžiamas testo ekologinio validumo reikalavimas. Taigi masinis ir įvairus imties pobūdis padidino tyrimo duomenų ekologinį validumą, o tai svarbu taikant testą praktikoje. Testo konstravimo stadijoje buvo pasiekta sąlyginai nebloga imties lizdų įvairovė. Iš viso buvo testuota 147 darbinių komandų ir/arba padalinių iš 36 skirtingų organizacijų: viešojo sektoriaus organizacijos, įskaitant ir kelias statutines organizacijas, taip pat įvairios verslo įmonės – gamybos, prekybos, transporto, finansų ir pan. (žr. 5 lentelę) (G.Merkys ir kiti, 2005).

5 lentelė

**Organizacinio klimato testų ištirtų organizacijų tipai**

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

Šaltinis: Merkys, G., Beniušienė, I., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R., Vveinhardt, J. (2005). Organisational Climate test for Lithuaniana Work Organizations: validations and Correlation with Team Work Test. *Socialiniai mokslai*, 3(49),

Kiekvienoje organizacijoje tyrimui atrinktoje komandoje (padalinyje) buvo testuojama nuo 3 iki 7 darbuotojų. Pagal galimybę buvo siekiama apklausti padalinio vadovą ir eilinius darbuotojus, vyrus ir moteris, jaunas ir patyrusias darbuotojus.

Kaip matyti iš 3 priede pateiktų duomenų, sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 5 iki 12 testo žingsnių (klausimų). Visų subskalių vidinė konsistencija yra aukšta: ji svyruoja nuo 0,71 iki 0,93.

Testo žingsnių faktoriai svoriai taip pat aukšti. Pasak B.Bitino (1998) yra reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10%. Faktoriai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra tenkinama ir netgi gerokai viršijama. Gautų faktorių sklaida siekia 50-60%.

Labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis yra testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba. Testuose, kurie yra grįsti ne pažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet nuomonių pareiškimu paprastai reikalaujama, kad skiriamosios gebos koeficientas nenukristu žemiau 0,20 ribos. Pristatomo testo atitinkami rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,46 iki 0,73. Minimalūs reikalavimai yra ženkliai viršijami.

Teigiamai suformuluotų teiginių balai, prieš skaičiuojant apibendrintus testo įverčius, buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo „interpretacijos raktą“. Testų, pagrįstų nuomonėmis, konstravimo praktikoje dalis klausimų (teiginių) sąmoningai formuluojami neigiamai, o dalis teigiamai. Tokia procedūra padeda išvengti tendencingų atsakymų, kuomet pasireiškia nepagrįstas ir labai asimetriškas atsakymų vien tik „taip“ arba „ne“ dominavimas (G.Merkys, 1999, E.Gribačiauskas, 2002). Be to yra žinoma, kad labai asimetriški atsakymai nėra tinkami psichometriniu požiūriu (Lienert & Raatz, 1993).

Kaip matyti iš 5 priede pateikto pritarimo/nepritarimo organizacinio klimato krizės požymiams diagramos, tirtose organizacijose šie požymiai ženkliau nepasireiškia. Nepritarimui vidutiniškai tenka nuo 40 % iki 70% dažnių, kai tuo tarpu didžiausi pasiekti vidutiniai pritarimo krizės požymių įverčiai tesiekia apie 20%.

Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas organizacinio klimato krizės testas psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Kriterinis validumas (Criterion Validity) yra pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert & Raatz, 1993; G.Merkys, 1999). Jį drąsiai galima taikyti žmoniškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

Atliekant pilotinį tyrimą, privačioje ir biudžetinėje įstaigose, organizacinio klimato krizės testas buvo papildytas dviem subskalėmis – humoras bei vyrų ir moterų santykiai.

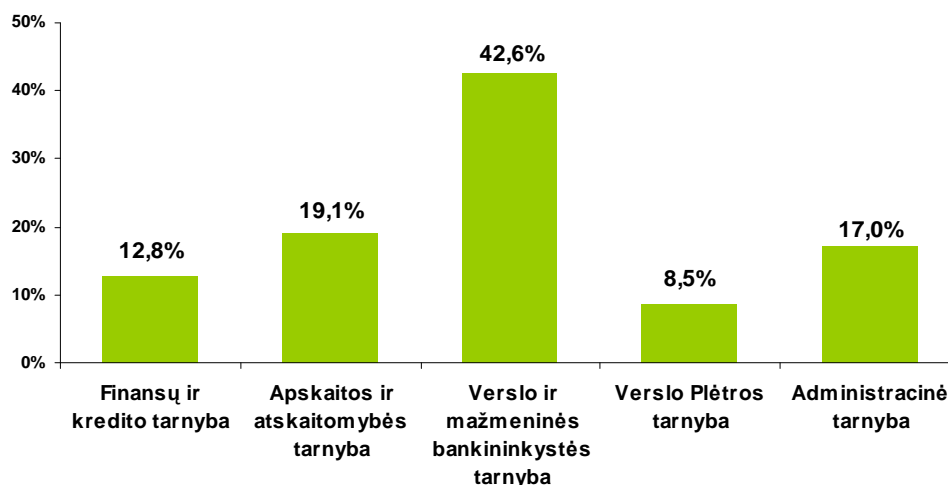
Tiek humoras, tiek vyrų ir moterų santykiai organizacijoje taip pat yra klimata lemiantys veiksniai. Gerai nusiteikęs darbuotojas žmogus dirba veiksmingai, našiai. Juokas skatina geriau dirbti,

papildo asmenybę, simbolizuoja pasitikėjimą savo jėgoms, kuria gerą atmosferą kolektyve. Jei organizacijoje vyrauja mišrus kolektyvas, vyro ir moters tarpusavio santykiai, elgesys yra vieni aktualiausių. Todėl vyrai ir moterys darbe turėtų bendrauti kaip lygūs su lygiais. Tačiau ne visada taip yra. Išryškėja nelygios teisės paskirstant pareigas, atlygį ir pan.

Testą papildžius šiomis subskalėmis jį sudarė 149 klausimai, kurie buvo paskirstyti į 20 dimensijų. Greta statistinių sąryšių analizės prasminga patyrinėti ir paties nagrinėjamo požymio raišką, jos kryptingumą. Kitaip tariant, tikslinga formuluoti klausimą (konkuruojančias hipotezes) apie tai, ar tirtoms darbo organizacijoms yra būdingos (nėra būdingos) organizacinio klimato krizės apraiškos. Kaip buvo minėta didžioji dauguma (apie 70%) testo klausimų buvo suformuluoti neigiamai. Pavyzdžiui: „dauguma darbuotojų nuolat yra sudirgę, irzlūs“, „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“, „svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos sklaidos procese jaučiamės nustumti į šalį“, „darbuotojai linkę vieni kitiems meluoti“, „dalis darbuotojų dažnokai eina ką nors atšvesti, „aplaistyti“, o tie, kurie atsisako, greitai atsiduria atskirtyje“.

Taip pat organizacinio klimato teste buvo ir teigiamų testo klausimų formuluočių, pavyzdžiui: „Sunki momentu darbuotojai vienas kita palaiko“, „Yra darbuotojų, kurie moka gesinti įtampą, sutaikyti besipykstančius“, „Mūsų kolektyve dažnai nuaidi sveikas juokas“. „Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gaunama laiku ir visą“.

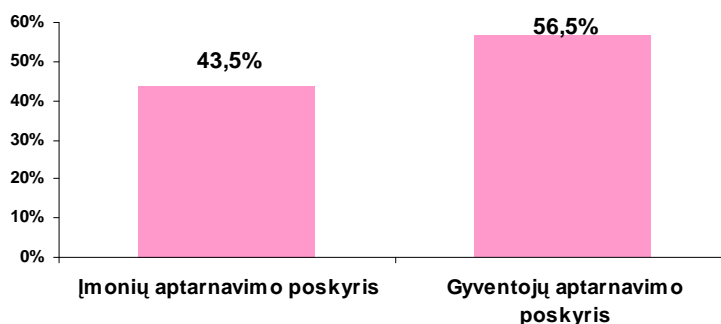
Pilotinis matavimas, naudojant organizacinio klimato krizės testą (žr.7 priedą), AB Šiaulių banko Šiaulių filiale ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje buvo atliktas 2005 balandžio–gegužės mėnesiais. Tyrimo metu apklausti atsitiktinai pasirinkti respondentai. AB Šiaulių banko Šiaulių filiale buvo apklausta 47 darbuotojų (iš 103) dirbančių penkiose atskirose komandose (žr. 9 pav.). Detaliau šios komandos aprašytos 2.1.1 skyriuje.



9 pav. Darbuotojų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal komandas, procentais (N=47)

Akivaizdžiai matyti, jog iš apklaustų 47 darbuotojų didžiąją dalį sudaro verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnybos komanda. Taip yra todėl, kad šios tarnybos didžiąją dalį sudaro klientų aptarnavimo personalas. Kitose trijose komandose (finansų ir kredito tarnyba, apskaitos ir atskaitomybės tarnyba ir administracinė tarnyba) apklaustųjų skaičius yra panašus (12,8 proc. 19.1 proc., 17 proc.).

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje 23 darbuotojai (iš 38) dirbančių dviejose komandose (žr. 10 pav.). Detaliau šios komandos aprašytos 2.1.2 skyriuje.

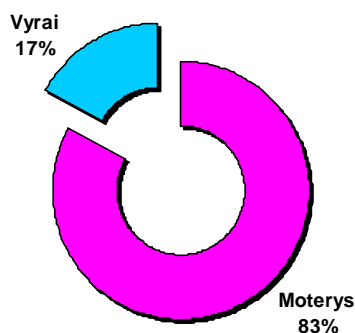


**10 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23)

Iš paveikslo matyti, kad iš 23 apklaustųjų didesnę dalį sudaro gyventojų aptarnavimo poskyrio respondentai (56,5 proc.). Atsižvelgiant į tai, kad abiejuose poskyriuose dirba panašus skaičius darbuotojų (gyventojų aptarnavimo poskyryje 18, įmonių aptarnavimo poskyryje 20), nežymiai skiriasi ir apklaustųjų skaičius.

Toliau aptarsime įvairias tiriamųjų charakteristikas kaip: demografines, darbo stažo, respondentų bei kitą statistinę informaciją, turėjusią įtaką šiai tyrimo imčiai.

Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pavaizduotas 11paveiksle.

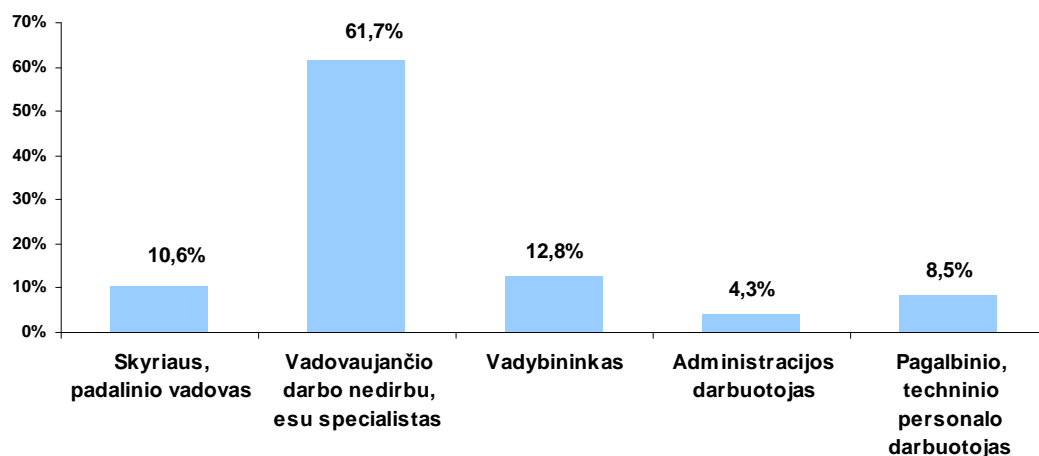


**11 pav.** Darbuotojų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N=47)

Atsižvelgiant į tai, jog AB Šiaulių banko Šiaulių filiale daugumą darbuotojų sudaro moterys (70 iš 95 darbuotojų), tai akivaizdu, kad ir respondentų didžioji dalis (83 proc.) yra moterys.

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje visi apklaustieji (100 proc.) buvo moterys.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pavaizduotas 12 paveiksle.



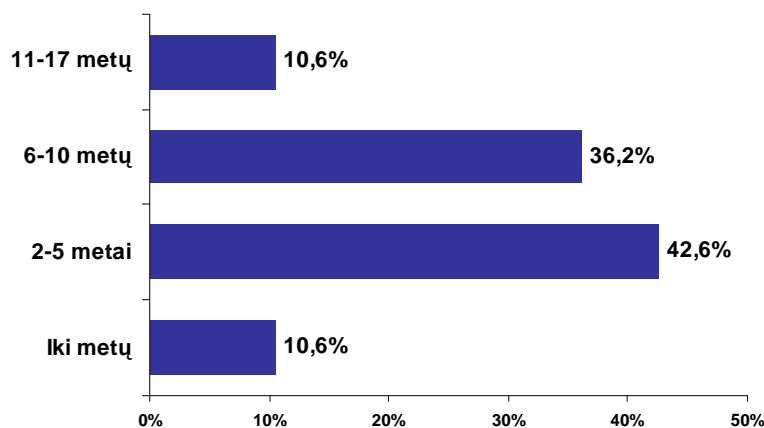
**12 pav.** Darbuotojų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal statusą, procentais (N=47)

Iš paveiklo matyti, kad iš visų apklaustųjų AB Šiaulių banko Šiaulių filialo darbuotojų 10,6 proc. sudaro vadovai, visi kiti (specialistai, vadybininkai, administracijos darbuotojai, pagalbini personalas) sudaro 89,4 proc.

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje apklaustieji (100 proc.) buvo specialistai (visos komandos narės), todėl, kad padaliniuose nebuvo pastovių vadovaujančių pareigų einančių asmenų. Siekiant neiškraipyti testo rezultatų, laikinai vadovaujančias pareigas einantys asmenys į tyrimą nebuvo įtraukti.

Apibūdinant testo imtį, svarbu atsižvelgti į tai, kiek metų respondentai dirba tiriamosiose įstaigose. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pavaizduotas 13 paveiksle

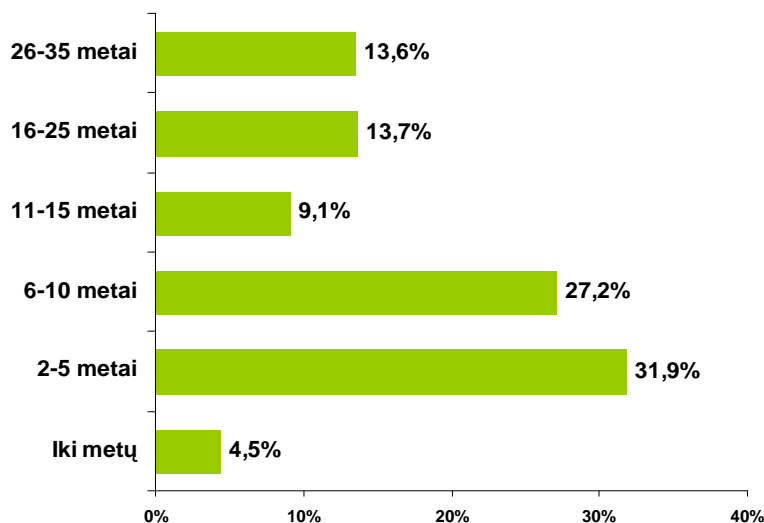




**13 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką AB Šiaulių banko Šiaulių filiale, procentais (N=47)

Iš paveikslėlio matyti, kad beveik puse apklaustųjų 42,6 proc. AB Šiaulių banko Šiaulių filiale dirba nuo dviejų iki penkerių metų. 36,2 proc. respondentų dirba nuo šešerių iki dešimties metų. Iš paveikslėlio galima daryti išvadą, kad testo rezultatams didžiausią įtaką turėjo 89,4 proc. darbuotojų, nes jie įmonėje dirba daugiau nei metus. Tokie darbuotojai labiau žino minėtos organizacijos darbo specifiką, darbuotojus, vadovus ir pan.

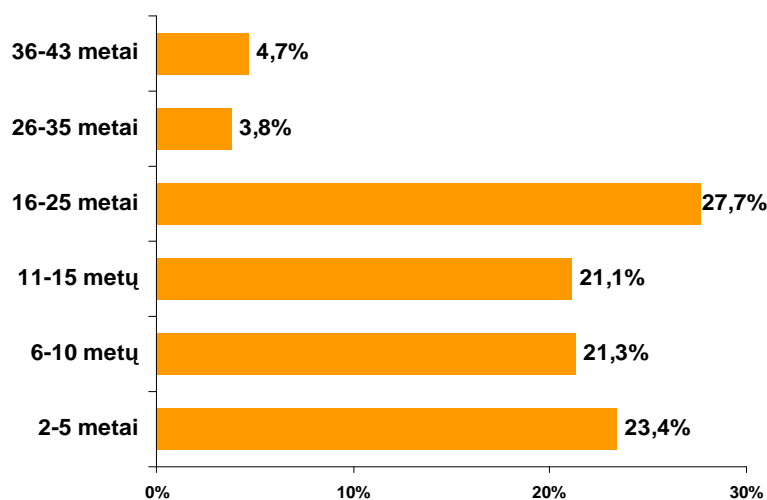
Apklaustųjų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje pavaizduotas 14 paveiksle.



**14 pav.** Darbuotojų pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23)

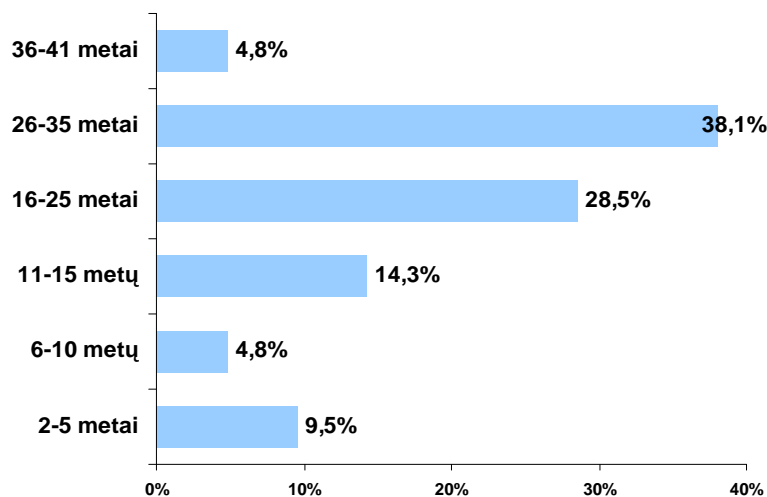
Šiame paveiksle matyti, kad didžioji dalis darbuotojų 31,9 proc. organizacijoje dirba nuo dviejų iki penkerių metų. Nuo 16 iki 35 metų (o tai yra ne mažas darbo stažas vienoje įmonėje) dirba net 27,3 proc. respondentų.

Tikslinga palyginti darbuotojų įgyta bendrą darbo stažą, įgytą visose darbovietėse (žr. 15 pav.).



**15 pav.** AB Šiaulių banko Šiaulių filialo darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą visose darbovietėse, procentais (N=47)

Iš paveikslo matome, kad beveik ketvirtadalis (23,4 proc.) apklaustųjų turi ne didelį darbo stažą. Didžioji dalis darbuotojų (27,7 proc.) turi 16 – 25 metų bendrą darbo stažą, mažiau darbuotojų turi 11 – 15 metų stažą (21,1 proc.), beveik tiek pat darbuotojų (21,3 proc.) turi 6 – 10 metų stažą. Tik 8,5 proc. darbuotojų yra išdirbę nuo 26 iki 43 metų.



**16 pav.** Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą visose darbovietėse, procentais (N=23)

Iš šio paveikslo matyti, kad dirba didelį darbo stažą turintys darbuotojai, tačiau po truputi jau įsilieja ir jaunu, didelės patirties neturinčių darbuotojų. Didžioji dalis (38,1 proc.) darbuotojų jau

turi 26-35 bendrą darbo stažą. Tik 4,8 proc. respondentų turi 36-41 metų darbo stažą. 66,6 proc. apklaustųjų turi net 16-35 metų bendrą darbo stažą.

Lyginant tiriamų organizacijų imtį pagal gautus pilotinio matavimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyrių skirtingai nei AB Šiaulių banko Šiaulių filiale respondentai yra visos moterys ir, dėl aukščiau išvardintų priežasčių, tyrime nedalyvavo vadovaujantys darbuotojai.

Iš paveikslų matyti, kad Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriaus tiriamųjų imtį sudaro ilgesnį laiką dirbantys toje organizacijos komandos nariai ir didesnę bendrą darbo stažą turintys respondentai nei AB Šiaulių banko Šiaulių filialo.

### **2.3 Retesto (pakartotų matavimų) metodika: instrumento ir imties pristatymas**

Retestas (testo kartojimas) - yra vienas iš keturių diagnostinių metodikų patikimumo nustatymo metodas. Visi mokslai savo duomenų patikimumą tikrina kartojimu. Anot L.Jovaišos (1975) kartojant pastebimi tam tikri kitimai, išryškėja būtini ryšiai ir atsitiktiniai faktai. Sudarant testus be kartojimo negalima apseiti, tačiau reikia vengti faktorių, kurie gali paveikti rezultatų patikimumą (pavyzdžiui, atsiminimo faktoriaus), stengtis tuos pačius testus pateikti po ilgesnio laiko tarpo. Tačiau kai tarp testavimų būna labai ilgas laiko tarpas, tiriamieji (ypač jų pažiūros, interesai ir pan.) gali pasikeisti. Pasak L.Jovaišos (1975) ankstyvo ir vėlyvo retesto rezultatai gali skirtis ne dėl to, kad bloga matavimo priemonė, bet dėl to, kad pakinta tiriamieji. Nelabai patikimas tyrimas būna tada, jeigu:

- ū per trumpas laikas tarp dviejų testavimų;
- ū testo užduotys kuo nors ypatingos ir įdomios;
- ū teste mažai užduočių ir tiriamieji gali jas lengvai atsiminti;
- ū apskritai yra lengvos ir lengvai atsimenamos testo užduotys.

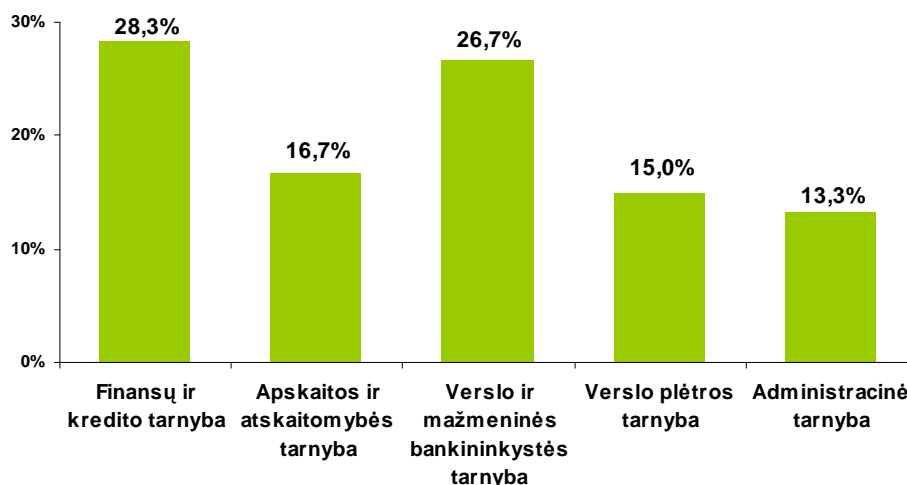
Matavimas gali būti laikomas patikimu (stabiliu), jei kelis kartus matuojant tą pačią savybę yra gaunamas tas pats (ar bent jau labai panašus) rezultatas. Ši testo patikimumo rūšis nustatoma naudojant vadinamąjį pakartotinių matavimų metodą (Test-Retest-Reliability) (G.Merkys, 1999; Lienert&Raatz, 1993). Pakartotiniai matavimai paprastai atliekami ne anksčiau kaip po 4-6 savaičių. Tuo siekiama išvengti tokios situacijos, kuomet tiriamieji dar prisimena ankstesnįjį testavimą, konkrečius klausimus bei savo pateiktus atsakymus. Pakartotino testavimo negalima nukelti ir labai toli, nes matuojama savybės raiška gali natūraliai padidėti arba sumažėti. Tuomet taip ir liks nežinoma, ar testas nėra stabilus, ar tiesiog matuojamos savybės būvis natūraliai pasikeitė.

Visi pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje. Kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis bus testas. Iš testų teorijos ir praktikos žinoma, kad kuo ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis (Lienert&Raatz, 1993) Taip yra todėl, kad kiekvienas testo klausimas yra tarsi mažytis matavimo „eksperimentas“. Ir kuo tokių eksperimentų daugiau, tuo mažesnė darosi klaidos tikimybė, tuo patikimesnis yra matavimas. Tačiau pildant ilgą testą paprastai silpnėja tiriamųjų motyvacija, jie pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą.

Atliekant pakartotinius matavimus (retestą) AB Šiaulių banko Šiaulių filiale ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, bendraujant su darbuotojais, atsižvelgus į pilotinio matavimo rezultatus, pasirinktos penkios organizacinio klimato testo dimensijos, atspindinčios organizacijos valdymą ir jo ypatumus. Buvo pasirinktos šios dimensijos:

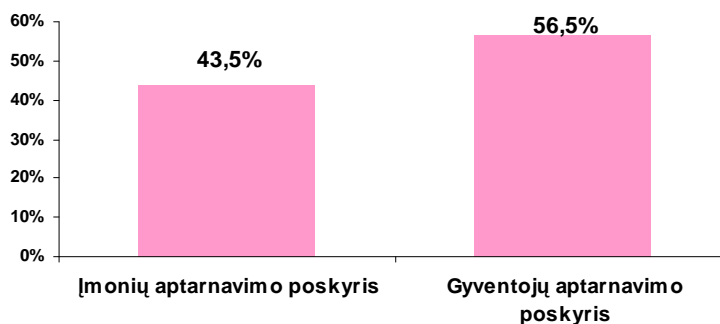
- santykiai su vadovais;
- kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės;
- informacija/komunikacija;
- valdymo/vadovavimo stilius;
- kontrolė.

Pasirinktas subskales sudarė 40 klausimų. Pakartotiniai matavimai (retestai) AB Šiaulių banko Šiaulių filiale ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje buvo atlikti du kartus: pirmas 2006 kovo mėnesį, o antras – balandžio. Tarpas tarp tyrimų - vienas mėnuo. Abiejuose tyrimuose buvo apklausti atsitiktinai pasirinkti respondentai. AB Šiaulių banko Šiaulių filiale - 60 darbuotojų (iš 106) dirbančių penkiose atskirose komandose (žr. 17 pav.) Detaliau šios komandos aprašytos 2.1.1 skyriuje. Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje 23 darbuotojai (iš 38) dirbančių dviejose komandose (žr. 17 pav.). Detaliau šios komandos aprašytos 2.1.2 skyriuje.



17 pav. Darbuotojų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal komandas, procentais (N=60)

Akivaizdžiai matyti, jog iš apklaustų 60 darbuotojų didžiąją dalį sudaro verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnybos (26,7 proc.) bei finansų ir kredito tarnybos (28,3 proc.) komandos. Taip yra todėl, kad šios tarnybos didžiąją dalį sudaro klientų aptarnavimo personalas. Kitose trijose komandose (finansų ir kredito tarnyba, apskaitos ir atskaitomybės tarnyba ir administracinė tarnyba) apklaustųjų skaičius yra panašus (16,7 proc., 15 proc., 13,3 proc.).

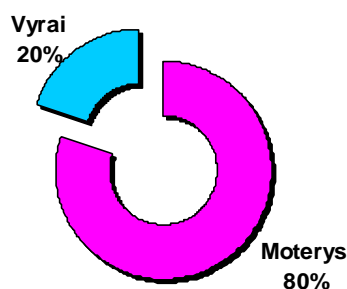


**18 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23)

Iš paveikslėlio matyti, kad iš 23 apklaustųjų didesnę dalį sudaro gyventojų aptarnavimo poskyrio respondentai (56,5 proc.). Atsižvelgiant į tai, kad abiejuose poskyriuose dirba panašus skaičius darbuotojų (gyventojų aptarnavimo poskyryje 18, įmonių aptarnavimo poskyryje 20), nežymiai skiriasi ir apklaustųjų skaičius.

Toliau aptarsime įvairias tiriamųjų charakteristikas kaip: demografines, darbo stažo, respondentų bei kitą statistinę informaciją, turėjusią įtaką šiai tyrimo imčiai.

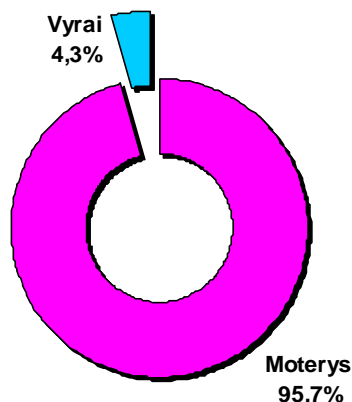
Apklaustųjų pasiskirstymas pagal lytį AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pavaizduotas 19 paveiksle.



**19 pav.** Darbuotojų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N=60)

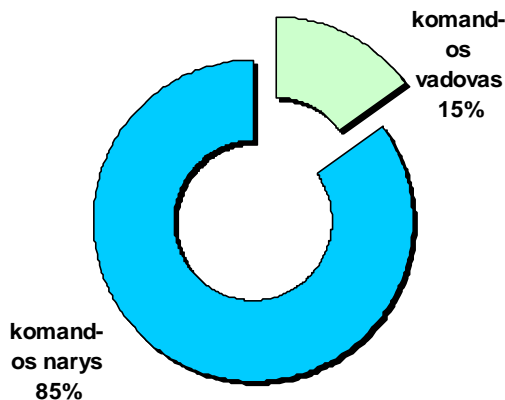
Atsižvelgiant į tai, jog AB Šiaulių banko Šiaulių filiale daugumą darbuotojų sudaro moterys (70 iš 95 darbuotojų), tai akivaizdu, kad ir respondentų didžioji dalis (80 proc.) yra moterys.

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje dauguma darbuotojų yra moterys (37 iš 38). Tai atsispindi ir pateiktame paveiksle – 5,7 proc. sudaro moterys.



**20 pav.** Darbuotojų Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje pasiskirstymas pagal lytį, procentais (N=23)

Respondentų pasiskirstymas pagal statusą AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pavaizduotas 20 paveiksle.



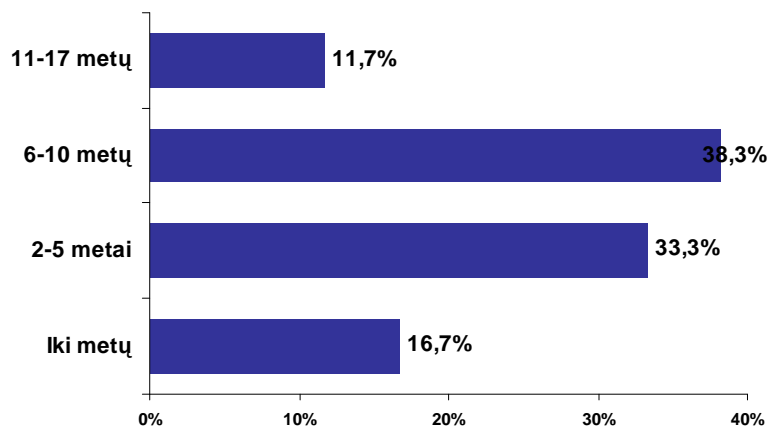
**21 pav.** Darbuotojų AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pasiskirstymas pagal statusą, procentais (N=60)

Iš paveikslo matyti, kad iš visų apklaustųjų AB Šiaulių banko Šiaulių filialo darbuotojų 15 proc. sudaro vadovai, visi kiti (specialistai, vadybininkai, administracijos darbuotojai, pagalbinis personalas) sudaro 85 proc.

Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje apklaustieji (100 proc.) buvo specialistai (visos komandos narės), todėl, kad padaliniuose paskirti nauji vadovaujantys

pareigas einantys asmenys. Siekiant neiškraipyti testo rezultatų nauji vadovai nebuvo įtraukti į tyrimą.

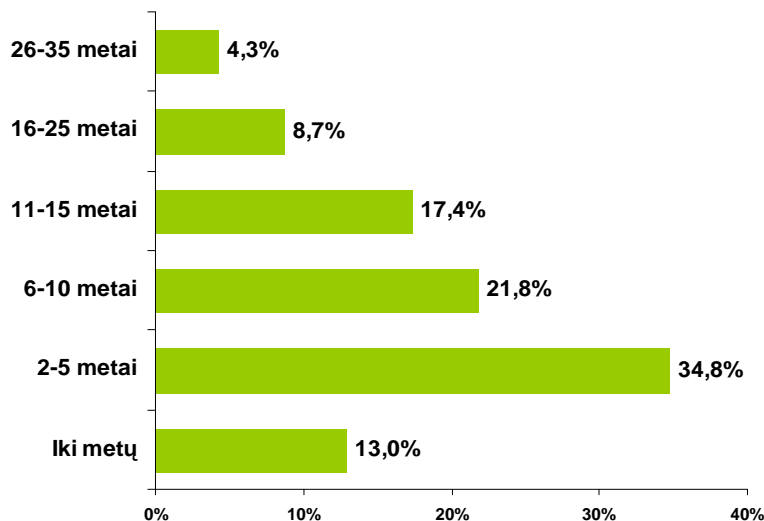
Apibūdinant testo imtį, svarbu atsižvelgti į tai, kiek metų respondentai dirba tiriamosiose įstaigose. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką AB Šiaulių banko Šiaulių filiale pavaizduotas 22 paveiksle



**22 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką AB Šiaulių banko Šiaulių filiale, procentais (N=60)

Iš paveikslo matyti, kad pusė apklaustųjų 50 proc. AB Šiaulių banko Šiaulių filiale dirba nuo dviejų iki penkerių metų. 38,3 proc. respondentų dirba nuo šešerių iki dešimties metų. Iš paveikslo galima daryti išvadą, kad testo rezultatams didžiausią įtaką turėjo 83,3 proc. darbuotojų, nes jie įmonėje dirba daugiau nei metus. Tokie darbuotojai labiau žino minėtos organizacijos darbo specifiką, darbuotojus, vadovus ir pan.

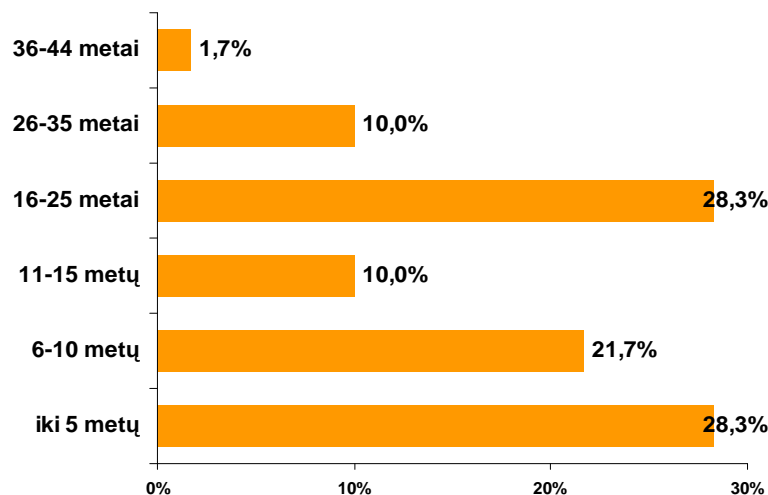
Apklaustųjų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje pavaizduotas 23 paveiksle.



**23 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=23)

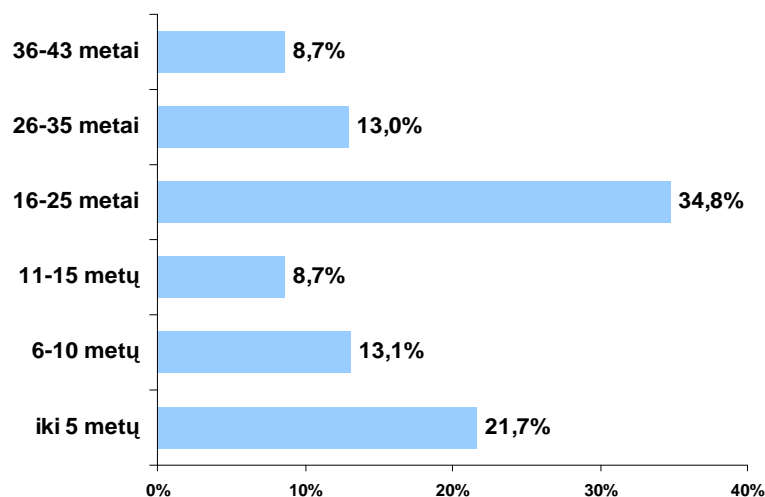
Šiame paveiksle matyti, kad didžioji dalis darbuotojų 34,8 proc. organizacijoje dirba nuo dviejų iki penkerių metų. Nuo 16 iki 35 metų (o tai yra ne mažas darbo stažas vienoje įmonėje) dirba net 13 proc. respondentų.

Tikslinga palyginti darbuotojų įgyta bendrą darbo stažą, įgytą visose darbovietėse.



**24 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal dirbtą laiką Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, procentais (N=60)

Iš paveikslo matome, kad beveik ketvirtadalis (21,7 proc.) apklaustųjų turi ne didelį darbo stažą. Didžioji dalis darbuotojų (28,3 proc.) turi 16 – 25 metų bendrą darbo stažą, mažiau darbuotojų turi 11 – 15 metų stažą (10 proc). 11,7 proc. darbuotojų yra išdirbę nuo 26 iki 44 metų.



**25 pav.** Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriaus darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą visose darbovietėse, procentais (N=23)



Iš šio paveikslo matyti, kad didžioji dalis (34,8 proc.) darbuotojų jau turi 16-25 bendrą darbo stažą. 21,7 proc. respondentų turi 26-43 metų darbo stažą. 21,8 proc. apklaustųjų turi 6-15 metų bendrą darbo stažą. 21,7 proc. apklaustųjų bendras darbo stažas yra iki 5 metų.

Lyginant tiriamų organizacijų imtį pagal gautus pilotinio matavimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyrių skirtingai nei AB Šiaulių banko Šiaulių filiale respondentai yra daugiausia moterys ir, dėl aukščiau išvardintų priežasčių, tyrime nedalyvavo vadovaujantys darbuotojai.

Iš paveikslų matyti, kad Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriaus tiriamųjų imtį sudaro ilgesnį laiką dirbantys toje organizacijos komandos nariai ir didesnę bendrą darbo stažą turintys respondentai nei AB Šiaulių banko Šiaulių filialo.

## **2.4 Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga**

Šiame skyriuje bus aptariami pagrindiniai statistiniai (psichometriniai) rodikliai, kurie buvo panaudoti šitame darbe.

Iverčio aritmetinis vidurkis ( $M$ ) – gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusių skaičiaus. Testo atsakymai buvo įvertinti penkiabalėje skalėje (visiškai nesutinku = 0; visiškai sutinku = 4). Išvedus vidurkį, randamas vidutinis testo balas (įvertis). Pastarojo artėjimas prie nulio (0) reiškia, kad konkretus požymis yra silpnas, o įverčio artėjimas prie trijų balų (4) reiškia, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje yra stipriai pasireiškiantis. Kodavimo pirminiais balais privalumas tas, jog žinomas formalus skalės vidurys, kuris šiuo atveju yra 1,5 balo. Tarkime, jei šis balas viršijamas, galėtume teigti, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje jau nebėra labai silpnas.

Atsakiusiųjų skaičius ( $N$ ). Nors duomenų matrica apima tiriamųjų atsakymus, atskirais atvejais pasitaiko, kad į konkretų klausimą atsakė mažiau apklaustųjų. Dydis  $N$  kaip tik ir parodo tą tiriamųjų skaičių, kuris atsakė į konkretų klausimą ir nuo kokio skaičiaus buvo skaičiuojami statistiniai rodikliai – procentai, vidurkis ir pan. Dydis parodo, kiek pagal į šį konkretų klausimą buvo apdorota stebinių. Kitaip tariant, kiek į šį klausimą atsakė tiriamųjų. Šis dydis nežymiai svyruoja todėl, kad apklaustieji kartais linkę vieną-kitą klausimą praleisti, neatsakyti. Toks reiškinys masinėse apklausose yra tipinis.

Nepalankaus, neutralaus ir palankaus vertinimo procentai. Pirminė vertinimo skalė apėmė balus nuo 0 iki 4. Dviems žemiausiems vertinimo balams (0-1), tenkantys procentiniai dažniai yra sudedami ir apjungiami į vertinimo kategoriją „nepalankus vertinimas“. Balui 2, tenkantys procentiniai dažniai yra apibūdinami kaip „neutralus vertinimas“. Taip yra todėl, kad balas 2 užima poziciją vertinimo skalės viduryje. Aukščiausiems skalės balams (3-4), tenkantys procentiniai

dažniai yra apjungiami į kategoriją „palankus vertinimas“. Vertinimo kategorijos buvo apjungtos sąmoningai, siekiant, kad mažėtų nagrinėtinų rodiklių skaičius ir lengviau būtų pamatyti esmę.

Iverčio modalinė reikšmė moda (Mo) – tai dažniausiai pasitaikanti požymio reikšmė.

Vidurkio pasikliaujamas intervalas (PI) – tai intervalas, apie kurį remiantis artima vienetui tikimybe, galima teigti, jog jam priklauso vertinamojo rodiklio vidurkio tikroji reikšmė.

Standartinis nuokrypis (SD) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Tai statistinė priemonė, kuri apibūdina dydžių pasiskirstymą nuo vidurkio. Juo didesnis standartinis nukrypimas, tuo didesnis dydžių pasiskirstymas.

Patikimumo koeficientas. Jis nustato diagnostinės metodikos patikimumo laipsnį. Šis koeficientas parodo, koku lygiu tomis pačiomis sąlygomis matas arba skalė, matuoja vieno ir to paties tiriamojo savybes, koku lygiu testo rezultatai reprodukuoja tas pačias asmenines savybes. Vadinasi patikimas yra toks testas, kuris tiriamąjį aprašo teisingai. Tai yra kiekvieną kartą matuojant tą patį asmenį gaunami tie patys rezultatai. Bet tiriamasis kinta, todėl patikimumas įmanomas tik tam tikru laikotarpiu. Patikimumas sensta.

Testo patikimumui nustatyti naudojamas Cronbach alfa koeficientas – tai testo vidinės konsistencijos matas. Koeficientas yra populiarus tai lėmė, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuotu pakartotinių matavimų, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) (Lienert & Raatz, 1993). Šį koeficientą sukūrė ir pasiūlė Cronbach'as. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ( $\alpha \sim 1$ ), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija ir tuo testas matuoja tiksliau. Realioje statistinių – psichometrinių praktikoje koeficientų reikšmė, lygi vienetui, nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema ( $-\alpha \leq 0,5$ ) tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra nepakankamas.

Koreliacijos koeficientas (r) – tai pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis. Koreliacijos koeficientas kinta nuo  $-1$  iki  $+1$ . Jeigu koreliacijos koeficientas teigiamas, tai ryšiai tarp nagrinėjamų reiškinių yra tiesiškai didėjantys, o jeigu neigiamas – tiesiškai mažėjantys. Kuo koreliacijos koeficientas artimesnis  $1$ , tuo ryšiai glaudesni, ir kuo labiau koreliacijos koeficientas artėja prie  $0$ , tuo ryšiai silpnesni. Koreliacijos koeficientas vertinamas taip: iki  $0,3$  – ryšiai silpni,  $0,3-0,6$  – vidutinio stiprumo,  $0,6$  ir daugiau – ryšiai stiprūs.

Koreliacijos koeficiento patikimumas nustatomas pagal Stjudento kriterijų  $t_R$ ,

Determinacijos koeficientas ( $r^2$ ) – tai tikimybinis rodiklis, rodantis konkretaus veiksnio procentinę dalį tiriamojo rodiklio variacijoje. Šis parodo, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida

sutampa, kitaip tariant jis parodo gryną sklaidą. Kuo pakartotinių matavimų sklaidos sutapimo procentas didesnis, tuo rezultatas apibūdinamas geresniu.

Variacijos koeficientas (V) - tai santykinis (procentinis) dydis, parodantis požymio sklaidą. Jis gaunamas  $SD/M \times 100$ , t.y. standartinį nuokrypį dalinant iš vidurkio ir dauginant iš šimto. Pavyzdžiui, variacijos koeficientas, siekiantis 100% rodo, kad standartinis nuokrypis ir vidurkis yra vienodo dydžio, o tai rodo labai didelę požymio sklaidą. Kuo V reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis V, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu labiau išsiskirianti.

Reikšmingumo lygmuo / Statistinės paklaidos tikimybė (p) – tai tikimybė atmesti teisingą hipotezę (vadinamoji pirmosios rūšies klaidos tikimybė). Jos kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Kitaip tariant statistinės paklaidos tikimybė skaičiuojama siekiant įvertinti, kokia yra tikimybė, kad stebimas skirtumas tarp atskirų grupių ar objektų yra dėl paprasto atsitiktinumo. Dažniausiai pasirenkamos reikšmės - 0,05; 0,01. Visi statistiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos  $p \leq 0,05$  arba  $p \leq 0,01$  konkrečiame darbe traktuojami kaip nepagrįsti - tai reiškia, kad egzistuoja didesnė nei 5 proc./ 1 proc. tikimybė, kad nustatytas skirtumas buvo tik atsitiktinumas. Kitaip tariant, šiame tyrime buvo užsibrėžta ne didesnė nei 5 proc. arba 1 proc. leistina statistinių sprendimų paklaida. Leistosios statistinės paklaidos dydį užsibrėžia pats tyrinėtojas. Kartais vietoje p nurodomas statistinio reikšmingumo lygmuo žymimas  $\alpha$ .

Standartinio normaliojo skirstinio z-įverdis - tai įprasta ir statistikoje visuotinai taikoma normavimo skalė, kurioje vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1. Ši skalė gaunama vadinamuosius „žalius balus“ specialios formulės pagalba transformuojant į standartinio normaliojo skirstinio z-skalę. Teigiami z-įverčiai rodo nuokrypį nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį, o atitinkamai neigiami z-įverčiai rodo nuokrypį į nepalankių vertinimų sritį. Šiame darbe z skalė taikoma atskiriems padaliniais ir organizacijoms tarpusavyje palyginti. Įverčiai, įgaunantys teigiamas reikšmes, rodo, jog atitinkamas padalinys pagal konkretų darbinį profilį yra vertinamas palankiau nei daugumas padalinių. Neigiami įverčiai rodo, kad atitinkamas padalinys ar organizacija pagal darbinį profilį yra vertinamas nepalankiau nei dauguma kitų padalinių/ organizacijų.

Teigiama statistinė išskirtis – labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį. Kadangi šiame tyrime organizacinis klimatas koduojamas atvirkščiai, tai reiškia, jog kuris nors padalinys arba klimato dimensija yra respondentų vertinamos gerokai aukščiau už vidutinį įvertinimą, t.y. – labai palankiai.

Neigiama statistinė išskirtis – labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į nepalankią vertinimų sritį. Šiame tyrime tai reiškia, kad kuris nors padalinys arba klimato

dimensija yra respondentų vertinamos gerokai kritiškiau už vidutinį įvertinimą, t.y. – labai nepalankiai.

*Sisteminė paklaida (angl. systematic error arba bias)* – tai sisteminis tyrimo rezultatų nuokrypis nuo tikrosios vertės. Priešingai nei atsitiktinė paklaida, sisteminė dažnai iškreipia duomenis į vieną pusę nuo tikrosios vertės, pvz., netikslus prietaisas rodo kiek didesnę nei tikroji vertę, arba tyrėjas atidžiau stebi ir seka tiriamuosius, esančius poveikio, bet ne kontrolės grupėje (tyrėjo paklaida).

### 3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI

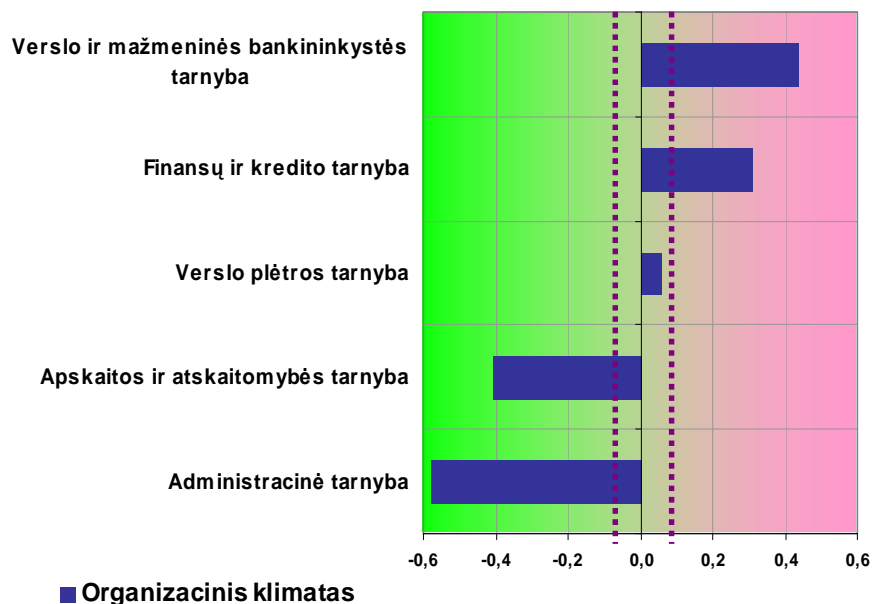
#### 3.1 Pilotinio matavimo rezultatai

Organizacinio klimato testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Remiantis jungtinės testo normavimo Lietuvoje imties duomenimis, galima pagrįstai teigti, jog testas matuoja tinkamai ir labai patikimai. Žinoma reikia patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – AB Šiaulių banko Šiaulių filiale ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje. Kadangi dalinė imtis yra bemaž keliolika kartų mažesnė už visą normavimo imtį, tai mažoje imtyje galima atskirais atvejais tikėtis prastesnių rodiklių. Tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas iki galo savo gerųjų darbinių savybių gali ir neatskleisti. Tokiu atveju rezultatus, gautus konkrečioje imtyje, reikėtų vertinti atsargiau. Dalinėje imtyje testo rodikliai gali suprastėti dėl daugelio priežasčių. Pavyzdžiui, dėl prastesnio testuojamų darbuotojų bendradarbiavimo ar psichologinių savybių, taip pat dėl pasitaikančių nenuoširdžių atsakymų. Pastarieji yra labai tikėtini, jei neužtikrinamas testavimo anonimiškumas. Šitokie dalykai momentaliai atsispindi testo vidinės konsistencijos rodikliuose, kurie neišvengiamai suprastėja. Todėl be šio pradinio testo dar seks pakartotinas testas (retestas), ir tada bus lyginami gauti duomenys, kurie gali skirtis.

Taigi šioje dalyje pateikiami ir aptariami organizacinio klimato pilotinio matavimo rezultatai minėtose įstaigose.

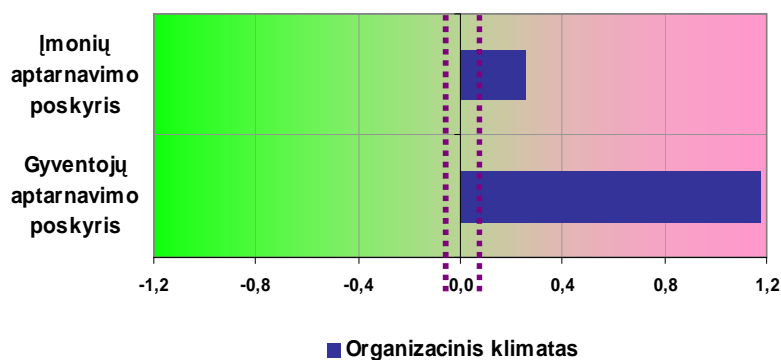
26 paveiksle pateikiama organizacinio klimato atskirose AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose tyrimo rezultatai.

Šiame ir kituose paveiksluose punktyrinė linija žymi pasikliaujamo intervalo ribas.



26 pav. Organizacinis klimatas atskirose AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose (N=47)

26 paveiksle atsispindi, kaip organizacinis klimatas reiškiasi AB Šiaulių banko Šiaulių filialo atskiruose padaliniuose. Iš gautų duomenų galima spręsti, kad teigiamas klimatas yra dviejuose padaliniuose: administracinėje tarnyboje, bei apskaitos ir atskaitomybės tarnyboje. Šių padalinių įvertis yra aukščiau normavimo imties vidurkio, netgi per 0,36-0,51 standartinio nuokrypio. Verslo ir mažmeninės bankininkystės bei finansų ir kredito tarnybose psichologinis klimatas yra prasčiausias. Tokį klimatą galime apibūdinti kaip labai nepalankų. Jų įverčiai nukrenta gerokai žemiau vidurkio pasikliaujamo intervalo apatinės ribos (0,24-0,37). Verslo plėtros tarnybos organizacinis klimatas vertinamas palankiai, nes rezultatai yra vidurkio pasikliaujamo intervalo ribose.



27 pav. Organizacinis klimatas atskirose Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose (N=23)

27 paveiksle atsispindi tai, kad organizacinis klimatas Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose yra kritinis. Ypač gyventojų aptarnavimo poskyryje, nes rezultatai nuo normavimo imties vidurkio nukrypę daugiau nei per vieną standartinį nuokrypį. Įmonių aptarnavimo poskyryje klimatas taip pat kritinis, tačiau jo rezultatai nukrypę tik per 0,19.

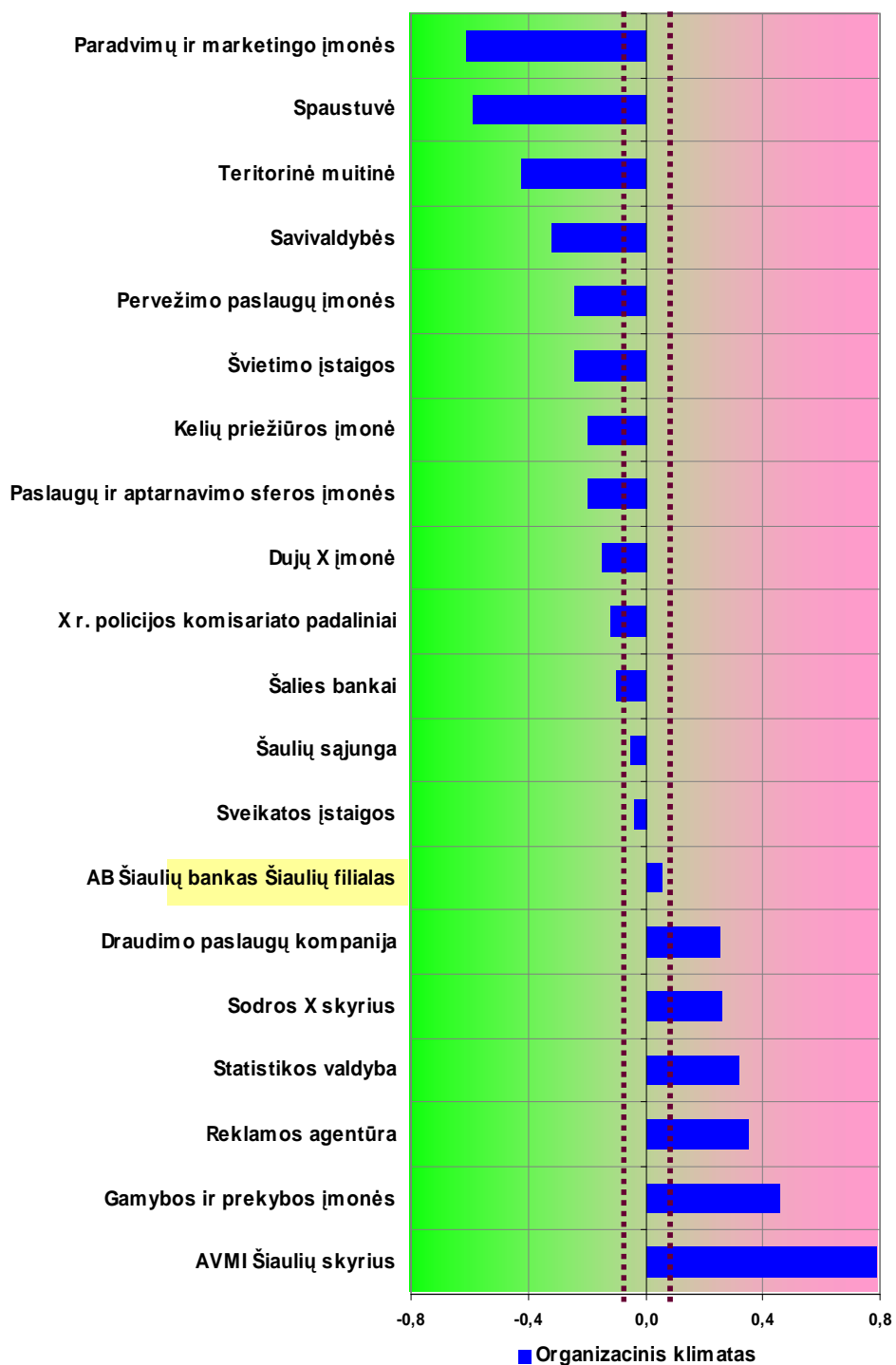
Privalu pažymėti, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti taip – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Kaip ir galima buvo tikėtis, abiejų įstaigų padaliniai pasižymi skirtingu organizaciniu klimatu, nes kiekviename atskirame padalinyje dirba skirtingas kolektyvas ir vadovas, nuo ko ir priklauso viso padalinio klimatas.

Interpretuojant duomenis svarbu suvokti, kad komentuojamas testo įvertis yra aukšto apibendrinimo laipsnio ir daugiapakopio statistinio agregavimo rodiklis. Juk šis rodiklis atspindi 20 dimensijų, galiausiai 149 konkrečius klausimus apie pačius įvairiausių organizacinio klimato aspektus.

Palyginus gautus rezultatus, akivaizdu tai, kad Šiaulių AVMI Šiaulių skyrius pasižymi kritišku klimatu abiejuose padaliniuose. Tuo tarpu AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose

klimatas yra skirtingas. Komentuojant neigiamo klimato pasireiškimą įmonių padaliniuose, galima išskirti faktorius, kurie turi tam įtakos: įtemptas darbas su klientais, darbuotojų kaita.

Tikslinga patikrinti kokias pozicijas pagal matuojamą požymį abi įmonės užima bendrame organizacijų reitinge (žr. 28 ir 29 pav.)

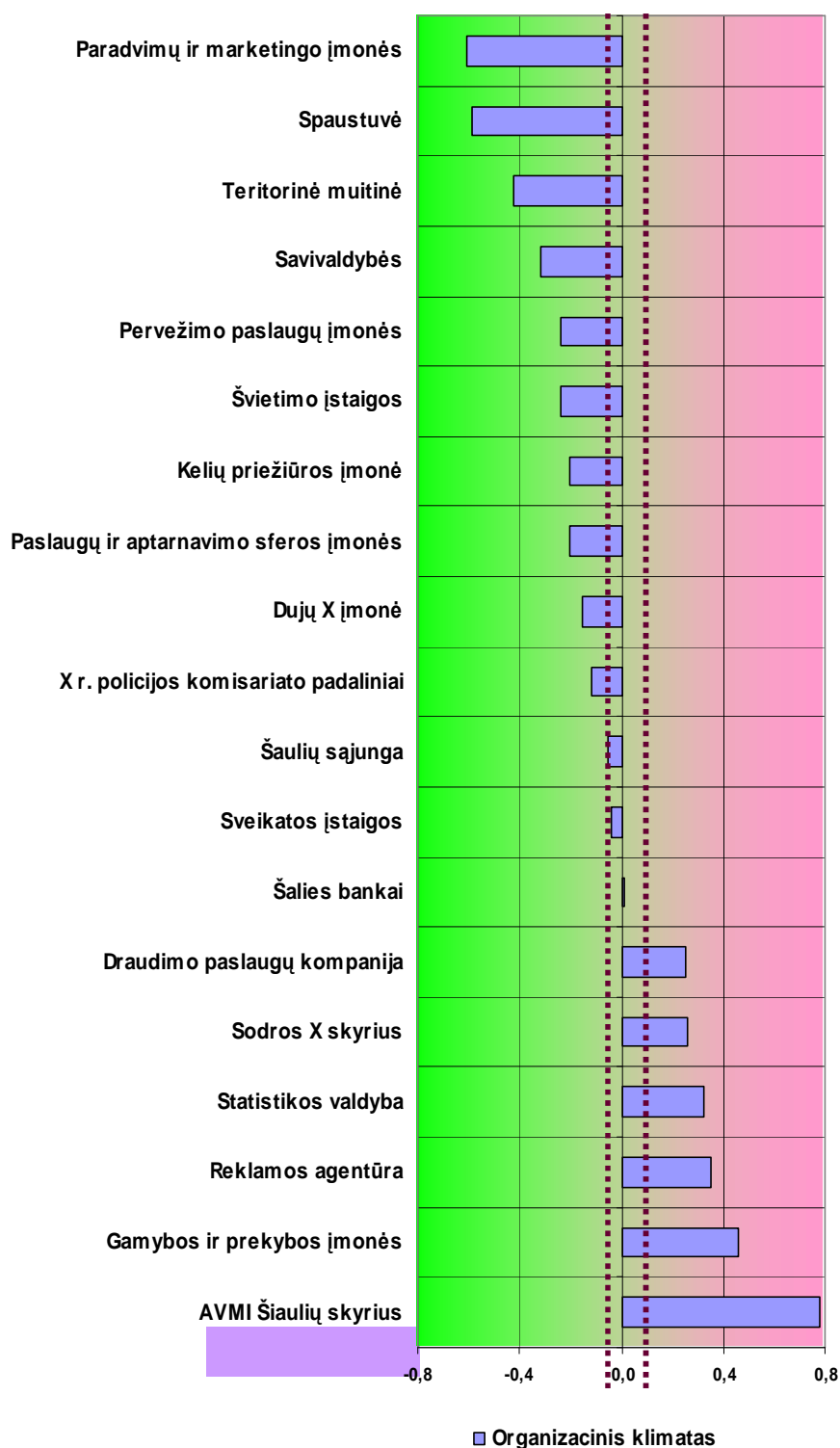


28 pav. AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas bendrame organizacijų tipų reitinge (N=1528)

28 paveiksle matome, kaip pasireiškia klimatas įvairaus tipo organizacijose, ir kaip reiškiasi AB Šiaulių banko Šiaulių filialo klimatas, lyginant jį su kitomis organizacijomis. Kritinis klimatas stebimas Valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje, gamybos ir prekybos įmonėje, statistikos valdyboje, reklamos agentūroje, kai įverčiai nukrenta gerokai žemiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos. AB Šiaulių banko Šiaulių filialo klimatas patenka į pasikliaujamo intervalo vidurkį ir bendrame organizacijų reitinge užima vidutines pozicijas. Tačiau palyginus su kitų šalies bankų organizacinio klimato rezultatais, kurie išeina iš pasikliautino intervalo ribų į teigiamą pusę, tiriamo banko Šiaulių filialo organizacinio klimato tyrimas yra prastesnis.

29 paveiksle matome, kaip pasireiškia organizacinis klimatas įvairaus tipo organizacijose, ir kaip reiškiasi Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus klimatas, lyginant jį su kitomis organizacijomis.





29 pav. Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas bendrame organizacijų tipų reitinge (N=1528)

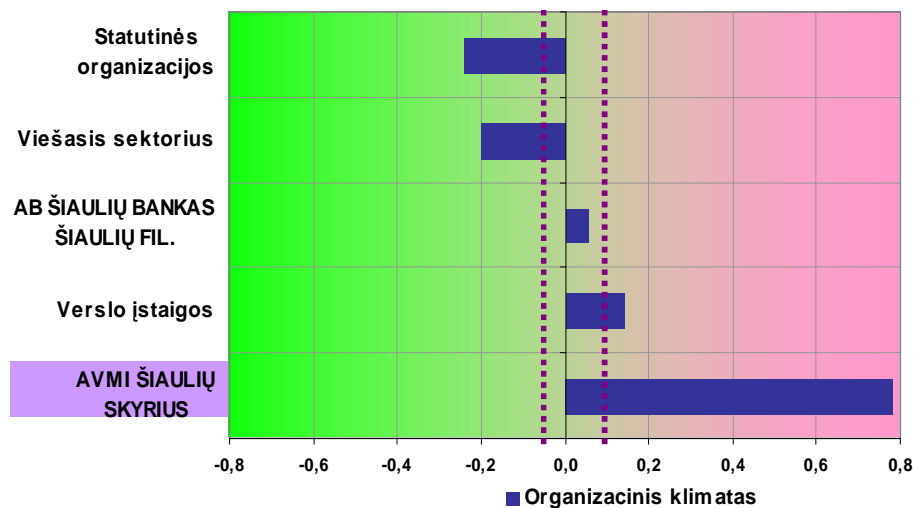
Akivaizdžiai matyti, kad minėtoje organizacijoje klimatas yra pats nepalankiausias. Matyti, kad reklamos agentūros, gamybos ir prekybos įmonių klimatas nėra palankus. Jų įverčiai nuo

pasikliautino intervalo nukrypęs per 0,3 ir 0,4 standartinio nuokrypio. Tačiau Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus klimato rezultatas – daugiau nei per 0,7 standartinio nuokrypio į neigiamą pusę.

Apibendrinant 28 ir 29 paveiksluose pateiktus rezultatus, galima teigti, kad AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas, lyginant su Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizaciniu klimatu, bendrame palyginime su įvairiomis organizacijomis, yra žymiai palankesnis (rezultatai patenka į pasikliautino intervalo ribas).

Galima palyginti tiriamųjų įstaigų organizacinį klimatą pagrindinių tipų organizacijose: statutinėse, viešojo sektoriaus, verslo įstaigų.

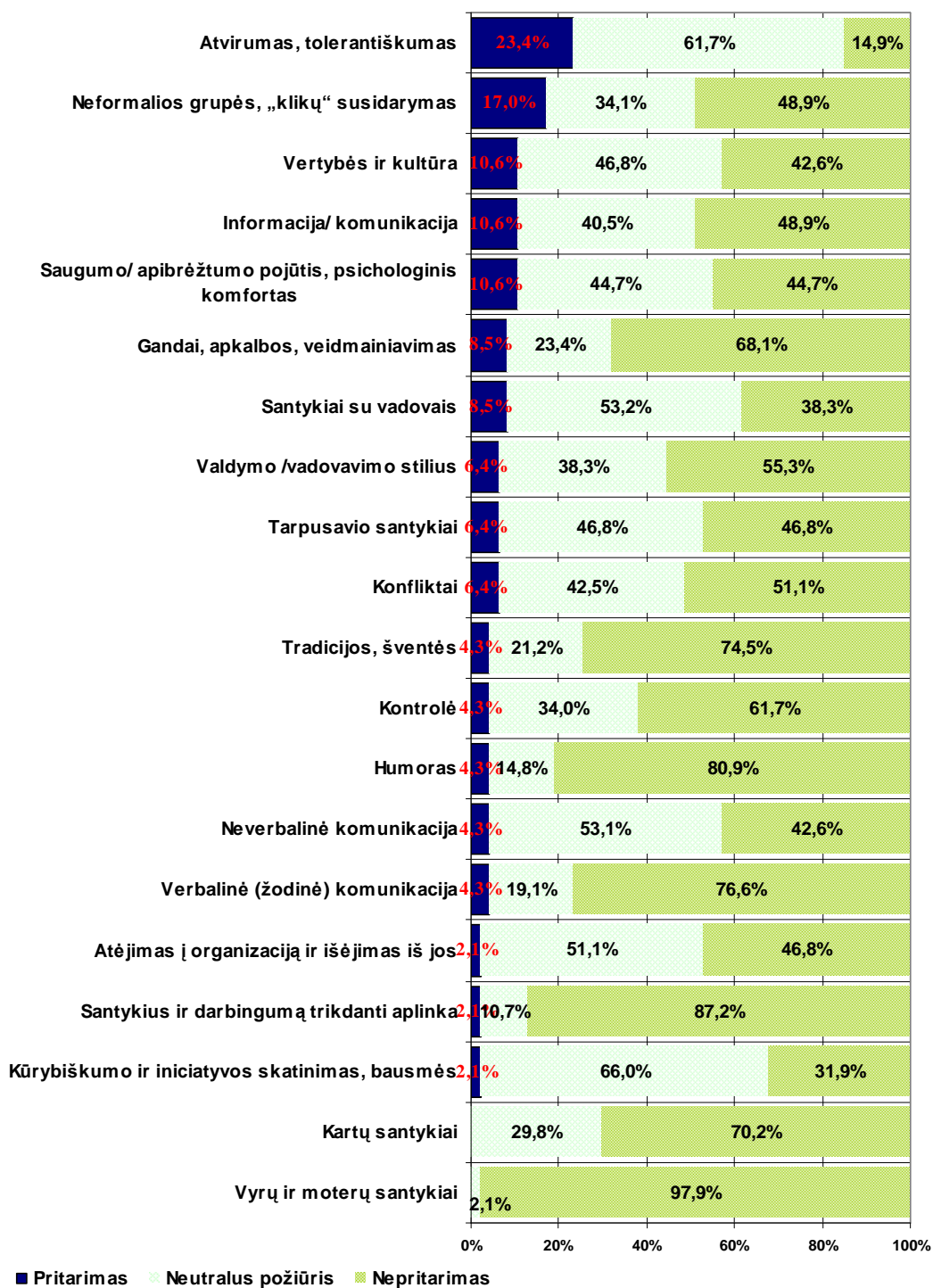
Iš 30 paveikslo matyti, kad geriausias klimatas yra statutinėse organizacijose, kai nuokrypis nuo standartinio vidurkio apie 0,2, o kritinis klimatas – Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje, kai nuokrypis nuo vidurkio siekia daugiau nei 0,7 punktus. AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas vidurkio ribose.



**30 pav.** AB Šiaulių banko Šiaulių filialo ir Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose (N=1528)

Kadangi aukščiau pateikti vertinimai buvo pateikti remiantis jungtiniu testo balu, tai norint būti visiškai objektyviems, verta panagrinėti, kaip organizacinis klimatas tiriamose įstaigose reiškiasi pagal visas 20 subskalių, kitaip tariant, - pagal visas 20 dimensijų.

31 paveiksle pateiktas AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas pagal visas 20 subskalių (žr. 31 pav.).

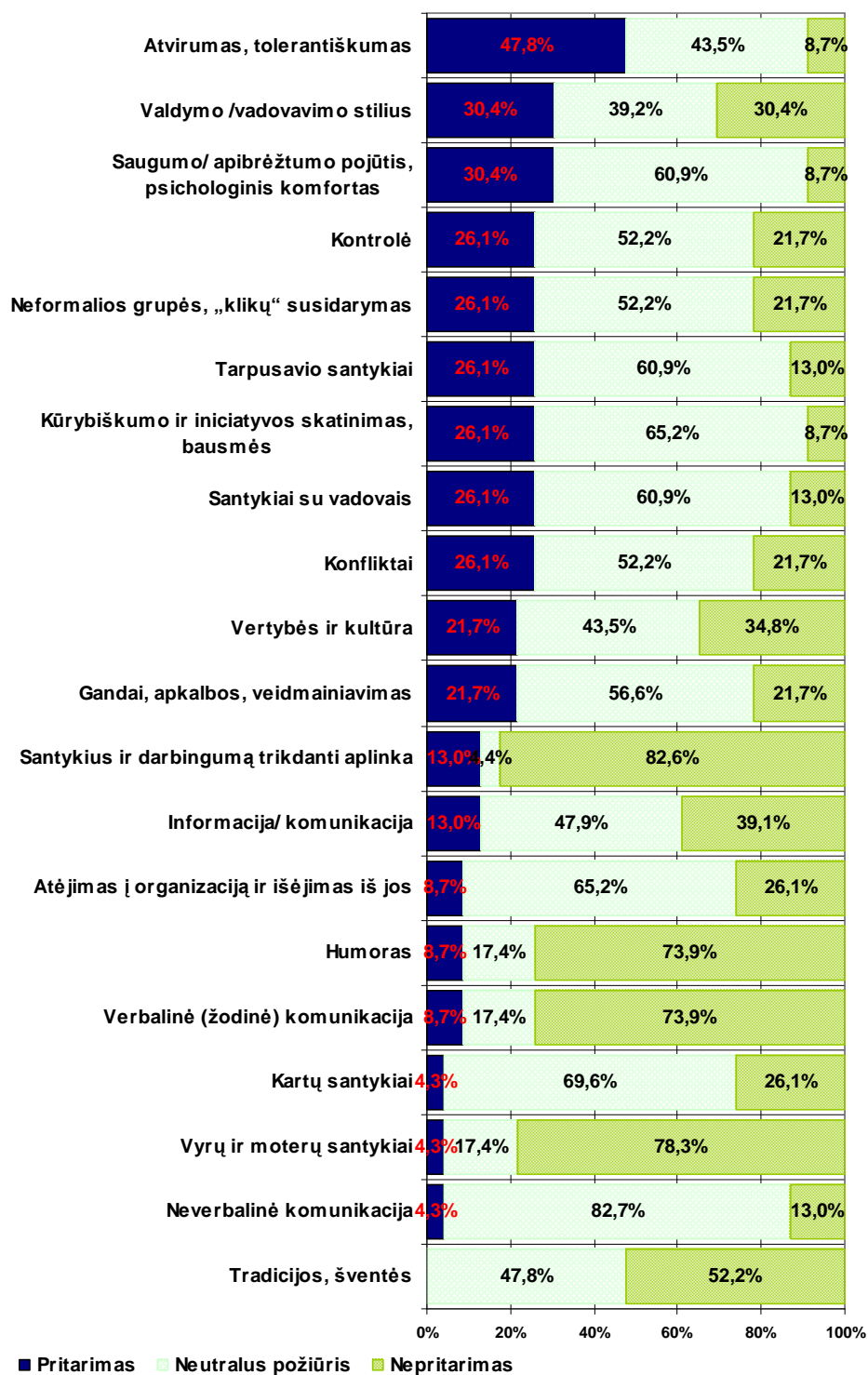


31 pav. AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas pagal 20 subskalių (N=47)

Gauti duomenys parodo (31 pav.), kad pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams nėra stiprus. Tačiau neįmanoma nepastebėti, kad pavieniai organizacinio klimato požymiai apklaustųjų padaliniuose buvo įvertinti žymiai kritiškiau. Beveik 23,4 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų neigiamai įvertino pagal tokią dimensiją kaip *atvirumas/tolerantiškumas*, 17 proc. –

pritarė, kad yra organizacinio klimato krizė pagal dimensiją - *neformalios grupės*, „*klikų*“ *susidarymas*. Dimensijoms: *saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas, informacija/ komunikacija, vertybės ir kultūra* buvo įvertintos vienodai -10,6 proc. Nepritartimas krizės požymiams AB Šiaulių banko Šiaulių filialo yra išreikštas gana stipriai dimensijoms: *santykius ir darbingumą trikdanti aplinka, atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos* Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija, *Humoras*. Visiškai organizacinio klimato krizei nebuvo pritarta pagal dimensijas: *vyrų ir moterų santykiai, kartu santykiai*. Tai reiškia, kad dirbantieji yra patenkinti jų kolektyve vyraujančiu sveiku humoro jausmu, nei moterys, nei vyrai, nei jaunesnio ar vyresnio amžiaus darbuotojai nesijaučia ignoruojami, vyrauja gera darbinė aplinka.

32 paveiksle pavaizduotas Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas pagal 20 dimensijų (subskalių) (žr. 32 pav.).



32 pav. Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis klimatas pagal 20 subskalių (N=23)

Gauti duomenys rodo (žr. 32 pav.), jog pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus yra ryškus. Organizacinio klimato požymiai apklaustųjų padaliniuose daugiau nei pagal vienuolika dimensijų krizės pritarimo procentas siekė daugiau nei 20. Apie 49,00 proc. respondentų neigiamai įvertino pagal tokią dimensiją kaip

*atvirumas/tolerantiškumas*, daugiau nei 30 proc. – pritarė, kad yra organizacinio klimato krizė pagal dimensijas - *valdymo /vadovavimo stilius, saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*. Dimensijos: *kontrolė, santykiai su vadovais, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės, tarpusavio santykiai* buvo įvertintos beveik vienodai – apie 26 proc. Nepritarimas krizės požymiams Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje yra išreikštas gana stipriai dimensijoms: *Kartų santykiai, Vyru ir moterų santykiai*. Visiškai organizacinio klimato krizei nebuvo pritarta pagal dimensiją *Tradicijos, šventės*.

Iš rezultatų matyti, kad abiejose tiriamose įstaigose kritiškiausiai yra vertinamas *atvirumas/tolerantiškumas, neformalios grupės, „klikų“ susidarymas*. Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje, skirtingai nei AB Šiaulių banko Šiaulių filiale, darbuotojai organizacinį klimato krizei pagal dimensijas *tarpusavio santykiai, kontrolė, santykiai su vadovais* pritaria apie nuo 20 iki 30 proc., tuo tarpu AB Šiaulių banko Šiaulių filialo darbuotojų pritarimas organizacinį klimato krizei pagal šias dimensijas tesiekia 4-8 proc. Didžiausias skirtumas tarp tiriamųjų įstaigų, tai apklaustųjų dimensijos, *kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės*, įvertinimas. Biudžetinės įstaigos darbuotojai stipriai pritarė. Tai, jog krizė pagal šią dimensiją yra pritarė daugiau nei 26 proc., o verslo įstaigoje – tik 2,1 proc.

Nors bendra tendencija AB Šiaulių banko Šiaulių filiale yra gana pozityvi, o Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje – negatyvi, visgi tikslinga patikrinti, koks organizacinis klimatas pagal atskiras dimensijas reiškiasi atskiruose šių įstaigų padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatai yra atspindėti 6 ir 7 lentelėse.

Lentelėje surašyti ne tik pavieniai testo įverčiai, tenkantys konkrečioms padaliniam, bet ir spalvomis pažymėti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Plačiau apie nukrypstančius įverčius rašė G. Merkys, S. Vaitkevičius, Urbonaitė – Šlyžiuvienė, (2004). Ekstremalūs įverčiai įgalina išryškinti atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Taip galima atpažinti ir nagrinėti akivaizdžiai pirmaujančius ir akivaizdžiai atsiliekančius padalinius. Konkrečiai šiuo atveju nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į teigiamą arba neigiamą pusę nukrypsta bent per pusę standartinio nuokrypio arba daugiau.

Kompleksinėje lentelėje yra atidėti ir tirti AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniai pagal testo dimensijas.

Organizacinis klimatas pagal dimensijas ir padalinius AB Šiaulių banko Šiaulių filiale (N=47)

	Finansų ir kredito tarnyba	Apskaitos ir atskaitomybės tarnyba	Verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnyba	Verslo plėtros tarnyba	Administracinė tarnyba
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,04	-0,14	0,59	-0,72	-0,53
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,30	-0,31	0,56	0,25	-0,36
Neverbalinė komunikacija	0,73	-0,01	0,63	-0,06	-0,35
Konfliktai	0,24	-0,60	0,27	0,33	-0,30
Santykiai su vadovais	0,49	-0,17	0,59	0,47	-0,20
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0,60	0,15	0,46	0,25	-0,38
Informacija/ komunikacija	0,38	0,01	0,11	0,36	-0,67
Atvirumas, tolerantiškumas	0,59	-0,04	0,38	-0,29	0,22
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,26	-0,65	0,22	0,40	-0,38
Kartų santykiai	0,27	-0,14	0,14	0,29	-0,20
Tarpusavio santykiai	0,03	-0,12	0,40	0,27	-0,28
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,48	0,02	0,45	0,39	0,07
Valdymo /vadovavimo stilius	0,14	-0,45	0,43	0,42	-0,57
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,58	-0,86	0,06	0,18	-0,22
Kontrolė	0,19	-0,44	0,34	-0,05	-0,16
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,67	0,05	0,40	0,02	-0,50
Vertybės ir kultūra	0,59	-0,38	0,89	0,17	-0,99
Tradicijos, šventės	-0,51	-0,65	-0,71	-0,23	-1,00

x>0,5 - statistinė išskirtis – nepalankus vertinimas

x<-0,5 - statistinė išskirtis – palankus vertinimas

Visoje kompleksinėje lentelėje atskiruose padaliniuose pagal atskiras dimensijas matyti, kad yra įvairių reikšmių, liudijančių ir palankų, ir nepalankų organizacinį klimatą juose. Tačiau palankių įverčių yra daugiau – tad galima teigti, kad organizacinis klimatas AB Šiaulių banko Šiaulių filiale yra palankus. Visi nepalankūs įverčiai (po penkis) pasiskirsto tik dviejuose iš penkių padalinių – tai *Finansų ir kredito*, *Verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnybose*. Kituose trijuose padaliniuose yra visi palankūs arba teigiami įverčiai. Daugiausia teigiamų įverčių yra *administracinėje tarnyboje*, kiek mažiau - *Apskaitos ir atskaitomybės tarnyboje*. Atkreipiant dėmesį į subskales, matome, kad

dimensijos *Tradicijos, šventės* įverčiai beveik pagal visus padalinius yra vien teigiami. Taip pat palankiai vertinama yra *Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka, Kartų santykiai, Kontrolė*. Atsižvelgiant į vadovavimą atspindinčių dimensijų įverčius, pastebima, kad būtent dimensijos *santykiai su vadovais* įverčiai, yra nepalankiausi ir siekia 0,49-0,59. Detalizuotas požiūris išryškina tuos pačius padalinius – “lyderius“, kurie buvo konstatuoti nagrinėjant bendrąjį padalinių reitingą. Taigi matyti, kad pirmaujantis padalinys yra *administracinė tarnyba* – čia klimatas palankiausias. Na, o *Verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnyboje* klimatas yra prasčiausias.

Žemiau pateiktoje 7 kompleksinėje lentelėje yra atidėti ir tirti Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniai pagal testo dimensijas.

7 lentelė

Organizacinis klimatas pagal dimensijas ir padalinius Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje (N=23)

	Įmonių aptarnavimo poskyris	Gyventojų aptarnavimo poskyris
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,61	0,84
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,36	0,41
Neverbalinė komunikacija	0,61	1,09
Konfliktai	-0,09	1,35
Santykiai su vadovais	0,42	0,78
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	0,51	0,92
Informacija/ komunikacija	0,00	0,54
Atvirumas, tolerantiškumas	0,33	0,96
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,18	1,17
Kartų santykiai	0,27	1,06
Tarpusavio santykiai	0,28	1,05
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0,42	1,22
Valdymo /vadovavimo stilius	0,21	1,00
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,60	0,63
Kontrolė	0,24	1,16
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,49	0,85
Vertybės ir kultūra	0,24	1,04
Tradicijos, šventės	-0,71	0,05

x>0,5 - statistinė išskirtis – nepalankus vertinimas

x<-0,5 - statistinė išskirtis – palankus vertinimas



Šioje lentelėje pateikti rezultatai akivaizdžiai rodo skirtumą tarp Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje tirtų padalinių. *Gyventojų aptarnavimo poskyryje* 16-os dimensijų iš 18-os įverčiai yra žemiau minimalios ribos. Tai rodo, kad šiame padalinyje organizacinis klimatas yra ypač nepalankus. Tik dimensijų *verbalinė komunikacija* ir *Tradicijos, šventės* įverčiai šitoje komandoje yra palankūs. Taip pat palankiai juos įvertina ir *įmonių aptarnavimo poskyris*. Tokios dimensijos kaip *saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės, neverbalinė komunikacija* yra labai neigiamai įvertinamos, o dimensijų *atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos, neformalios grupės, „klikų“ susidarymas* įverčiai siekia beveik „leistiną“ neigiamą ribą.

Šie rezultatai taip pat išryškina tuos pačius „lyderiaujančius“ padalinius, kurie buvo konstatuoti nagrinėjant bendrąjį padalinių reitingą. Matyti, jog nepalankiausias organizacinis klimatas yra *Gyventojų aptarnavimo poskyryje*.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje klimatas labai priklauso nuo konkretaus padalinio konteksto. Net toje pačioje įstaigoje yra padaliniai, kurių klimatas palankus/labai palankus, o šalia jų egzistuoja tokie padaliniai, kuriuose nagrinėjamu klausimu reiškiasi krizės užuomazgos. Tiek AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose, tiek Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose vyrauja skirtingas klimatas (vienuose jis geras, kituose kritinis). Visų padalinių atžvilgiu AB Šiaulių banko Šiaulių filiale organizacinis klimatas klostosi gana palankiai, o Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje – labai nepalankiai.

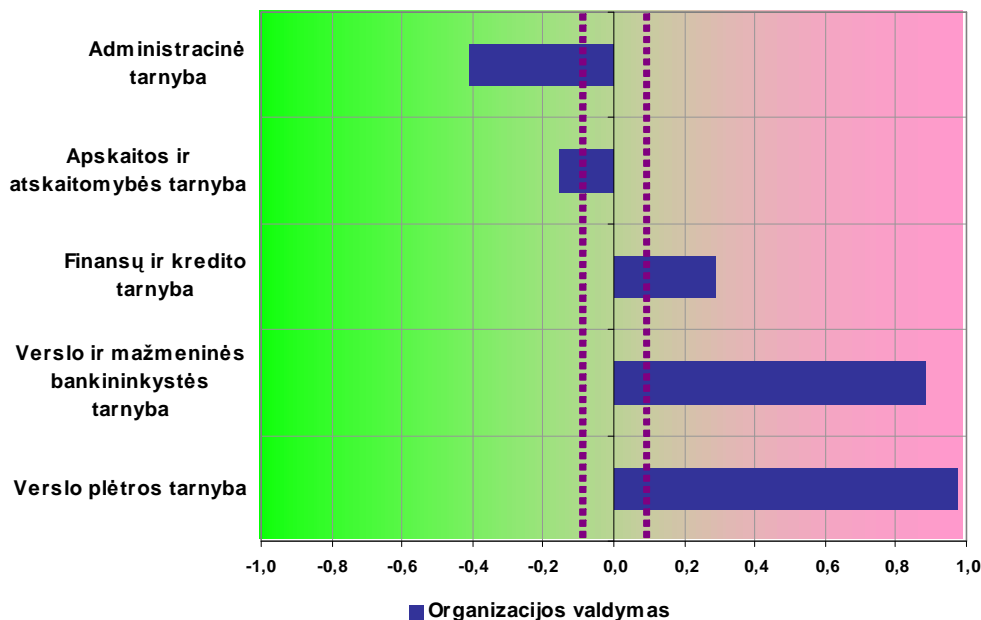
Ši išvada yra patikima. Jau buvo minėta, kad organizacinio klimato testo psichometrinė kokybė yra labai aukšta. Atitinkami skaičiavimai buvo atlikti didžiojoje norminėje imtyje ir šiame darbe jau pakomentuoti. Ypač svarbu atsižvelgti į tai, jog testas nagrinėjamo požymio raišką matuoja labai tiksliai ir patikimai, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje susiklosto palankus arba mažiau palankus organizacinis klimatas. Vadinasi, atskleidžiant šį aspektą, reikalingi kokybiniai tyrimai.

### **3.2 Pakartotinių matavimų rezultatai**

Kaip buvo minėta 2.3 skyriuje, pakartotiniai matavimai (retestas) AB Šiaulių banko Šiaulių filiale ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje buvo atlikti pagal pasirinktas penkias dimensijas, atspindinčias organizacijos valdymą: santykiai su vadovais; *kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija/komunikacija; valdymo/vadovavimo stilius; kontrolė*.

33 ir 34 paveiksluose pateikta tirtose organizacijose rezultatai, atspindintys padalinių požiūrį į organizacijos valdymą.

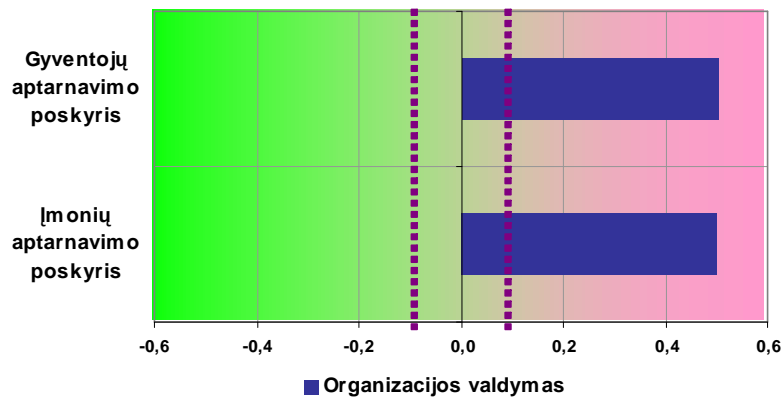
Šiame ir kituose paveiksluose punktyrinė linija žymi pasikliaujamo intervalo ribas: [-0,07; +0,07]



**33 pav.** Organizacinis valdymas atskiruose AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose (N=60)

Paveiksle matome, kad organizacinis valdymas AB Šiaulių banko Šiaulių filialo atskiruose padaliniuose reiškiasi skirtingai. Iš gautų duomenų galima spręsti, kad požiūris į organizacijos valdymą teigiamas yra *administracinėje tarnyboje* (įverčiai yra už pasikliaujamo intervalo ribų į teigiamą pusę) bei palankus *apskaitos ir atskaitomybės tarnyboje*. Tačiau kituose trijuose padaliniuose, t.y., *verslo ir mažmeninės bankininkystės, finansų ir kredito bei verslo plėtros tarnybose* įverčiai yra neigiami. *Verslo ir mažmeninės bankininkystės, verslo plėtros* tarnybose jie nukrypsta atitinkamai netgi per 0,81 ir 0,90 standartinio nuokrypio. Tai rodo šių padalinių labai nepalankų požiūrį į organizacijos valdymą.

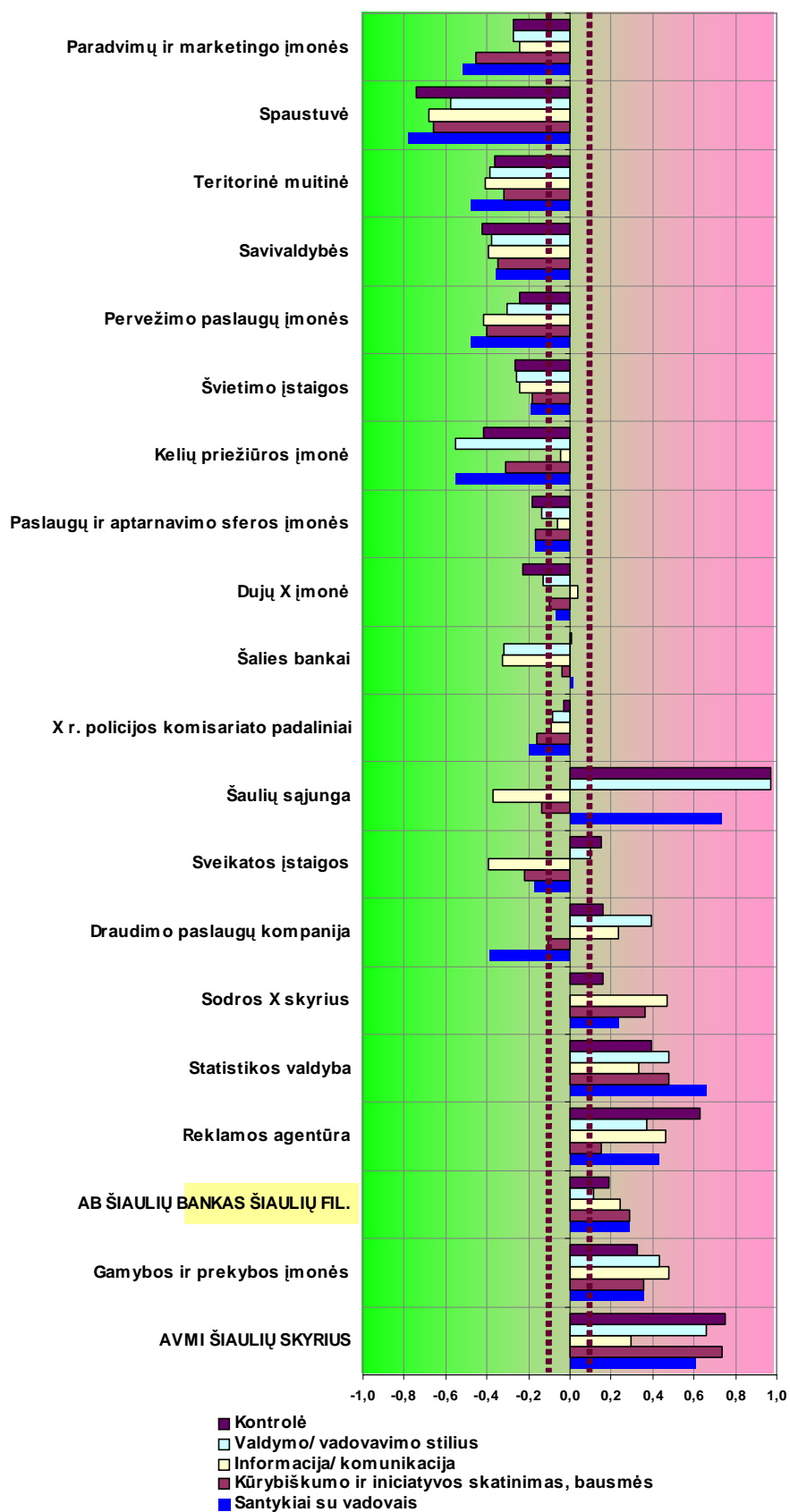
34 paveiksle pateikti organizacinio valdymo Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje tyrimo duomenys pagal padalinius.



**34 pav.** Organizacinis klimatas atskirose Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose (N=23)

Organizacinis valdymas Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose yra labai nepalankus tiek *gyventojų aptarnavimo* poskyryje, tiek *įmonių aptarnavimo* poskyryje. Rezultatai nuo normavimo imties vidurkio nukrypę per 0,43 standartinio nuokrypio.

Tikslinga patikrinti kokias pozicijas pagal matuojamą požymį abi organizacijos užima bendrame organizacijų reitinge, žr.35 pav.

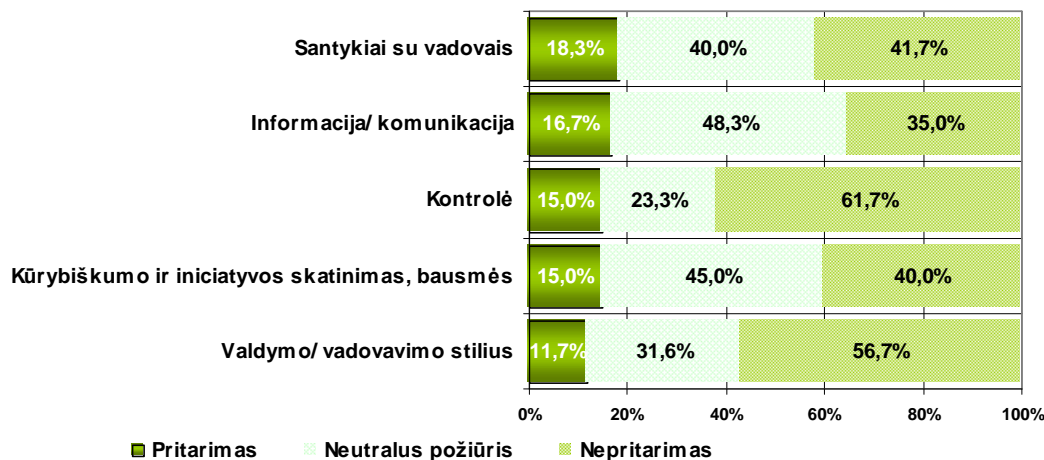


35 pav. AB Šiaulių banko Šiaulių filialo ir Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus duomenys organizacinio valdymo dimensijas bendrame organizacijų tipų reitinge (N=1812)

Paveiksle matoma kaip pasireiškia organizacijos valdymas įvairaus tipo organizacijose, ir kaip jis reiškiasi AB Šiaulių banko Šiaulių filiale bei Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje pagal organizacinio valdymo dimensijas. Galima teigti, jog Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje, skirtingai nei kitose statutinėse organizacijose, visos organizacinio valdymo dimensijos už pasikliautino intervalo ribų į neigiamą pusę. Tik lyginat su Šiaulių sąjunga tiriamos biudžetinės įstaigos nuokrypia yra mažesni. AB Šiaulių banko Šiaulių filiale požiūris į organizacinį valdymą yra palankesnis nei šiame darbe lyginamoje įmonėje, tačiau sugretinus rezultatus su šalies bankais, pastebimas ryškus skirtumas. Šalies bankų organizacinio valdymo įverčiai yra nukrypę už pasikliautino intervalo ribų į teigiamą pusę, priešingai nei tiriamo banko filiale. Tačiau negalime teigti, jog organizacinis valdymas yra nepalankus visame Šiaulių banke ar Apskritis valstybinės mokesčių inspekcijos struktūroje. Galbūt su organizacinio valdymo problema susiduriama tik šiuose skyriuose. Todėl ateityje būtų tikslinga atlikti tyrimus ir kituose šiame darbe minimų įstaigų padaliniuose.

Kadangi aukščiau pateikti vertinimai buvo pateikti remiantis jungtiniu testo balu, tai norint būti visiškai objektyviems, verta panagrinėti, kaip organizacinis valdymas tiriamose įstaigose reiškiasi pagal pasirinktas subskales, kitaip tariant, - pagal visas 5 dimensijas.

36 paveiksle pateiktas AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis valdymas pagal penkias dimensijas.

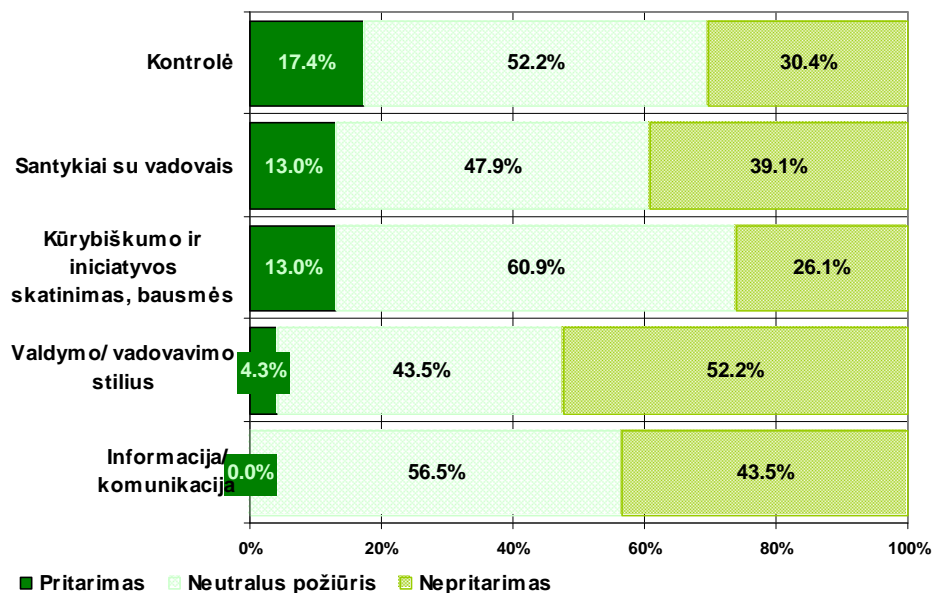


**36 pav.** AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis valdymas pagal 5 subskales (N=60)

Gauti duomenys parodo (36 pav.), kad pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams banko filiale nėra stiprus. Didžiausio pritarimo, jog organizacijos valdyme yra krizės požymiai, susilaukė dimensija *santykiai su vadovais* – 18,3 proc. ir dimensija *informacija/komunikacija* 16,7 proc. Atitinkamai mažiausio pritarimo susilaukta pagal dimensiją *valdymo/vadovavimo stilius* –

11,7 proc. Organizacinio valdymo krizei pagal dimensijas *kontrolė, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės* pritarta vienodai – po 15 proc.

Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje organizacinis valdymas pagal dimensijas taipogi yra skirtingas (žr.37 pav.).



37 pav. Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizacinis valdymas pagal 5 subskales (N=23)

Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje atlikto tyrimo rezultatai parodo, jog visiškai nepritarta organizacinio valdymo krizei yra pagal dimensiją *informacija/komunikacija*, nelabai pritarta ir dimensijai *valdymo /vadovavimo stilius* (tik 4,3 proc.). Daugiausia pritarimo krizės požymiams susilaukė dimensija *kontrolė* – 17,4 proc., o dimensijoms *santykiai su vadovais, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės* teko po 13 proc.

Palyginus abiejose įmonėse atlikto tyrimo gautus rezultatus pagal dimensijas, galime daryti išvadą, jog AB Šiaulių banko Šiaulių filiale labiau pasireiškia krizė *santykiuose su vadovais*, o Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje – *kontrolėje*. Taipogi Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje visiškai nepareiškę pasitenkinimo pagal dimensiją *informacija/komunikacija*. Galima daryti prielaidą, jog galbūt šioje įstaigoje yra laiku ir tiksliai perduodama reikiama bei aiški informacija. Šito negalima pasakyti apie AB Šiaulių banko Šiaulių filialą. Ten visos dimensijos susilaukė vienokio ar kitokio pritarimo krizės požymiams.

## Organizacinis valdymas pagal dimensijas ir padalinius AB Šiaulių banko Šiaulių filiale (N=60)

	Finansų ir kredito tarnyba	Apskaitos ir atskaitomybės tarnyba	Verslo ir mažmeninės bankininkystės tarnyba	Verslo plėtros tarnyba	Administracinė tarnyba
Santykiai su vadovais	0.21	-0.37	0.78	0.90	-0.39
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0.19	0.10	0.57	0.78	-0.40
Informacija/komunikacija	0.58	0.01	0.36	0.57	-0.79
Valdymo /vadovavimo stilius	-0.11	-0.30	0.50	0.62	-0.26
Kontrolė	-0.08	-0.29	0.75	0.46	-0.07

x>0,5 - statistinė išskirtis – nepalankus vertinimas

x<-0,5 - statistinė išskirtis – palankus vertinimas

Visoje 8 kompleksinėje lentelėje atskiruose padaliniuose pagal atskiras dimensijas matyti, kad yra įvairių reikšmių, liudijančių ir palankų, ir nepalankų organizacinį valdymą juose. Tačiau nepalankių įverčių yra daugiau – tad galima teigti, kad organizacinis valdymas AB Šiaulių banko Šiaulių filiale nėra palankus. Beveik visi nepalankūs įverčiai (keturi iš penkių) pasireiškia Verslo ir plėtros tarnyboje. Tačiau ir penktosios dimensijos *kontrolė* įvertis yra artimas nepalankiai. Verslo ir mažmeninės bankininkystės padalinyje taipogi organizacinis valdymas pagal daugelį dimensijų yra vertinamas nepalankiai. Pasirodo, kad *administracinėje bei apskaitos ir atskaitomybės tarnybose* vyrauja palankus organizacinis valdymas.

## Organizacinis valdymas pagal dimensijas ir padalinius Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje (N=23)

	Įmonių aptarnavimo poskyris	Gyventojų aptarnavimo poskyris
Santykiai su vadovais	0.25	0.34
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0.48	0.33
Informacija/komunikacija	-0.01	-0.03
Valdymo/ vadovavimo stilius	0.16	0.39
Kontrolė	0.64	0.50

x>0,5 - statistinė išskirtis – nepalankus vertinimas

x<-0,5 - statistinė išskirtis – palankus vertinimas

Šioje 9 lentelėje pateikti rezultatai neparodo didelio skirtumo tarp Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje tirtų padalinių. *Gyventojų aptarnavimo poskyryje* visų 5 dimensijų įverčiai yra palankūs. Tai rodo, kad šiame padalinyje organizacinis valdymas yra palankus. *Įmonių aptarnavimo poskyryje*

palankiai vertinamos visos dimensijos, išskyrus *kontrolė*. Kaip ir buvo pavaizduota 36 pav. Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje nepalankiausiai buvo vertinama kontrolė. Iš šios lentelės mes sužinome, jog būtent *Įmonių aptarnavimo poskyryje* ši dimensija ir yra vertinama nepalankiai. Vadinasi organizacijos valdymo problema, susijusi su kontrole, turėtų būti sprendžiama būtent šiame padalinyje, o ne visame skyriuje.

Organizacijos valdymo tyrimo rezultatai, jų pateikimas pagal padalinius ir dimensijas, leidžia pamatyti kokiuose padaliniuose, kas pagal atskiras dimensijas yra vertinama teigiamai, kas neigiamai, t.y., kur reikia nukreipti didžiausią dėmesį šalinant problemas.

Komentuojamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti magistro darbuose bei moksliniame straipsnyje. Nėra tikslinga juos čia detalai atkartoti. Apibendrintai galima sakyti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje. Taigi galima daryti išvadą, jog savoje kultūroje sukurtas organizacinio klimato testas yra validus ir patikimas. Jį drąsiai galima taikyti žmoniškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

Testų teorijoje ir praktikoje greta faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos svarbus testo kokybę nusakantis rodiklis yra testavimo stabilumas. Matavimas gali būti laikomas patikimu (stabiliu), jei kelis kartus matuojant tą pačią savybę yra gaunamas tas pats (ar bent jau labai panašus) rezultatas. Ši testo patikimumo rūšis nustatoma naudojant vadinamąjį pakartotinių matavimų metodą (Test-Retest-Reliability) (G.Merkys, 1999; Lienert&Raatz, 1993). Pakartotiniai matavimai paprastai atliekami ne anksčiau kaip po 4-6 savaičių. Taip siekiama išvengti tokios situacijos, kuomet tiriamieji dar prisimena ankstesnį testavimą, jo konkrečius klausimus ir savo pateiktus atsakymus. Pakartotino testavimo negalima nukelti ir labai toli, kadangi matuojama savybės raiška gali natūraliai padidėti arba sumažėti. Tuomet taip ir liks nežinoma, ar testas nėra stabilus, ar tiesiog matuojamos savybės būvis natūraliai pasikeitė. Pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje. Vadovaujamosi tokia interpretacija: kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas.

Toliau iš testų teorijos ir praktikos yra žinoma, kuo ilgesnis yra testas, tuo jis patikimesnis (Lienert&Raatz, 1993) Taip yra todėl, kad kiekvienas testo klausimas yra tarsi mažytis matavimo „eksperimentas“. Kuo tokių eksperimentų daugiau, tuo mažesnė darosi klaidos tikimybė, tuo patikimesnis yra matavimas. Kita vertus testo didelis ilgis pačioje testavimo praktikoje neretai virsta trūkumu. Pildant ilgą testą paprastai silpnėja tiriamųjų motyvacija, jie pavargsta ir tai gali neigiamai paveikti matavimo tikslumą.

Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai konkrečioje AB Šiaulių banko Šiaulių filialo imtyje tarp 1 matavimo ir 2 matavimo serijos atspindėti 10 lentelėje. Kaip matyti organizacijos



valdymo testas yra labai stabilus ir patikimas. Pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis yra koreliacijos koeficientas tarp dviejų matavimų. Jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas 5 subskales arba testus siekia net 0,92 ir yra labai patikimas. O koreliacijos koeficientai pagal atskiras subskales duotuoju atveju svyruoja nuo 0,82 iki 0,92 ir gali būti apibrėžti, kaip labai aukšti. Be to, visi koreliacijos koeficientai, atspindintys pakartotinių matavimų sąsajas ir tamprumą yra statistikai reikšmingi. Taip pat čia verta paskaičiuoti determinacijos koeficientą, kuris gaunamas koreliacijos koeficientus pakeliant kvadratu. Šis rodiklis iškalbingas tuo, kad jis parodo vadinamąją gryną sklaidą, kitaip tariant, šiuo atveju jis parodo, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Kaip matyti iš 10 lentelėje pateiktų duomenų, rodikliai gaunasi įspūdingi  $r=0,82$ ;  $r=0,68$  (68%) ir  $r=0,92$ ;  $r=0,85$  (85%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70-85 procentais. Toks rezultatas gali būti apibūdintas kaip labai geras.

Analizuojant toliau pakartotinių matavimų rezultatus, matyti, kad tarp 1 ir 2 matavimų vidurkių nėra sistemingų skirtumų, kurie informuotų apie vienakrypčius didžiulius pokyčius. Pvz., matyti, kad 1 matavimo vidurkis subskalėje *santykiai su vadovais* siekia 1,74, o antrąkart matuojant – jis lygus 1,78, bet tai labai nedidelis skirtumas. Be to, kaip galima nesunkiai pastebėti, kad atliekant 2 matavimą būtų iš esmės organizacijos valdymas būtų kardinaliai pakitęs. Ir nors 2 matavimo metu gauti vidurkiai visose subskalėse yra vos aukštesni, tačiau šie skirtumai negali būti vertinami kaip statistikai reikšmingi. Todėl teigti, kad organizacinis klimatas pagal 5 subskales iš esmės pagerėjo, tikrai negalima, nes tai nėra tendencinga. Kadangi tikrinam testo patikimumą pakartotinio matavimo metodu, tai tie nukrypimai į vieną ar kitą pusę rodo atsitiktinį procesą. Tą patį rodo Stjudento kriterijus t-test susijusioms imtims, kur matomi skirtumai tarp vidurkių yra labai nedideli. Be to, nei vienas iš statistinio sprendinio patikimumo įverčių netenkina sąlygos 0,05, tai yra visi viršija minimalią leistiną 5 proc. paklaidą. Galima teigti, kad skirtumo tarp matavimo serijų nėra. Testas naudotas yra patikimas, taikant Test-retest metodą.

## Organizacijos valdymo Pakartotinių matavimų duomenys

## AB Šiaulių banko Šiaulių filiale

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas			1 m. - 2 m.	t - test	p
				Mean	SD	V	Mean	SD	V	Mean dif.		
Santykiai su vadovais	0,86	***	0,75	1,74	0,84	48%	1,78	0,82	46%	-0,04	-0,76	0,449
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0,82	***	0,68	1,68	0,71	42%	1,76	0,74	42%	-0,08	-1,37	0,176
Informacija/komunikacija	0,82	***	0,68	1,66	0,71	43%	1,76	0,77	44%	-0,10	-1,70	0,094
Valdymo/ vadovavimo stilius	0,85	***	0,72	1,35	0,79	58%	1,45	0,78	54%	-0,10	-1,75	0,086
Kontrolė	0,92	***	0,85	1,48	0,89	60%	1,53	0,85	56%	-0,04	-0,98	0,330
Total	0,92	***	0,85	1,58	0,67	42%	1,65	0,68	41%	-0,07	-2,08	0,042

p&lt;=0,05

\*

p&lt;=0,01

\*\*

p&lt;=0,001

\*\*\*

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

Lyginant įmonių organizacinį klimatą tikslinga yra palyginti ir gautus retesto rezultatus, bei testo patikimumą. Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai konkrečioje Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus imtyje tarp 1 matavimo ir 2 matavimo serijos atspindėti 11 lentelėje. Pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis yra koreliacijos koeficientas tarp dviejų matavimų. Jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas 5 subskales arba testus siekia net 0,99 ir yra labai patikimas. O koreliacijos koeficientai pagal atskiras subskales šiuo atveju svyruoja nuo 0,96 iki 0,99 ir gali būti apibrėžti, kaip labai aukšti. Be to, visi koreliacijos koeficientai, atspindintys pakartotinių matavimų sąsajas ir tamprumą yra statistikai reikšmingi.

Taip pat čia verta paskaičiuoti determinacijos koeficientą, kuris gaunamas koreliacijos koeficientus pakeliant kvadratu. Šis rodiklis iškalbingas tuo, kad jis parodo vadinamąją gryną sklaidą, kitaip tariant, šiuo atveju jis parodo, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Kaip matyti iš 11 lentelėje pateiktų duomenų, rodikliai gaunasi išspūdingi  $r=0,96$ ;  $r=0,92$  (92%) ir  $r=0,99$ ;  $r=0,98$  (98%). Tai reiškia, jog pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 92-98 procentais. Toks rezultatas gali būti apibūdintas kaip neįtikėtina puikus.

Analizuojant toliau pakartotinių matavimų rezultatus, matyti, kad tarp 1 ir 2 matavimų vidurkių nėra sistemingų skirtumų, kurie informuotų apie vienakrypčius didžiulius pokyčius. Pvz., matyti, kad 1 matavimo vidurkis subskalėje *santykiai su vadovais* siekia 1,75, o antrąkart matuojant – jis lygus 1,73, bet tai labai nedidelis skirtumas. Be to, kaip galima nesunkiai pastebėti, kad

atliekant 2 matavimą būtų iš esmės organizacijos valdymas būtų kardinaliai pakitęs. Ir nors 2 matavimo metu gauti vidurkiai visose subskalėse yra šiek tiek žemesni, tačiau šie skirtumai negali būti vertinami kaip statistikai reikšmingi. Todėl teigti, kad organizacinis klimatas pagal 5 subskales iš esmės pablogėjo ar pagerėjo, tikrai negalima, nes tai nėra tendencinga, tai tik atsitiktinis procesas. Tą patį rodo Studento kriterijus t-test susijusioms imtims, kur matomi skirtumai tarp vidurkių yra labai nedideli. Be to, nei vienas iš statistinio sprendinio patikimumo įverčių netenkina sąlygos 0,05, tai yra visi viršija minimalią leistiną 5 proc. paklaidą. Dėl to galima teigti, kad skirtumo tarp matavimo serijų nėra. Testas naudotas yra patikimas, taikant Test-retest metodą.

11 lentelė

**Organizacijos valdymo Pakartotinių matavimų duomenys**  
**AVMI Šiaulių skyriuje**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas			1 m. - 2 m.	t - test	P
				Mean	SD	V	Mean	SD	V	Mean dif.		
Santykiai su vadovais	0,98	***	0,95	1,75	0,56	32%	1,73	0,56	32%	0,02	0,78	0,445
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	0,96	***	0,92	1,77	0,55	31%	1,75	0,58	33%	0,02	0,72	0,477
Informacija/komunikacija	0,98	***	0,96	1,44	0,58	41%	1,38	0,64	46%	0,06	2,04	0,053
Valdymo/vadovavimo stilius	0,97	***	0,94	1,51	0,56	37%	1,47	0,57	39%	0,03	1,19	0,247
Kontrolė	0,99	***	0,98	1,83	0,86	47%	1,78	0,90	51%	0,04	1,74	0,096
Total	0,99	***	0,99	1,66	0,50	30%	1,62	0,53	33%	0,04	2,57	0,017

p<=0,05  
p<=0,01  
p<=0,001

\*  
\*\*  
\*\*\*

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

Šiame kontekste prasminga pasižiūrėti, kaip stabilios yra ir pavieniai organizacinio klimato testo žingsniai arba klausimai. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 12 lentelėje. Tačiau reikia pažymėti, kad testas yra pranašesnis jau vien tuo, kad jis remiasi ne pavieniais testo klausimais, o yra apibendrintas – susumuoti atitinkami balai, kurie, esant aukštai testo konsistencijai, yra patikimas mokslinio matavimo instrumentas. Bet, siekiant detalai patikrinti testo stabilumą ir patikimumą, yra taikoma *retest* analizė pavienių klausimų lygmenyje. Tačiau būtina paminėti ir tai, kad pavienių klausimų lygmenyje negalima tikėtis tokių ryškių interkoreliacijų ir gautus koreliacijos koeficientų reikėtų interpretuoti atsargiau. Ir visgi iš karto galima nesunkiai pastebėti, kad beveik visi koreliacijos koeficientai yra labai aukšti ir visi yra statistiškai patikimi. Galbūt šio patikimumo stinga vieninteliam „Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimo, bausmės“ subskalės 7 klausimui: „Nauja gera idėja mūsų organizacijoje vargu, ar bus palaikoma, ir sunkiai prasimuš“, kur

koreliacijos koeficientas tesiekia tik 0,30, tačiau jis yra statistikai patikimas, deja tik patikimumo lygmeniu 0,05. Nors šio pavienio testo žingsnio tendencija į stabilumą yra, tačiau jis paaiškina tik 9 proc. sklaidos, o tai tikrai mažoka, kai tuo tarpu kiti šios subskalės klausimai paaiškina nuo 41 proc. iki 59 proc. Tačiau galbūt tai lemia sąlyginai nedidelė tyrimo imtis. Jei ir padidinus tyrimo imtį situacija nepagerėtų, tuomet galima sakyti, kad šis testo žingsnis nėra stabilus. Žinoma galima patikrinti kaip konkretus testo žingsnis atrodo, dirbant su vienkartinį matavimų serija, skaičiuojant vidinės konsistencijos matą Cronbach alpha ir jei to rodiklio vieneto visumos koreliacija itt gaunama maža, tai būtų vizualizuota tendencija, kad šis testo žingsnis net pagal du patikimumo matus atrodo sąlyginai prastai ir jo būtų galima atsisakyti. Negalima nepastebėti, kad stabilumu išsiskiria „Santykių su vadovais“ subskalės pavieniai testo žingsniai, kurių koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,62 iki 0,79, taip pat subskalės „Kontrolė“ pavieniai klausimai, kurie paaiškina nuo 47 proc. iki 75 proc. sklaidos. Kaip matyti, pagal pavienius testo žingsnius arba klausimus testas taip pat yra stabilus.

12 lentelė

**Organizacijos valdymo Pakartotiniai matavimai AB Šiaulių banko Šiaulių filiale.  
Pavieniai klausimai**

**Santykiai su vadovais**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Kiekviena proga primenama, pabrėžiama, kas yra viršininkas, o kas – pavaldinys	0,79	***	0,63	1,85	1,48	80%	1,88	1,37	73%
Nepriklausomai nuo užimamų pareigų ir padėties organizacijoje visų darbuotojų asmenybė (orumas) yra gerbiami be išlygų	0,62	***	0,39	1,77	1,09	62%	1,73	0,95	55%
Nuoširdi šypsena mūsų vadovo (-ų) veide – didelė retenybė	0,69	***	0,48	1,43	1,31	91%	1,68	1,33	79%
Yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia, liaudiškai tariant – „užsisėda“	0,76	***	0,57	1,62	1,34	83%	1,53	1,24	81%
Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“	0,76	***	0,57	2,12	1,26	60%	2,20	1,23	56%
Mūsų vadovai moka pasakyti šiltą žodį darbuotojui	0,66	***	0,43	1,62	1,21	75%	1,72	1,08	63%
Perdėtas darbuotojų pataikavimas vyresnybei yra įprastas ir toleruojamas mūsų kolektyvo reiškinys	0,72	***	0,52	1,72	1,22	71%	1,58	1,15	73%
Tik padaryk darbe klaidelę-kitą, ir valdžia tave „užkapos“	0,64	***	0,41	1,45	1,17	81%	1,60	1,15	72%
Mūsų kolektyvo vadovai su VISAIS (!) bendrauja labai šiltai ir draugiškai	0,67	***	0,45	2,10	1,20	57%	2,12	1,25	59%

**Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami	0,64	***	0,41	1,92	1,15	60%	1,95	1,14	59%
Jeį pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo	0,76	***	0,57	1,48	0,77	52%	1,62	0,85	52%
Gabių ir kūrybingų darbuotojų „augimas“ yra dirbtinai stabdomas	0,69	***	0,48	1,50	1,13	75%	1,57	1,17	75%
Prie vienu darbuotojų kabinėjami dėl smulkmenų, o kitų toleruojamos net didžiulės pražangos	0,68	***	0,47	1,85	1,29	70%	1,95	1,19	61%
Galimybė drąsiai, laisvai reikšti savo nuomonę yra būdingas mūsų kolektyvo bruožas	0,68	***	0,46	1,88	1,08	57%	1,87	1,05	56%
Jeį pasiūlysi gerą idėją, tai jos autorystę ir „šlovę“ pasisavins kiti	0,77	***	0,59	1,52	1,13	74%	1,63	1,10	68%
Nauja gera idėja mūsų organizacijoje vargu, ar bus palaikoma, ir sunkiai prasimuš	0,30	*	0,09	1,62	0,94	58%	1,72	0,92	54%

**Informacija/ komunikacija**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą	0,64	***	0,41	2,28	1,33	58%	2,07	1,29	62%
Darbuotojai linkę meluoti vadovams, vaizdžiai tariant – „kabina makaronus“	0,51	***	0,26	0,83	0,91	109%	0,97	0,80	83%
Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų	0,58	***	0,34	1,37	1,01	74%	1,67	0,93	56%
Mūsų kolektyve sąmoningai vengiama paslapčių, uždaramo – stengiamasi viską aptarti viešai	0,78	***	0,61	2,38	1,17	49%	2,37	1,06	45%
Svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos sklaidos procese jaučiamės nustumti į šalį	0,70	***	0,49	2,00	1,19	60%	2,07	1,06	51%
Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją	0,70	***	0,48	1,15	1,01	87%	1,50	1,13	75%
Mūsų organizacija kupina paslapčių, viską liguistai stengiamasi slėpti	0,78	***	0,62	1,13	1,00	88%	1,32	1,24	94%
Vieni darbuotojai gauna išsamią informaciją apie organizaciją ir darbo reikalus, o kitiems ji pateikiama „dozuotai“	0,61	***	0,38	2,12	1,22	58%	2,10	1,20	57%

**Valdymo/ vadovavimo stilius**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Dažnas iš mūsų pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami	0,49	***	0,24	1,48	1,27	86%	1,75	1,10	63%
Siekiant egoistinių tikslų, darbuotojais manipuluojama	0,59	***	0,34	1,35	1,18	87%	1,43	1,08	75%
Pas mus rizikinga prašyti patarimo, pagalbos, nes tai gali „atsirūgti“	0,52	***	0,27	1,05	1,08	103%	1,32	1,08	82%
Gebančių padaryti daugiau nei reikalaujama darbuotojų imama nemėgti, jie greitai atsiduria izoliacijoje	0,67	***	0,45	0,95	1,03	109%	1,13	1,02	90%
Stinga palaikymo idėjoms, sumanymams, pasiūlymams	0,39	**	0,15	1,48	0,89	60%	1,50	1,00	67%
Bet kada gali tikėtis būti vadovo grubiai aprėktas, apšauktas	0,85	***	0,73	1,20	1,27	106%	1,32	1,17	89%
Bendravimas su pavaldiniais pakeltu, įsakmiu tonu yra būdingas mūsų vadovams	0,81	***	0,66	1,35	1,44	106%	1,50	1,35	90%
Premijos, vieši pagyrimai arba nuobaudos skiriami tik tiems darbuotojams, kurie iš tiesų to nusipelnė, todėl kolektyvas tokiems sprendimams dažniausiai pritaria	0,72	***	0,51	1,77	1,13	64%	1,80	1,05	59%
Dažnai pasitaiko, jog kažkas iš darbuotojų buvo nepelnytai, nepagrįstai nubaustas	0,69	***	0,48	1,45	1,14	79%	1,40	1,14	81%
Kolektyvo atmosferą gadina tai, kad vadovai kai kuriuos darbuotojus perdėtai proteguoja	0,78	***	0,61	1,87	1,24	67%	1,73	1,13	65%
Slegia tai, jog geras idėjas, kilusias „iš apačios“, valdžia užgesina arba tiesiog „ignoruoja“	0,69	***	0,47	1,30	1,05	80%	1,37	0,97	71%

**Kontrolė**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Darbe vyrauja įkyraus moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera kaip elgtis, dirbti ir pan.	0,78	***	0,60	1,37	1,25	91%	1,40	1,12	80%
Vadovo nepasitikėjimas pavaldiniais ir polinkis perdėtai kontroliuoti tiesiog slegia	0,77	***	0,60	1,30	1,31	100%	1,37	1,16	85%
Kartais darbe pasijuntu tarsi stebimas pro padidinamąjį stiklą	0,86	***	0,75	1,43	1,25	87%	1,40	1,18	84%
Kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera	0,86	***	0,73	1,73	1,12	64%	1,78	1,09	61%
Nuo perdėtai smulkmeniškų instrukcijų ir įkyrių nurodymų dažnai tiesiog „nusvyra rankos“	0,68	***	0,47	1,58	1,11	70%	1,68	1,14	68%

p<=0,05

\*

p<=0,01

\*\*

p<=0,001

\*\*\*

Kalbant apie pavienių testo žingsnių skales, tikslinga panagrinėti ir Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus rezultatus. Šiame kontekste prasminga pasižiūrėti, kaip stabilios yra ir pavieniai

organizacinio klimato testo žingsniai arba klausimai. Atitinkamos analizės rezultatai atspindėti 13 lentelėje. Galima nesunkiai pastebėti, kad beveik visi koreliacijos koeficientai yra labai aukšti ir visi yra statistiškai patikimi, be to visuose testo žingsniuose patikimumo lygmuo yra 0,001. Negalima nepastebėti, kad stabilumu išsiskiria „Kontrolė“ subskalės pavieniai testo žingsniai, kurių koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,87 iki 0,99 ir kurie paaiškina nuo 76 proc. iki 97 proc. sklaidos. Tačiau reikia pažymėti tai, kad praktiškai kiekvienoje subskalėje natūraliai galima rasti ir silpnesnių vietų. Pvz. subskalėje „Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimo, baismės“ silpniausia vieta gali būti įvardintas 7 klausimas: „Nauja gera idėja mūsų organizacijoje vargu, ar bus palaikoma, ir sunkiai prasimuš“, kur koreliacijos koeficientas siekia 0,65, tačiau jis yra statistiškai patikimas. Jis įvykdo visus stabilumui keliamus reikalavimus, net jeigu jo paaiškinta sklaida nėra labai didelė – tik 42 proc., kai kitų testo žingsnių paaiškinta sklaida siekia iki 97 proc. Analogiškas atvejis išryškėja ir subskalėje „Informacija/ komunikacija“, kur klausimo „Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją“ koreliacijos koeficientas kitų tarpe taip pat yra mažiausias – 0,65. Be to, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad tokie geri rezultatai gauti tyrimo imtyje, kuri tesiekia 23 respondentų aibę. Kaip matyti, pagal pavienius testo žingsnius arba klausimus testas taip pat yra stabilus.

13 lentelė

### Organizacijos valdymo Pakartotiniai matavimai AVMI Šiaulių skyriuje.

#### Pavieniai klausimai

##### Santykiai su vadovais

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Kiekviena proga primenama, pabrėžiama, kas yra viršininkas, o kas – pavaldinys	0,99	***	0,99	1,87	1,10	59%	1,87	1,10	59%
Nepriklausomai nuo užimamų pareigų ir padėties organizacijoje visų darbuotojų asmenybė (orumas) yra gerbiami be išlygų	0,97	***	0,94	2,17	0,83	38%	2,13	0,81	38%
Nuoširdi šypsena mūsų vadovo (-ų) veide – didelė retenybė	0,98	***	0,96	1,35	1,03	76%	1,30	1,02	78%
Yra darbuotojų, kuriuos vyresnybė nuolat engia, liaudiškai tariant – „užsisėda“	0,93	***	0,86	1,74	0,96	55%	1,78	0,95	53%
Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi – jiems darbe galioja visai „kitos taisyklės“	0,96	***	0,92	1,30	1,06	82%	1,30	0,97	75%
Mūsų vadovai moka pasakyti šiltą žodį darbuotojui	0,98	***	0,95	1,65	1,34	81%	1,57	1,31	84%
Perdėtas darbuotojų pataikavimas vyresnybei yra įprastas ir toleruojamas mūsų kolektyvo reiškinys	0,77	***	0,60	2,04	1,07	52%	1,87	1,06	57%
Tik padaryk darbe klaidelę-kitą, ir valdžia tave „užkapos“	0,95	***	0,90	1,61	0,89	55%	1,70	0,93	55%
Mūsų kolektyvo vadovai su VISAIS (!) bendrauja labai šiltai ir draugiškai	0,92	***	0,84	2,04	1,19	58%	2,09	1,08	52%

**Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra valdžios ignoruojami	0,97	***	0,95	2,13	0,92	43%	2,09	0,90	43%
Jeį pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo	0,98	***	0,96	1,43	0,99	69%	1,48	0,95	64%
Gabių ir kūrybingų darbuotojų „augimas“ yra dirbtinai stabdomas	0,88	***	0,77	1,91	1,16	61%	1,87	1,01	54%
Prie vienu darbuotojų kabinėjamas dėl smulkmenų, o kitų toleruojamos net didžiulės prazangos	0,99	***	0,97	1,83	1,19	65%	1,87	1,22	65%
Galimybė drąsiai, laisvai reikšti savo nuomonę yra būdingas mūsų kolektyvo bruožas	0,95	***	0,90	1,87	1,14	61%	1,91	1,16	61%
Jeį pasiūlysi gerą idėją, tai jos autorystę ir „šlovę“ pasisavins kiti	0,87	***	0,76	1,52	1,12	74%	1,48	1,08	73%
Nauja gera idėja mūsų organizacijoje vargu, ar bus palaikoma, ir sunkiai prasimuš	0,65	***	0,42	1,70	0,93	55%	1,52	1,04	68%

**Informacija/ komunikacija**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą	0,96	***	0,93	1,30	1,06	82%	1,22	1,04	86%
Darbuotojai linkę meluoti vadovams, vaizdžiai tariant – „kabina makaronus“	0,98	***	0,96	1,17	1,07	91%	1,13	1,10	97%
Darbuotojams viešai skelbiama informacija dažnai prieštarauja realiai (tikrajai) informacijai, apie kurią žino tik nedaugelis išrinktųjų	0,91	***	0,83	1,26	0,86	69%	1,30	0,88	67%
Mūsų kolektyve sąmoningai vengiama paslapčių, uždarumo – stengiamasi viską aptarti viešai	0,92	***	0,84	1,96	1,11	57%	1,83	1,15	63%
Svarbi informacija daugumą iš mūsų pasiekia pavėluotai, informacijos sklaidos procese jaučiamės nustumti į šalį	0,93	***	0,86	1,70	0,97	57%	1,65	0,98	59%
Vadovai linkę darbuotojams meluoti, nuslėpti tikrąją informaciją	0,65	***	0,42	1,43	0,90	62%	1,13	0,76	67%
Mūsų organizacija kupina paslapčių, viską liguistai stengiamasi slėpti	0,88	***	0,78	1,17	0,89	76%	1,17	0,89	76%
Vieni darbuotojai gauna išsamią informaciją apie organizaciją ir darbo reikalus, o kitiems ji pateikiama „dozuotai“	0,87	***	0,75	1,52	1,16	76%	1,61	1,16	72%



**Valdymo/ vadovavimo stilius**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Dažnas iš mūsų pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami	0,97	***	0,94	1,83	1,15	63%	1,74	1,05	61%
Siekiant egoistinių tikslų, darbuotojais manipuluojama	0,95	***	0,90	1,78	0,90	51%	1,70	0,88	52%
Pas mus rizikinga prašyti patarimo, pagalbos, nes tai gali „atsirūgti“	0,97	***	0,95	1,48	1,20	81%	1,39	1,08	77%
Gebančių padaryti daugiau nei reikalaujama darbuotojų imama nemėgti, jie greitai atsiduria izoliacijoje	0,96	***	0,92	1,48	1,08	73%	1,48	1,08	73%
Stinga palaikymo idėjoms, sumanymams, pasiūlymams	0,93	***	0,86	1,70	1,02	60%	1,87	0,87	46%
Bet kada gali tikėtis būti vadovo grubiai aprėktas, apšauktas	0,75	***	0,56	1,04	0,82	79%	0,91	0,60	65%
Bendravimas su pavaldiniais pakeltu, įsakmiu tonu yra būdingas mūsų vadovams	0,82	***	0,68	1,30	1,02	78%	1,13	1,14	101%
Premijos, vieši pagyrimai arba nuobaudos skiriami tik tiems darbuotojams, kurie iš tiesų to nusipelnė, todėl kolektyvas tokiems sprendimams dažniausiai pritaria	0,79	***	0,63	2,30	1,15	50%	2,22	1,13	51%
Dažnai pasitaiko, jog kažkas iš darbuotojų buvo nepelnytai, nepagrįstai nubaustas	0,83	***	0,69	1,30	1,11	85%	1,35	1,07	79%
Kolektyvo atmosferą gadina tai, kad vadovai kai kuriuos darbuotojus perdėtai proteguoja	0,77	***	0,60	1,83	1,07	59%	1,83	1,11	61%
Slegia tai, jog geras idėjas, kilusias „iš apačios“, valdžia užgesina arba tiesiog „ignoruoja“	0,86	***	0,74	1,35	0,71	53%	1,35	0,83	62%

**Kontrolė**

	r	p*	r2	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Darbe vyrauja įkyraus moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera kaip elgtis, dirbti ir pan.	0,98	***	0,97	1,43	1,16	81%	1,39	1,16	83%
Vadovo nepasitikėjimas pavaldiniais ir polinkis perdėtai kontroliuoti tiesiog slegia	0,99	***	0,97	1,48	1,20	81%	1,43	1,24	86%
Kartais darbe pasijuntu tarsi stebimas pro padidinamąjį stiklą	0,98	***	0,95	1,74	1,29	74%	1,65	1,30	79%
Kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera	0,97	***	0,94	2,09	1,12	54%	2,09	1,20	58%
Nuo perdėtai smulkmeniškų instrukcijų ir įkyrių nurodymų dažnai tiesiog „nusvyra rankos“	0,87	***	0,76	2,39	1,27	53%	2,35	1,27	54%

p<=0,05

\*

p<=0,01

\*\*

p<=0,001

\*\*\*

Toliau prasminga patyrinti 1-ojo ir 2-ojo matavimų serijų organizacinio klimato testo psichometrinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt. Tačiau prieš tai verta paminėti, kad test retest metodika prasminga tik tada, kai pirmiausia

įsitikiname, kad tiek 1 matavimas, tiek 2 matavimas yra švarus ir patikimas. Nes jei tuo pačiu instrumentu atliekame dvi matavimų serijas ir jei tie pavieniai matavimai nėra patikimi, tai nėra prasmės daryti ir test retest kontrolės.

Konkrečiu atveju matyti, kad abu matavimai yra patikimi, o apie tai liudija Cronbach alpha koeficientas, kuris turi tendenciją artėti prie 1, nepaisant to, kad testo žingsnių skaičius yra sąlyginai nedidelis. Pvz. subskalėje „Kontrolė“ testo žingsnių skaičius yra mažas, tačiau tiek 1 matavime, tiek 2 matavime alpha koeficientas svyruoja nuo 0,79 iki 0,80. Subskalėje „Valdymo/ vadovavimo stilius“, kurią sudaro dvigubai daugiau – 10 testo žingsnių, vidinės konsistencijos matas koeficientas alpha svyruoja nuo 0,87 iki 0,89. Tikėtina, kad esant tokiam aukštam alpha rodikliui, atitinkamai aukšti ir interkoreliacijos rodikliai. Kaip matyti, vidutinė interkoreliacija tarp testo žingsnių irgi yra aukšta. Netgi atsižvelgiant į min interkoreliaciją, galima pastebėti, kad nėra neigiamų koreliacijos koeficientų ir praktiškai visi koeficientai nukrypsta nuo 0. Jei žiūrėti į max precedentą, matyti, kad jis labai didelis, siekiantis net 0,77. Kitas svarbus rodiklis - vieneto visumos koreliacija. Ten kur vidutinė testo žingsnių vieneto visumos koreliacijos koeficiento reikšmė nesiekia 0,2, tokie testo žingsniai šalintini iš testo. Pirmiausia reikia paminėti, kad iš ankstesnių tyrimų žinoma, kad visos skalės yra patikimos, todėl, jei atsirastų bent vienas toks precedentas, tai jį būtų galima laikyti nedidelės imties efektu arba konkretaus padalinio efektu. Konkrečiu atveju tokių precedentų nėra, o itt pagal visas subskales viršija žemiausią kritinę ribą. Tą patį galima pasakyti ir apie antrą matavimą, nes jis irgi iš esmės yra neblogas. Vieneto visumos koreliacijos yra gana aukštos ir kadangi abu matavimai patikimi, tai tarp jų prasminga skaičiuoti koreliaciją.

Kaip matyti 14 – 15 lentelėse, kuriose nagrinėjami AB Šiaulių banko Šiaulių filialo, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

14 lentelė

### Organizacinio klimato testas AB Šiaulių banko Šiaulių filiale:

#### 1 matavimo charakteristikos

##### 1 matavimas

	N <sub>items</sub>	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
<b>Santykiai su vadovais</b>	9	<b>0,84</b>	0,37	0,14	0,63	0,37	0,14	0,63
<b>Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baumės</b>	7	<b>0,78</b>	0,34	0,05	0,58	0,34	0,05	0,58
<b>Informacija/ komunikacija</b>	8	<b>0,79</b>	0,32	0,04	0,62	0,33	0,04	0,62
<b>Valdymo/ vadovavimo stilius</b>	10	<b>0,87</b>	0,38	0,09	0,75	0,39	0,09	0,75
<b>Kontrolė</b>	5	<b>0,79</b>	0,41	0,2	0,56	0,42	0,2	0,56

## Organizacinio klimato testas AB Šiaulių banko Šiaulių filiale:

## 2 matavimo charakteristikos

## 2 matavimas

	N <sub>items</sub>	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
Santykiai su vadovais	9	<b>0,86</b>	0,39	0,18	0,73	0,4	0,18	0,73
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	7	<b>0,82</b>	0,39	0,2	0,61	0,4	0,2	0,61
Informacija/ komunikacija	8	<b>0,86</b>	0,4	0,01	0,72	0,42	0,01	0,72
Valdymo/ vadovavimo stilius	10	<b>0,89</b>	0,44	0,3	0,77	0,45	0,3	0,77
Kontrolė	5	<b>0,8</b>	0,45	0,28	0,64	0,45	0,28	0,64

Kaip matyti, aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi tiek 1 matavimas, tiek ir 2 matavimas.

Konkrečiu atveju matyti, kad abu matavimai yra patikimi, o apie tai liudija Cronbach alpha koeficientas, kuris turi tendenciją artėti prie 1, nepaisant to, kad testo žingsnių skaičius yra sąlyginai nedidelis. Pvz. subskalėje „Kontrolė“ testo žingsnių skaičius yra mažas, tačiau tiek 1 matavime, tiek 2 matavime alpha koeficientas svyruoja nuo 0,79 iki 0,80 pelno siekiančios organizacijos imtyje ir kinta nuo 0,76 iki 0,78 biudžetinės organizacijos imtyje. Subskalėje „Valdymo/ vadovavimo stilius“, kurią sudaro dvigubai daugiau – 10 testo žingsnių, vidinės konsistencijos matas koeficientas alpha svyruoja nuo 0,87 iki 0,89 vėlgi pelno organizacijos imtyje ir nuo 0,75 iki 0,78 konkrečios biudžetinės organizacijos imtyje. Tikėtina, kad esant tokiam aukštam alpha rodikliui, atitinkamai aukšti ir interkoreliacijos rodikliai. Tačiau šiuo atveju taip nėra, jau vien todėl, kad egzistuoja ir neigiami koreliacijos koeficientai. Bet prisiminus, kad ankstesniuose tyrimuose buvo pastebėta visai kitokia analogija, kada visi koreliacijos koeficientai yra gerokai virš 0. Todėl šį precedentą galima laikyti nedidelės imties efektu arba konkretaus padalinio efektu. Gautiems rezultatams įtakos galėjo turėti tai, jog darant pakartotinius matavimus Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus abiejuose padaliniuose, laikinai nebuvo pastovaus vadovo, taip pat tai, jog i kolektyvą buvo priimta nauju darbuotojų, kurie dar nėra pilnai susipažinę su kolegomis, darbo taisyklėmis.

Kaip matyti 16 – 17 lentelėse, kuriose nagrinėjama Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus, kai kurios minėtos testo charakteristikos yra labai palankios.

16 lentelė

**Organizacinio klimato testas Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje:****1 matavimo psichometrinės charakteristikos****1 matavimas**

	N <sub>items</sub>	Cronbach $\alpha$
Santykiai su vadovais	9	<b>0,67</b>
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	7	<b>0,55</b>
Informacija/ komunikacija	8	<b>0,72</b>
Valdymo/ vadovavimo stilius	10	<b>0,75</b>
Kontrolė	5	<b>0,76</b>

17 lentelė

**Organizacinio klimato testas Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje:****2 matavimo psichometrinės charakteristikos****2 matavimas**

	N <sub>items</sub>	Cronbach $\alpha$
Santykiai su vadovais	9	<b>0,69</b>
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	7	<b>0,61</b>
Informacija/ komunikacija	8	<b>0,79</b>
Valdymo/ vadovavimo stilius	10	<b>0,78</b>
Kontrolė	5	<b>0,78</b>

Testo stabilumą galima interpretuoti ne tik metodologiniu požiūriu, bet ir ontologiškai. Iš psichologijos teorijos ir metodologijos yra žinoma, kad visi psichometriniai konstruktai bendriausiu atveju skyla į du tipus. Čia kalbama apie vadinamąją State-Trait-Theory (Merkys, 1999; Steyer, 1999). Pirmąjį tipą sudaro savybiniai konstruktai (Trait), kurie yra sąlyginai stabilūs. Tipiniai pavyzdžiai – aukštas intelektas arba silpnaprotystė. Tai gana stabilios savybės, kurios, individui aktyviai sąveikaujant su aplinka, sistemiškai atsikartoja įvairiose situacijose. Antrąjį tipą sudaro vadinamieji situaciniai konstruktai – asmenybės savybės, - kurių pasireiškimas (arba nepasireiškimas) priklauso nuo situacijos. Tokios savybės nėra itin stabilios, vienos situacijose jos pasireiškia, o kitose ne. Tipiniai situaciniai konstruktai yra, tarkime, egzaminų, vertinimo baimė, darbinis stresas. Jei nėra atitinkamos situacijos, tai atitinkama savybė ir nepasireiškia. Arba kaip tik ji pasireiškia tik tada, kai susiklosto tam tikra situacija.

Kokiam tipui situaciniam ar savybiniam yra priskirtinas organizacinis klimatas? Pažymėtina, jog organizacinis klimatas visų pirma yra ne tiek individo, kiek grupinės sąveikos charakteristika. Visgi organizacinis klimatas tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį ir pobūdį, organizacinis klimatas yra daugiau situacinis konstruktas, nei savybinis konstruktas. Šiame kontekste atlikti organizacinio klimato stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik formalia metodologine testo kokybės prasme, bet ir paties nagrinėjamo fenomeno gilesnio pažinimo požiūriu.

### 3.3 Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška

Moksliniu požiūriu svarbus klausimas yra tai, ar organizacinio klimato bei organizacijos valdymo kaip organizacinio klimato dimensijos ir raiškos bruožo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis – tiek bendras darbo stažas, tiek darbo stažas konkrečioje organizacijoje ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas)? Taip pat šiame tyrime siekiama atsižvelgti į organizacijos profilį: ar tai pelno siekianti verslo organizacija, ar tai viešojo sektoriaus organizacija.

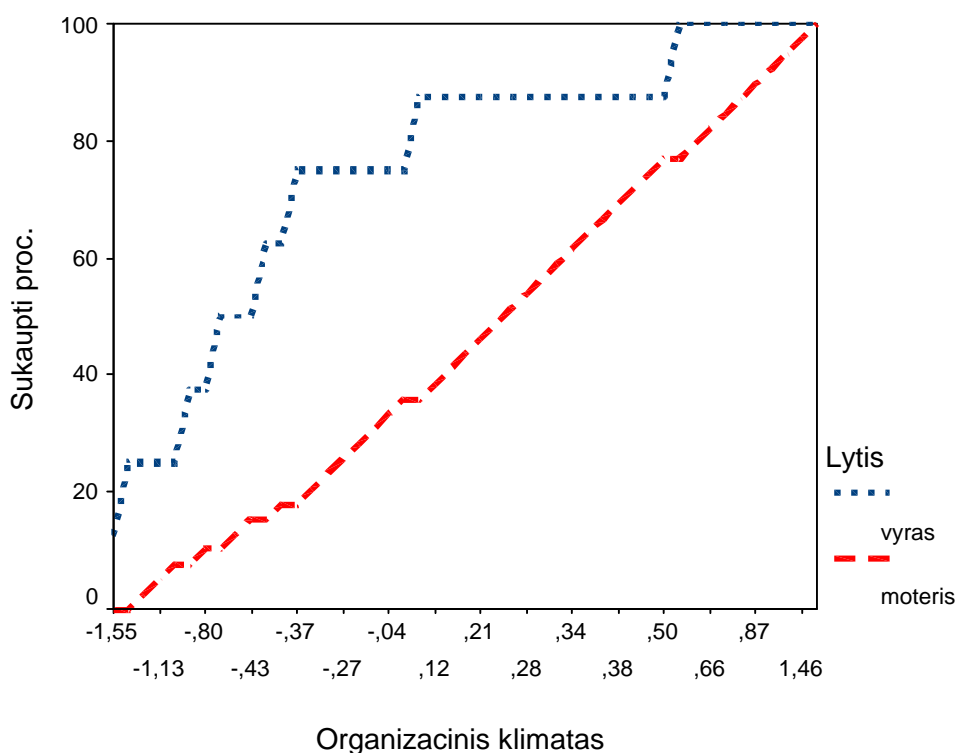
Konkrečioje AB Šiaulių banko Šiaulių filialo imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsningumai. Antai darbuotojai vyrai organizacinį klimatą vertina sąlyginai geriau, nei moterys. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Organizacinio klimato testo atveju  $t=3,021$ ;  $df=45$ ;  $p=0,004$ . Kadangi AVMI Šiaulių skyriaus imtyje konkrečiu atveju vyrų poaibis nesusiformavo, tai palyginimas pagal lytį neįmanomas.

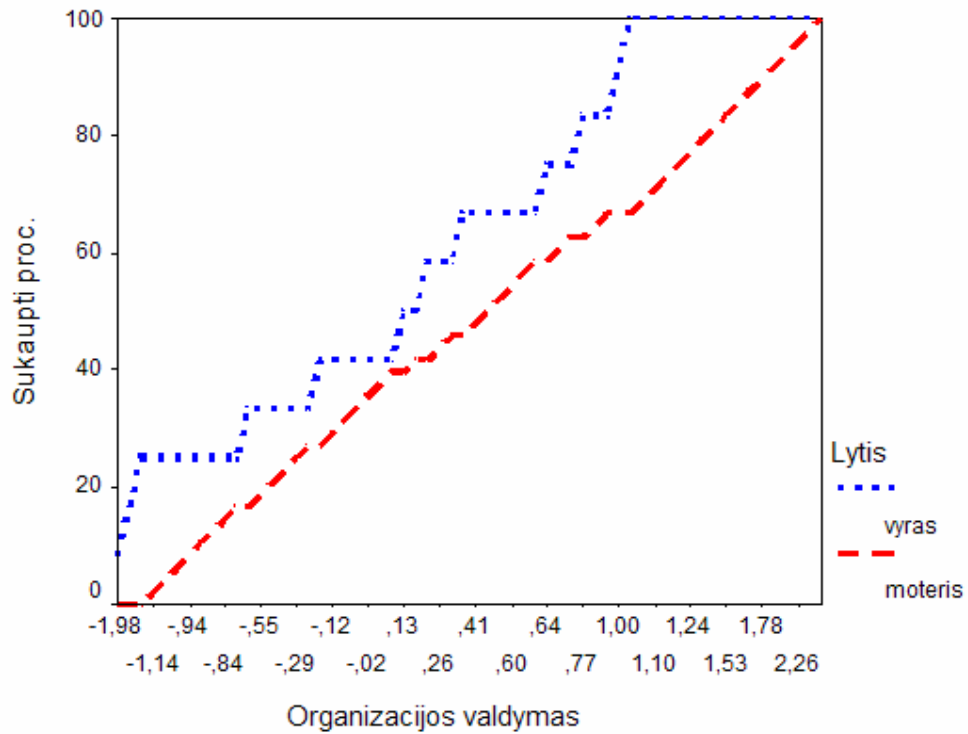
Atsižvelgiant į tai, kad biudžetinės įstaigos (AVMI Šiaulių skyriaus) padalinių vadovų poaibis taip pat tuščias, tai lyginimas taip pat buvo atliktas tik pelno organizacijoje. Paaiškėjo, kad tiek padalinių vadovai, tiek eiliniai darbuotojai yra linkę organizacinį klimatą vertinti labai panašiai, tai yra statistiškai reikšmingi skirtumai šioje srityje neišryškėjo. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant organizacinio klimato įverčius gauti tokie patikros rodikliai:  $t=1,257$ ;  $df=45$ ;  $p=0,215$ . Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr.34 pav.). Visgi, galima daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.

Taip pat paaiškėjo, kad nepriklausomai nuo organizacijos darbinio profilio tiek didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai, tiek mažesnę bendrą darbo stažą turintys darbuotojai yra linkę labai panašiai vertinti organizacinį klimatą, koreliacijos koeficientai tarp minėtų dydžių yra labai maži arba net artėjantys prie 0 (atitinkamai pelno organizacijoje  $r=-0,16$ ; biudžetinėje  $r=0,002$ ), be to statistiškai nepatikimi (atitinkamai  $p=0,281$ ; kai  $N=47$  bei  $p=0,993$ ; kai  $N=21$ ). Darbo stažo konkrečioje organizacijoje ir organizacinio klimato testo atveju statistiškai reikšmingi ir prasmingi

sąryšiai taip pat nebuvo rasti nei vienoje iš dviejų lyginamų organizacijų (atitinkamai: pelno  $r=-0,14$ ;  $N=47$ ;  $p=0,349$ ; biudžetinėje  $r=0,31$ ;  $N=22$ ;  $p=0,161$ ).

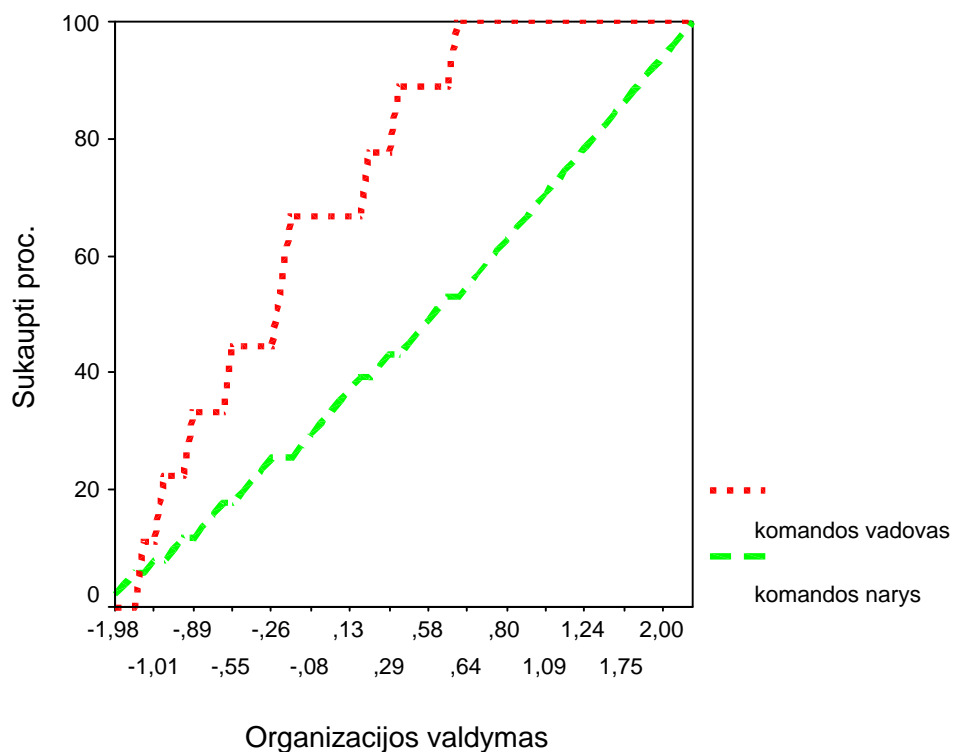
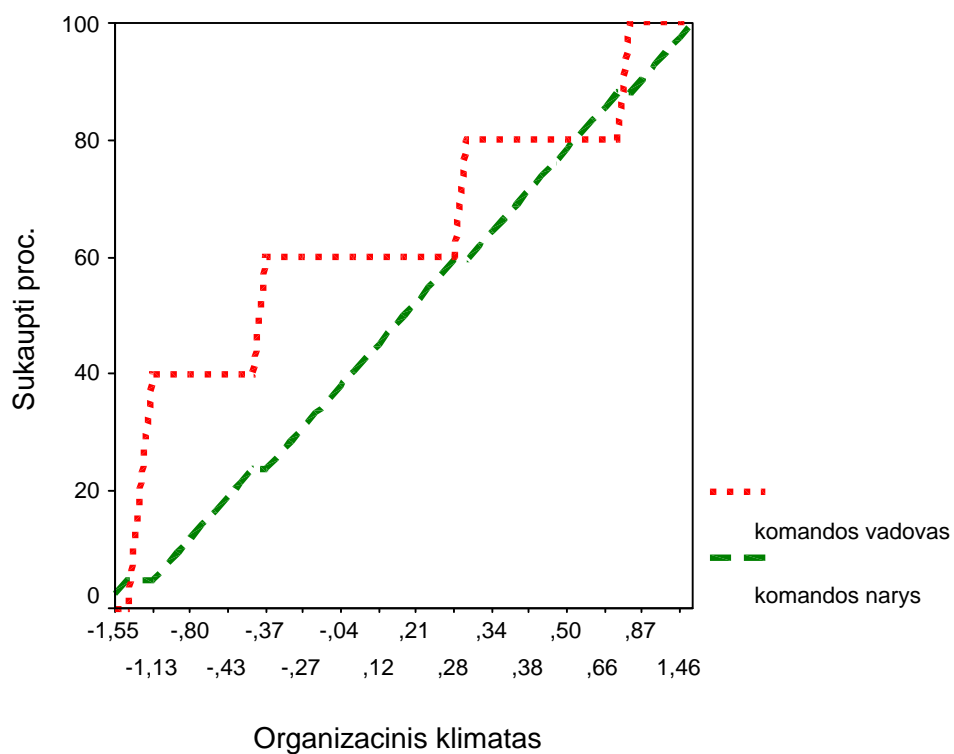
Simptomiška, kad kai kurie organizacinio klimato dėsniumai atsikartojo ir su organizacijos valdymu kaip su organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožu (žr. 38 pav.). Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis konkrečioje pelno organizacijoje nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai -  $t=-1,923$ ;  $df=58$ ;  $p=0,051$ . Tačiau tikėtina, kad kelis kartus padidinus tiriamųjų skaičių organizacijoje, išryškėtų ir statistiniai skirtumai organizacijos valdymo vertinimo aspektu.





**38 pav.** Organizacinio klimato ir organizacinio valdymo priklausomybė pagal lytį

Nors vadovų skaičius konkrečioje pelno organizacijos imtyje (tik devyni) natūraliai nedidelis, tačiau nustatyta, kad padalinių vadovai palankiau vertina organizacijos valdymą nei eiliniai darbuotojai. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai -  $t=-2,204$ ;  $df=58$ ;  $p=0,031$ .



39 pav. Organizacinio klimato ir organizacijos valdymo priklausomybė nuo darbuotojo statuso

Ir pelno, ir biudžetinės organizacijos imtyje atsikartojo sąryšis tarp organizacijos valdymo vertinimo ir bendro darbo stažo (39 pav.). Nepriklausomai nuo to, kiek laiko dirba organizacijos



narys – trumpiau ar ilgiau, šį organizacinio klimato raiškos bruožą visi vertina labai panašiai (atitinkamai pelno  $r=0,12$ ;  $N=60$ ; o  $p=0,356$  ir biudžetinėje  $r=-0,25$ ;  $N=23$ ; o  $p=0,249$ ). Panašūs dėsniumai išryškėja ir su darbo stažu tiek pelno, tiek ir biudžetinėje organizacijoje (atitinkamai pelno  $r=0,13$ ;  $N=60$ ;  $p=0,337$  ir biudžetinėje  $r=0,001$ ;  $N=23$ ;  $p=0,996$ ).

Nustatyti faktai reikšmingi bent keliais aspektais. Pirma, jie plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmogiškųjų išteklių valdymo parametrus kaip organizacinis klimatas bei organizacijos valdymas kaip organizacinio klimato dimensiją ir raiškos bruožą. Antra, jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas ir pan. poveikumas matuojamai dimensijai yra sistemingas ir stiprus, tokiu atveju verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams.

## IŠVADOS, APIBENDRINIMAI IR PASIŪLYMAI

### Išvados išplaukiančios iš literatūros šaltinių

1. Organizaciniam klimatui daro įtaką daugelis veiksnių, tačiau vienas pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacinio klimato vystymąsi – organizacijos kultūra. Tikslinga paminėti, kad organizacinis klimatas nėra organizacijos kultūros sinonimas, nes yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijose, o ne į vertybes ar normas. Organizacijos kultūra klimatą gali įtakoti tik kaip veiksnys.
2. Organizacijos kultūra savo esme yra sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiamą žodžiais ir laikoma savaime suprantamu dalyku. Tačiau kiekviena organizacija sukuria savąjį, svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdienę elgseną darbe, rinkinį.
3. Organizacinis klimatas labai priklauso ir nuo tikrųjų lyderių: jokia grupė negali puikiai veikti be vadovo, iniciatoriaus, kuris kelia veiklos tikslus, skatina juos įgyvendinti, derina grupės ir visos organizacijos darbuotojų pastangas.
4. Organizacinis klimatą nemažai įtakoja organizacijoje esančių *grupių psichologinis klimatas*. Jis atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidariusia tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.
5. Mokslininkų pateikiami organizacinio klimato sąvokų nagrinėjimai, klimato savybės ir įtakojantys veiksniai pabrėžia neatsiejamą ryšį tarp kultūros, klimato ir žmogiškųjų išteklių, todėl labai svarbu juos analizuoti siekiant užtikrinti organizacijos efektyvumą ir darnią veiklą.

### Išvados ir pasiūlymai, išplaukiančios iš metodologijos

1. Organizacinio klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama pakartotiniu matavimu (retestu). Ateityje būtų atlikti žmogiškųjų išteklių minėtų testų kokybės patikrinimo tyrimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija.
2. Tyrimų duomenys, pagrįsti didžiąja normavimo imtimi rodo, kad organizacinio klimato testas yra validus ir patikimas.
3. Organizacinio klimato krizės testas buvo validus ir patikimas tiriant AB Šiaulių banko Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriaus imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės dalinės imties tūrio (padalinių bei respondentų skaičiaus), rezultatai pakankamai geri, lyginant su pretestu. Tai rodo, kad testuotojai atsako nuoširdžiai, testavimo duomenys yra patikimi ir tikslūs.
4. Pažymėtina, jog organizacinis klimatas visų pirma yra ne tiek individo, kiek grupinės sąveikos charakteristika. Visgi organizacinis klimatas tam tikra prasme yra „suminis“, sinerginis darbuotojų individualių veiksmų produktas. Taigi hipotetiškai galima teigti, kad pagal savo prigimtį

ir pobūdį, organizacinis klimatas yra daugiau situacinis konstruktas, nei savybinis konstruktas. Šiame kontekste atlikti organizacinio klimato stabilumo tyrimai yra prasmingi ne tik formalia metodologine testo kokybės prasme, bet ir paties nagrinėjamo fenomeno gilesnio pažinimo požiūriu.

### **Išvados ir pasiūlymai susiję su tyrimo rezultatais**

1. Išanalizavus tyrimų duomenis, paaiškėjo, kad AB Šiaulių banko Šiaulių filiale ir Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje susiklostęs organizacinis klimatas yra ganėtinai nepalankus ir todėl reikalauja specialios vadybinės intervencijos.
2. Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Šiaulių skyriuje dirba vyresnio amžiaus ir didesnę bendrą darbo stažą turintys darbuotojai nei AB Šiaulių banko Šiaulių filiale.
3. AB Šiaulių banko Šiaulių filialo organizacinis klimatas, lyginant su Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus organizaciniu klimatu, bendrame palyginime su įvairiomis organizacijomis, yra žymiai palankesnis (rezultatai patenka į pasikliautino intervalo ribas).
4. Organizacinis klimatas labai priklauso nuo konkretaus padalinio konteksto. Net toje pačioje įstaigoje yra padaliniai, kurių klimatas palankus/labai palankus, o šalia jų egzistuoja tokie padaliniai, kuriuose nagrinėjamu klausimu reiškiasi krizės užuomazgos. Tiek AB Šiaulių banko Šiaulių filialo padaliniuose, tiek Šiaulių AVMI Šiaulių skyriaus padaliniuose vyrauja skirtingas klimatas (vienuose jis geras, kituose kritinis). Visų padalinių atžvilgiu AB Šiaulių banko Šiaulių filiale organizacinis klimatas klostosi gana palankiai, o Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje – labai nepalankiai.
5. Nors vadovų skaičius konkrečioje pelno organizacijos imtyje (tik devyni) natūraliai nedidelis, tačiau nustatyta, kad padalinių vadovai palankiau vertina organizacijos valdymą nei eiliniai darbuotojai.
6. Nustatyta, kad ateityje tikslinga būtų atlikti platesnį tyrimą visoje Šiaulių AVMI, norint patvirtinti arba paneigti tai, jog kritinis klimatas vyrauja visoje organizacijoje, o ne tik Šiaulių AVMI Šiaulių skyriuje.

## LITERATŪRA

1. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. Санкт-Петербург: Питер.
2. Andriuščenka, J. (2001). Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 25–39.
3. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (1997). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskienė, I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU.
5. Barlow, A. (1994). Value cards: creating a culture for team effectiveness. – San Diego, CA: Pfeiffer & Pfeiffer.
6. Batlis, N. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave // *Journal of Psychology*, 104, p. 233 – 240.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
8. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
9. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
10. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
11. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: Organizacijos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
12. Casimir, C., Barczyk. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: [monografija]*. Vilnius: Eugrimas.
13. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Cole, G. A. (1998). *Management: Theory and Practise*. London: DP Publications.
15. Davis, K. (1953). *Management Communication and the Grapevine Harvard Business Review*, Nr. 5, p. 31.
16. Daft, R.L., Steers, R.M. (1986). *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co.
17. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
18. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). *Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose // Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 8, p. 89-98.
20. Джуелл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. Санкт-Петербург: Питер.

21. Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). *Developing a model for managing intellectual capital. European management journal*, 14 (4), p. 356–364.
22. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
24. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
25. Doppler, K. (2003). *Change Management*. Frankfurt: Campus Verlag.
26. Gordon, J. (2001). *Organizational behavior. A diagnostic approach*. (5th ed.). – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Edition.
27. Gudonienė, V. (1999). *Įvadas į masinės komunikacijos teorijas : Mokomoji knyga – studijų vadovas*. Vilnius: Žara.
28. Furnham, A. (1997). *The psychology of behavior at work*. – United Kingdom: Psychology Press.
29. Furnham, A., Gunter, B. (1993). *Corporate culture: diagnosis and change*. Chichester: Wiley.
30. Harrison, R. (1995). *Human Resource Management Issues and Strategies*. Boston: Addison Wesley.
31. Hofstede, G (1994). *Cultures and organizations : Intercultural Cooperation and its Importance for Survival : Software of the Mind*. London, 279 p.
32. How to improve organizational climate // People management (2001), nr. 28, p. 52 – 53.
33. Huntington, S. P. (1993). *The clash of civilizations?* Malden, MA: Blackwell Publishers, Inc.
34. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
35. Jazdauskaitė, V. (2003). *Vadovo vaidmuo formuojant komandą. Vadovo pasaulis*, 12, p.38–40.
36. Jewell, B., R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
37. Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2004). *Kas iš tikrųjų veiksminga versle*. Kaunas: Smaltija.
38. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
39. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
40. Jucevičius, R. (1995). *Moderni organizacija: metodologinis aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1, p. 47–60.
41. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
42. Kangis, P., Gordon, D., Williams, S. (2000). *Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. Management decision*, 38(8), p. 531–540.
43. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.

44. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Kauno technologinis universitetas.
45. Kreitner, R., Kiniški, A. (1995). *Organizational behaviour*. Chicago: Irwin Inc..
46. *Konkrečių socialinių tyrimų metodikos paskaitos* (1976). Vilnius: Mintis.
47. Kučinskas, V. (2003). *Vadovavimo etika*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
48. Lesauskis, P. (2000). *Organizacijos pradai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 15, p. 107-112.
49. Lienert G.A., Raatz, U.(1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim.
50. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
51. Lubys, A. (1998). *Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1998: Tapatutinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. Balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Technologija, p. 199-202.
52. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
53. Malik, F (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi. Veiksmingas valdymas naujais laikais*. Vilnius: Mūsų knyga.
54. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
55. Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2000). *Human Resource Management*. USA, Omaha,
56. Matulionis, A.V. (2001). *Sociologija*. Vilnius: Homo liber.
57. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2002). *Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
58. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). *Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė. Socialiniai mokslai*, 3 (29), p. 7-16.
59. Mckenna, E. (2000). *Business Psychology and organizationl behaviour*. Great Britain: Bookcraft Ltd.
60. Merkys, G. (1999). *Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. Filosofija. Sociologija*, 3, p. 53–64.
61. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
62. Merkys, G. (1999). *Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. Socialiniai mokslai*, 2 (19), p.7–22.
63. Merkys, G. (1999). *Socialinių tyrimų metodologinės problemos. Socialiniai mokslai*, 4 (21), p.7–24.
64. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė, D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. LR Švietimo ir

- mokslo ministerija [žiūrėta 2005-12-05]. Prieiga per internetą: <  
[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm)>.
65. Merkys, G., Beniušienė, I., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R., Vveinhardt, J. (2005). *Organisational Climate test for Lithuaniana Work Organizations: validations and Correlation with Team Work Test. Socialiniai mokslai*, 3(49), p. 39–51.
66. Moreno, J. L. (1962). *Osnovi sociometrije*. Beograd.
67. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
68. Obrazcovas V. (1998). *Ar valdai?* Vilnius: Vaga.
69. Palivonienė, D. (2005). *Darbuotojų nuomonė – tai svarbu. Organizacijų vystymo centras* [žiūrėta 2006-01-15]. Prieiga per internetą:  
[http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/organizacijos klimato tyrimas darbuotoju n uomone tai svarbu/183](http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/organizacijos_klimato_tyrimas_darbuotoju_nuomone_tai_svarbu/183)>.
70. Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. Journal of Occupational Psychology*, 77, p. 193–216.
71. Platonas. *Valstybė*. Vilnius: Pradai (2000).
72. Pruskus, V. (2004). *Sociologija: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
73. Pruskus, V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: VĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
74. Purnaveckienė, G. (1999). *Moterys Lietuvos visuomenėje. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje*. Vilnius: Statistikos departamentas.
75. Ragazzoni, P., Baiardi, P., Zotti, A. M., Anderson, N., West, M. (2002) Italian validation of the team climate inventory: a measure of team climate for innovation. *Journal of managerial psychology*, 17(4), p. 325–336.
76. Razauskas, R. (1992). *Vadovo darbo stilius*. Mūsų birža.
77. Razauskas, R. (1997) *Aš vadovas: gero vadovo beiėškant*. Vilnius: Pačiolis
78. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
79. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, p. 153–192.
80. Sakalas, A. (1994). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
81. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
82. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas.
83. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda.
84. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Kaunas.
85. Schein, E., H (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

86. Schermerhorn, J.R.Jr, Hunt J.G., Osborn R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
87. Schneider, B., Bartlett, C.,J. (1968). Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, p. 323–333.
88. Simanaitis, E. (1988). *Kolektyvo bendravimo kultūra*. Vilnius: Mintis.
89. Steers, M. R., Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
90. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
91. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
92. Sūdžius, V. (2001) *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
93. Šarkiūnaitė, I., Česnienė, R. (2002). *Human Relations in Organization*. // *Inžinerinė ekonomika*, nr. 1, p. 27
94. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
95. Šimanskienė, L. (1997). *Tarpasmenybiniai konfliktai organizacijose*. Lietuvos ūkio reforma. KU konferencijos medžiaga.
96. Šimanskienė, L. (2000). *Darbuotojų indifkavimosi organizacijoje problemos*. // *Ekonomika ir vadyba – 2000. Aktualijos ir metodologija*.
97. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
98. Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate, in R. Taguiri et G. H. Litwin (Eds.). *Organizational climate: explorations of a concept* (pp. 11-35). Boston: Harvard Business School. <http://www.f-d.org/climat-efficacite-brunet.htm>
99. *Vadybininko žinynas. Kaip tapti geru vadovu. Praktiški patarimai: konsultantų patvirtintas* (2000). Vilnius: Knygų spektras.
100. Valackienė, A. (2002). Moterų stresai darbo aplinkoje: jų identifikavimas socialinių tinklų ir asmenybės saviraiškos aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p.221–234.
101. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: VVK.
102. Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (2005). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Erasmus University Rotterdam* [žiūrėta 2006-02-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/96150.pdf>>.
103. Ulmytė, S. Skunčikienė, S.(2001). *Investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.3, p. 71–75.



104. Žydžiūnaitė, V. (2003). *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija*. Kauno technologinis universitetas, Kaunas.
105. Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The international journal of public sector management*, 12(7), p. 548–564.
106. Шепель В.М. *Управленческая психология*. Москва: Экономика, 1984.
107. Waters, L., K., Batlis, N., Roach, D. (1974). *Organizational climate dimensions and job-related attitudes // Personnel Psychology*, 27, p. 465 – 476.
108. Prieiga per internetą: <<http://www.sb.lt>>.
109. Prieiga per internetą: <<http://www.vmi.lt>>.

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

### A

**Asmeninės savybės (Traits)** – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę charakterizuojantys atributai.

**Atgalinis (grįžtamasis) ryšys** (angl. *feedback*) – žodinė informacija, gaunama darbuotojo darbo užduoties atlikimo metu iš vadybininko ar kitų kolegų apie pasiektus darbo rezultatus;

**Autoritariniai vadovai (Autocratic leaders)** – vadovai, turintys poreikį visus valdžios įgaliojimus koncentruoti savo rankose ir vienvaldiškai priimti visus sprendimus.

**Autoritarinis valdymo modelis (Autocratic model)** – valdymo koncepcija, pagal kurią poveikis pavaldiniams ir jų veiklos kontrolė įmanomi tik įtvirtinant oficialiais įgaliojimais paremtą valdžią.

### B

**Bausmė (Punishment)** – neigiamų pasekmių valdymas, kurio tikslas yra įveikti nepageidaujamą pavaldinių elgesį bei su tuo susietus nepatenkinamus jo darbo rezultatus.

### C

**Charizmatiniai lyderiai (charismatic leaders)** – lyderiai, gebantys nelaimės akivaizdoje priversti žmones padaryti neįrastus dalykus.

### D

**Dalyvavimas valdyme (Participation)** – darbuotojo mentalinis ir emocinis įtraukimas į grupines situacijas, siekiant jo asmeninio indėlio ir atsakomybės organizacijos veiklos rezultatuose.

**Darbas (job)** – visos užduotys, kurias atlieka asmuo, vykdydamas savo profesines pareigas.

**Didėjantis validumas (incremental validity)** – įvertina, kiek konkretus atrankos metodas sustiprina ir papildo prognostinį validumą palyginti su tuo atveju, jei būtų taikytas tik koks nors kitas metodas.

**Dimensija (vertinant asmenybę) (dimension in personality measurement)** – tai vietoje „savybės“ vartojamas terminas. Naudojant gerai sukurtą asmenybės klausimyną, asmuo, atsakinėjantis į klausimus, surinks tam tikrą skaičių taškų (gaus rezultata) pagal tam tikras savybes. Kadangi kiekvienas rezultatas turės savo skalę, galima teigti, jog pagal šį klausimyną įvertintas konceptualus asmenybės modelis gali būti apibūdinamas tam tikros formos daugiamete (daugelio dimensijų) erdve; vietoje termino „savybė“ pradėtas vartoti terminas „dimensija“, kai kalbama apie savybės stiprumą arba jos egzistavimo laipsnį.

**Diskriminantinis validumas (diskriminant validity)** – tai reikalavimas įvertinimo centro konstruoto validumui; šis reikalavimas bus reikšmingas, jeigu to paties pratimo skirtingų dimensijų koreliacija bus maža.

#### **F**

**Formali grupė** (angl. *Formal Group*) – grupė, kuri yra viešai identifikuojama ir turi nustatytus tikslus;

#### **G**

**Grupė** (angl. *Group*) – žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendras tikslas, vieta, bendri interesai, pomėgiai, priklausymas tai pačiai organizacijai);

#### **H**

**Hipotezė** – neįrodytas ir patikrinimo reikalaujantis atskirų procesų ar įvykių bei jų galimos sekos aiškinimas;

#### **I**

**Informacija (informatikos)** – tai įvairiausios žinios ir pažinimas vienu asmenų perduodamas kitiems žmonėms žodžių, raštu ar žiniasklaidos priemonėmis (per spaudą, televiziją, radiją, kiną).

#### **Į**

**Įgūdžiai (skilęs)** – individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą dėmesį.

#### **K**

**Konfliktas (Conflict)** – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija) dėl organizacijos tikslų siekimo, valdymo stilių, metodų, programų ir pan.

**Kultūra (Culture)** – grupėje sukurtų suvokimo, minčių, jausmų ir pan. Normų bei vertybių skalė.

**Koreliacijos koeficientas (correlation coefficient)** - statistinis matas, įvertinantis ryšį tarp dviejų kintamųjų, pavyzdžiui, per atranką parodytų rezultatų ir vėlesnio darbo atlikimas.

## M

**Motyvacija (Motivation)** – individo paskatų veikti arba siekti poreikių tenkinimo stiprumas.

## N

**Neformali grupė** (angl. *Informal Group*) – grupė, susidaranti tarsi savaime, kurią jungia bendri individų interesai, pomėgiai;

## O

**Organizacija (Organisation)** – individai, susibūrę iškeltų materialinio arba dvasinio pobūdžio tikslų įgyvendinimui, tam naudojantys įvairias technologijas, darbo procesus, valdymo struktūras ir kultūrinės vertybes.

**Organizacinė kultūra (Organisational culture)** – organizacijos darbuotojų pripažįstamų vertybių, normų, prielaidų, įsitikinimų sistema.

Organizacinis klimatas (organizational climate) – percepcijų, atspindinčių, kaip darbuotojai vertina darbo aplinką ir organizacijos savybes, visuma.

## P

**Procesas (Process)** – darbo užduoties vykdymui nustatyta tvarka (reikalavimai). Pvz., sprendimų priėmimo tvarka grupėje arba darbuotojų materialinio skatinimo taisyklės.

**Patikimumas (realibility)** – įvertinimo metodas matavimų pastovumo laipsnis.

## R

**Respondentas** (angl. *Responder*) – tai tyrimo dalyvis (tiriamasis), užpildęs anketą ir atsakęs į klausimus.

**Rezultatų priklausomybė** (angl. *Results Dependence*) - laipsnis, kuriuo darbo grupės darbo rezultatus jaučia visi jos nariai.

## T

**Tiriamasis** - tai moksliniame tyrime dalyvaujantis asmuo.

**Teorija „Y“ (Theory Y)** – humanistinis – pripažįstantis individo kūrybinį pradą – požiūris į žmogaus prigimtį.

**Teorija „X“ (Theory X)** – tradicinis – pripažįstantis individą esant nekūrybingą – autoritarinis požiūris į žmogaus prigimtį.

**Teorijos (theories)** – paaiškinimas, kodėl ir kaip žmonės realiose situacijose mąsto, jaučia bei veikia.

**Tyrimas (Research)** – informacijos (duomenų) surinkimo, analizės ir interpretacijos procesas, pagal kurį patvirtinamos arba paneigiamos teorinės nuostatos.

## **V**

**Valdymo stilius (Leadership style)** – faktorių, apibūdinančių vadovui būdingus santykius su pavaldiniais, (t.y. asmens charakteringų bruožų, įgūdžių, gebėjimų ir teorinių pažiūrų) visuma.

**Validumas (validity)** – kaip metodas įvertina tai, kam įvertinti jis buvo sukurtas.

**Veikla** – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo.

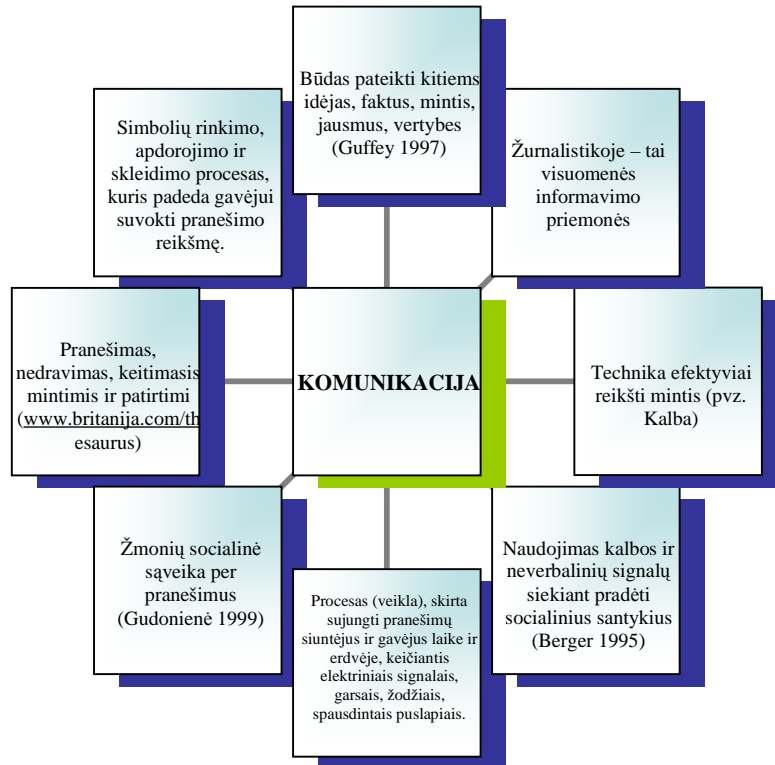
## PRIEDAI

<b>1 priedas</b>	Kolegialus ir individualus darbo įdirbis.....	124
<b>2 priedas</b>	Komunikacijos apibūdinimas mokslinėje literatūroje.....	
<b>3 priedas</b>	AB Šiaulių banko organizacinė struktūra.....	
<b>4 priedas</b>	Valstybinės mokesčių inspekcijos organizacinė struktūra.....	
<b>5 priedas</b>	Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos.....	
<b>6 priedas</b>	Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams.....	
<b>7 priedas</b>	Organizacinio klimato krizės testo pavyzdys.....	

## 1 priedas

## Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis

Mokslinės grupės įdirbis			
Tyrimo etapas	Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis	Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų	Visiškai savarankiškas darbas
Mokslinių – literatūrinių šaltinių apie organizacijos klimatą refleksija.	+	+	+
Klimato testo validacija ir normavimas Lietuvos įvairių organizacijų sąlygomis	+	+	+
Klimato testo patikimumo, naudojant pakartotinių matavimų metodą, nustatymas.	+	+	+
Matavimų klimato testu atlikimas konkrečiose organizacijose.	+	+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečiose organizacijose (organizacinio klimato krizės inventarijus).			+
Mokslinių – literatūrinių šaltinių apie organizacijos kultūrą, bei žmogiškuosius išteklius refleksija.		+	+
Klimato testo normų sudarymas.	+	+	+
Autorių įdirbis			
Tyrimo etapas	Individualus Editos Baltramaitienės įdirbis	Individualus Jurgitos Bolskytės įdirbis	Kolegialus darbas
Literatūros apžvalga ir analizė			+
Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida			+
Sąvokos <i>organizacijos klimatas</i> samprata			+
Sąvokos <i>organizacinis valdymas</i> samprata			+
AB Šiaulių bankas kaip savita organizacija	+		
Šiaulių AVMI kaip savita organizacija		+	
Organizacijos klimato diagnozavimas specializuotais testais			+
Diagnostinių tyrimų analizė			+
Išvados, apibendrinimai			+
Literatūra			+
Priedai			+

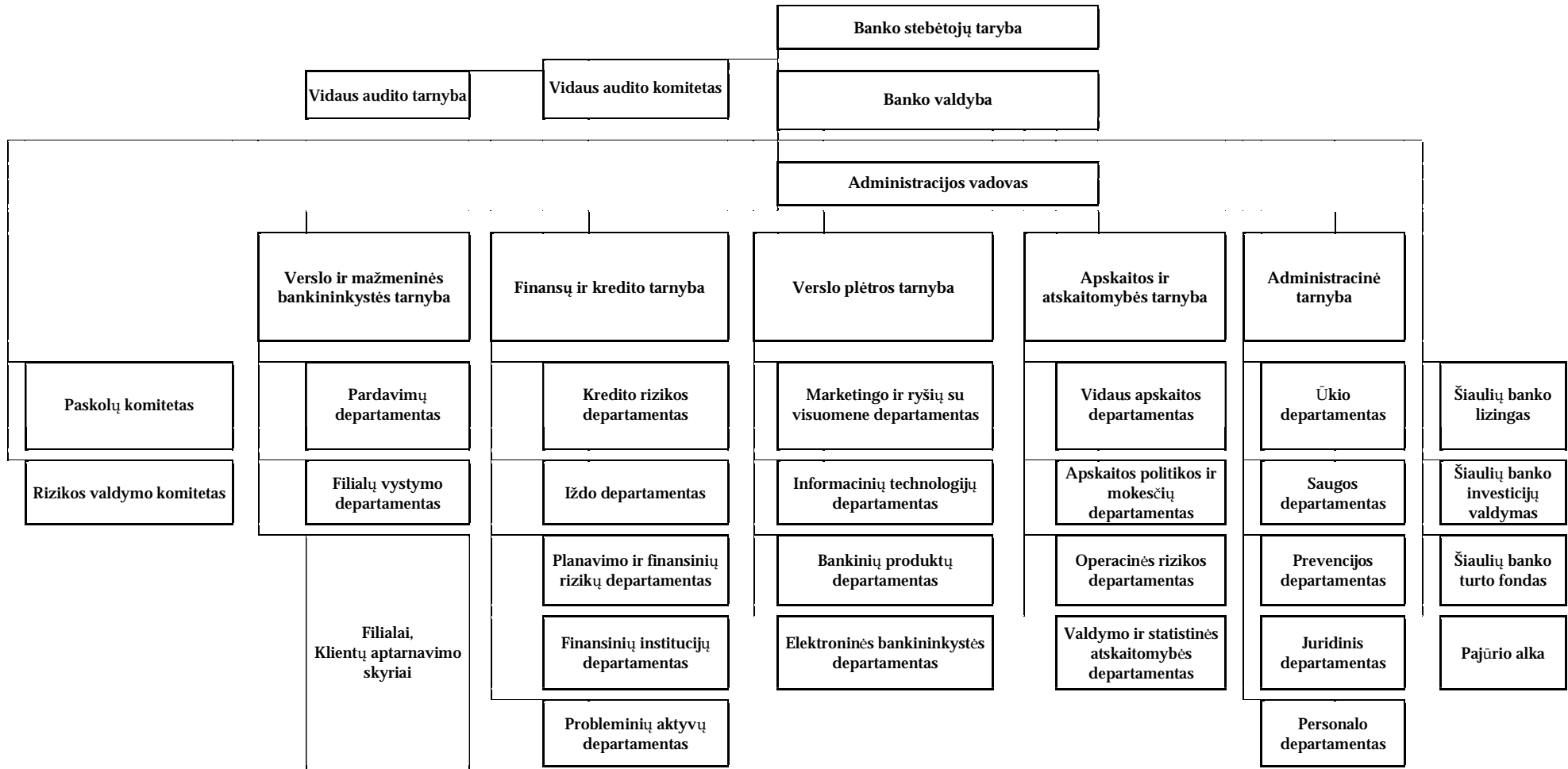


Šaltinis: V.Pruskus, (2004). Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilnius: VĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija., p.8.

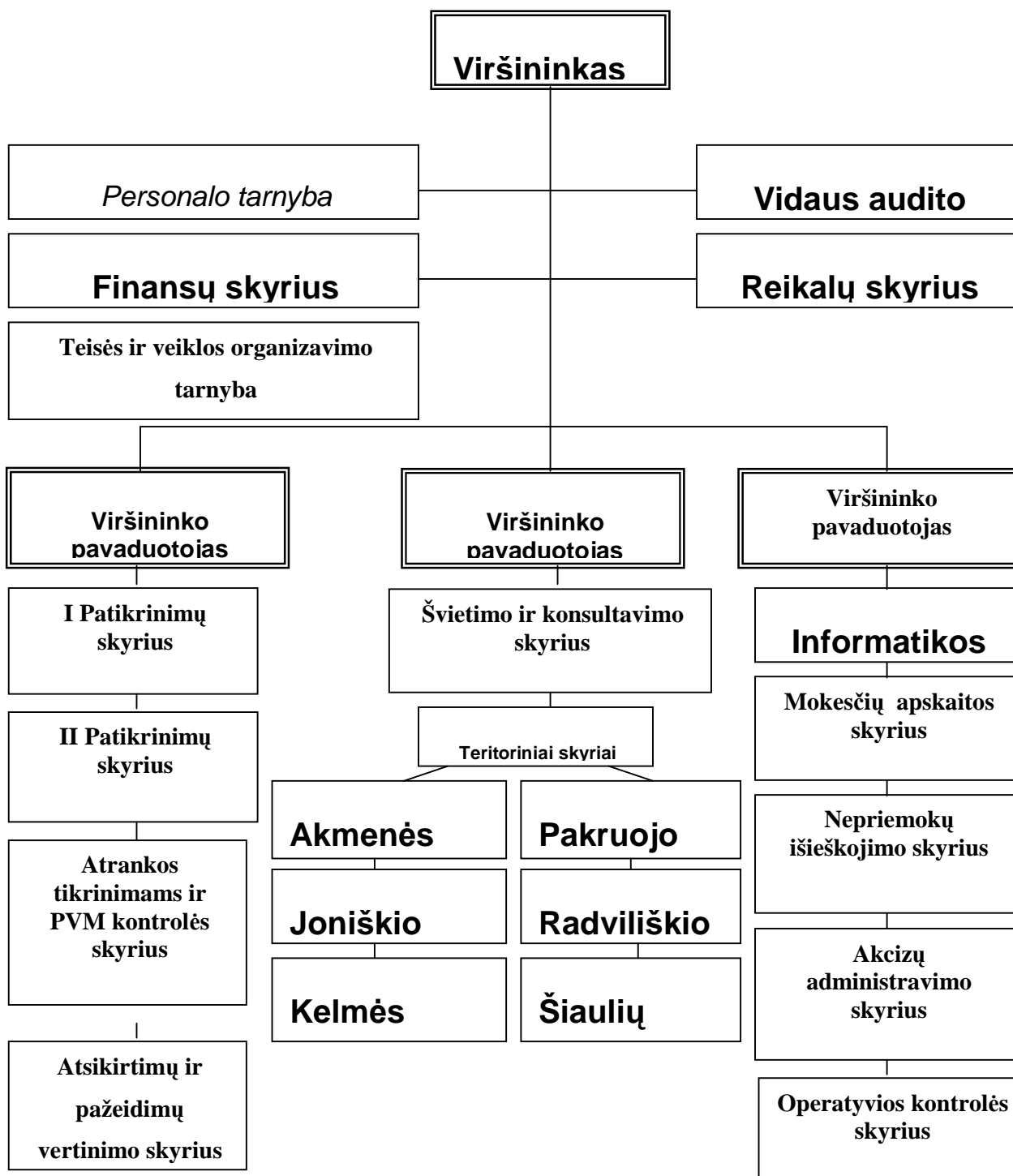


### AB Šiaulių banko organizacinė struktūra

3 priedas



Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos struktūra



## 5 priedas

## Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato testo psichometrinės charakteristikos

	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	r			L			itt		
					mean	min	max	mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	10	<b>0,87</b>	1	<b>46,39</b>	0,39	0,09	0,59	0,67	0,47	0,82	0,58	0,38	0,74
Verbalinė (žodinė) komunikacija	5	<b>0,71</b>	1	<b>46,2</b>	0,33	0,15	0,57	0,68	0,62	0,75	0,46	0,41	0,54
Neverbalinė komunikacija	5	<b>0,79</b>	1	<b>54,34</b>	0,43	0,34	0,57	0,74	0,71	0,76	0,57	0,53	0,59
Konfliktai	8	<b>0,8</b>	1	<b>42,5</b>	0,34	0,12	0,48	0,65	0,5	0,75	0,51	0,37	0,62
Santykiai su vadovais	9	<b>0,91</b>	1	<b>58,22</b>	0,53	0,39	0,72	0,76	0,69	0,84	0,69	0,61	0,78
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	7	<b>0,86</b>	1	<b>54,81</b>	0,47	0,33	0,63	0,74	0,63	0,8	0,63	0,51	0,7
Informacija/ komunikacija	8	<b>0,88</b>	1	<b>55,83</b>	0,48	0,27	0,72	0,74	0,57	0,85	0,65	0,47	0,77
Atvirumas, tolerantiškumas	6	<b>0,86</b>	1	<b>59,86</b>	0,51	0,36	0,67	0,77	0,64	0,85	0,66	0,52	0,76
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	9	<b>0,92</b>	1	<b>59,89</b>	0,55	0,38	0,67	0,77	0,67	0,83	0,7	0,59	0,77
Kartų santykiai	8	<b>0,83</b>	1	<b>46,16</b>	0,38	0,25	0,58	0,68	0,57	0,75	0,56	0,45	0,63
Tarpusavio santykiai	12	<b>0,93</b>	1	<b>55,63</b>	0,51	0,37	0,73	0,74	0,65	0,81	0,69	0,58	0,77
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	5	<b>0,86</b>	1	<b>64,38</b>	0,55	0,45	0,78	0,8	0,76	0,86	0,68	0,61	0,74
Valdymo /vadovavimo stilius	10	<b>0,93</b>	1	<b>61,6</b>	0,57	0,45	0,75	0,78	0,71	0,85	0,73	0,64	0,8
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	4	<b>0,82</b>	1	<b>64,85</b>	0,53	0,47	0,57	0,81	0,78	0,83	0,64	0,61	0,68
Kontrolė	5	<b>0,86</b>	1	<b>64,24</b>	0,55	0,34	0,7	0,8	0,64	0,88	0,67	0,49	0,78
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	6	<b>0,83</b>	1	<b>54,63</b>	0,45	0,3	0,7	0,74	0,71	0,82	0,61	0,57	0,71
Vertybės ir kultūra	6	<b>0,82</b>	1	<b>53,74</b>	0,43	0,19	0,71	0,72	0,48	0,85	0,59	0,36	0,72
Tradicijos, šventės	5	<b>0,89</b>	1	<b>68,84</b>	0,61	0,46	0,75	0,83	0,77	0,89	0,72	0,65	0,81

**Pritarimas (nepritarimas) organizacinio klimato krizės požymiams**

