

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Olivija ŠPOKAUSKIENĖ

**ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINIAI
SANTYKIAI: ŠVIETIMO IR VERSLO PASLAUGŲ
ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Olivija ŠPOKAUSKIENĖ

**ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINIAI
SANTYKIAI: ŠVIETIMO IR VERSLO PASLAUGŲ
ORGANIZACIJŲ PALYGINIMAS**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Olivija Špokauskienė.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas prof. habil. dr. Gediminas Merkys.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Magistrinio darbo autorė Olivija Špokauskienė

Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: švietimo ir verslo paslaugų organizacijų palyginimas

Magistro darbas.

Šio baigiamojo magistro darbo tikslas - išnagrinėti organizacinio klimato bei tarpgeneracinių santykių sąryšį švietimo ir verslo paslaugų organizacijose, panaudojant 2 standartizuotus testus: prof. G. Merkio mokslinės grupės sukurtą organizacinio klimato krizės testą bei Tech (2002) sukurtą „Tarpgeneracinės įtampos“ testą bei gautus rezultatus palyginti. Tyrime dalyvavo 3 švietimo įstaigos ir 2 verslo paslaugų įmonės, kuriose buvo apklaustas 141 respondentas. Gauti duomenys apdoroti SPSS programa. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai palankesni švietimo įstaigose nei privataus sektoriaus įmonėse. Pastarosiose organizacijose rodikliai siekia krizinį lygį ir reikalauja vadybinės intervencijos.

SUMMARY

Olivija Špokauskienė

Organizational climate and intergenerational relations: comparison of education and business service organizations

Author of master's work

The main object of this master's work is to examine the organizational climate and the intergenerational relations between educational service and business organization, using two standardized tests: developed test of organizational climate crisis by prof. G. Merkys research group and Tech (2002) generated "intergenerational stress" test and to compare the results. The study included three educational institutions and two business services companies, where 141 respondents were interviewed. Data were processed with SPSS program. Final results showed that organizational climate and intergenerational relations are more positive in educational institutions than private companies. Indicators of business organizations are up to crisis levels and require managerial intervention.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIAI KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS	12
1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba ir organizacijos kultūra samprata	12
1.2 Organizacijos klimato teoriniai aspektai	17
1.2.1 Organizacinio klimato sampratos traktuotė	17
1.3 Organizacijos kultūros įtaka organizaciniam klimatui	24
1.4 Kartų fenomenas ir jo vaidmuo organizacijai, jos darnai	26
1.3.1 Konfliktai, kaip tarpgeneracinės įtampos pasekmė	29
1.5. Tarpgeneracinės santykių sąryšiai su organizaciniu klimatu	31
2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO METODOLOGIJA	34
2.1. Švietimo įstaigų ir verslo paslaugų organizacijų apibūdinimas	34
2.2. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas	39
2.3 Tyrimo instrumentų apibūdinimas	43
3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ ŠVIETIMO IR VERSLO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI.....	47
3.1. Diagnostinių instrumentų charakteristikos	47
3.2 Organizacinio klimato raiška švietimo ir verslo paslaugų organizacijose: lyginamoji analizė	51
3.3 Tarpgeneracinių santykių raiška švietimo ir verslo paslaugų organizacijose: lyginamoji analizė.....	60
3.4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių bei sociodemografinių parametru tarpusavio ryšiai švietimo ir verslo paslaugų organizacijose	65
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	74
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	83

LENTELĖS

1 lentelė	Organizacijos kultūros apibrėžimai.....	14
2 lentelė	Sąvokos „Karta“ apibrėžimai.....	27
3 lentelė	Sąlyginė kartų klasifikacija.....	28
4 lentelė	Švietimo įstaigų charakteristikos pagal veiklos rūšį, tikslus, uždavinius, pagrindinę viziją ir misiją.....	35
5 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas tirtose organizacijose (N=141).....	39
6 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal lytiškumą (N=141).....	41
7 lentelė	Darbo stažas tirtose organizacijose (N=141).....	41
8 lentelė	Respondentų amžius (N = 141).....	42
9 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=141).....	42
10 lentelė	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį (N=141).....	43
11 lentelė	Testo normavimo bazė pagal Lietuvoje tirtų organizacijų tipus	45
12 lentelė	Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose (N = 141)	48
13 lentelė	Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos tirtose švietimo ir verslo organizacijose (N jauni = 44/ N vyresni = 95)	51
14 lentelė	Organizacinio klimato, tirtose organizacijose pagal 19 dimensijų, statistinės išskirtys (N=139).....	59
15 lentelė	Tarpgeneracinės įtampos, tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose, statistinės išskirtys (N=139)	64
16 lentelė	Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų tirtų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyje.....	66
17 lentelė	Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių (r ²) tirtų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyje.....	67

PAVEIKSLAI

1 paveikslas	Respondentų skaičius pagal apklaustas organizacijas (N=141)	40
2 paveikslas	Organizacinio klimato raiška Z r. švietimo bei paslaugų ir kitose įvairiose organizacijose (N = 4436).....	53
3 paveikslas	Organizacinio klimato raiškos tirtose organizacijose ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 4436).....	54
4 paveikslas	Organizacinio klimato raiška Z r. švietimo įstaigose ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose (N = 2197).....	55
5 paveikslas	Organizacinis klimatas tirtose organizacijose (N=141).....	56
6 paveikslas	Organizacinio klimato raiška Z r. paslaugų įmonėse ir kitose verslo organizacijose (N = 1923)	57
7 paveikslas	Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N=141).....	58
8 paveikslas	Tarpgeneraciniai santykiai tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijoje (N=139).....	61
9 paveikslas	Pritarimas tarpgeneracinių santykių požymiams, proc.....	62
10 paveikslas	Tarpgeneracinių santykių raiška Z r. švietimo bei verslo paslaugų ir kitose įvairiose organizacijose (N=1206).....	63
11 paveikslas	Organizacinio klimato raiškos vertinimas pagal respondentų lytį.....	70
12 paveikslas	Tarpgeneracinių santykių raiškos vertinimas pagal respondentų lytį.....	70
13 paveikslas	Tarpgeneracinių santykių raiškos vertinimas pagal respondentų išsilavinimą	71
14 paveikslas	Organizacinio klimato vertinimas pagal darbuotojų amžių.....	72
15 paveikslas	Tarpgeneracinių santykių vertinimas pagal darbuotojų amžių.....	72

PRIEDAI

1 priedas	Organizacinio klimato testo pavyzdys	84
2 priedas	Tarpgeneracinių santykių įtampos testo pavyzdys	85
3 priedas	Kretingos Marijono Daujoto vidurinės mokyklos organizacinė struktūra.....	86
4 priedas	Kretingos Simono Daukanto vidurinės mokyklos organizacinė struktūra.....	87
5 priedas	Kretingos mokyklos-darželio „Pasaka" VPC organizacinė struktūra.....	88
6 priedas	UAB „ Kretingos vandenys“ organizacinė struktūra.....	89
7 priedas	UAB „ Kretingos autobusų parkas“ organizacinė struktūra.....	30
8 priedas	Organizacinio klimato klausimyno subskalių aprašymas.....	91
9 priedas	Tarpgeneracinių santykių įtampos klausimyno išsami sandara.....	93
10 priedas	Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos bendroje imtyje (N = 1223).....	94
11 priedas	Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos (N jauni = 404/ N vyresni = 802)	95
12 priedas	Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų	96
13 priedas	Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių (r^2)	97

ĮVADAS

Šiandieninėje visuomenėje, vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams, sparčiai formuojantys žinių visuomenei, vis dažniau yra kalbama apie žmogiškųjų išteklių vadybą. Vadybos moksluose yra išskiriamos kelios teorijos, kurių esminis skiriamasis bruožas yra – požiūris į žmogų. Viena iš tokių teorijų yra žmogiškųjų santykių ar organizacijos elgesio teorija. Jos atstovai teigia, kad geresnius darbo rezultatus lemia ne tiek fizinių darbo sąlygų gerinimas, kiek organizacijos socialinis – psichologinis klimatas ir leidimas pajusti, kad darbuotojai organizacijai yra labai svarbūs, kad rodomas dėmesys žmogui ar žmonių grupei, akcentuojama neformali organizacijos dalis, darbuotojų poreikiai, motyvai, tikslai, elgsena.

Analizuojant mokslinę literatūrą žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu pastebėta, jog egzistuoja labai daug organizacijos kultūros teorijų, modelių ir sampratų. Pasirinkdama organizacijos kultūros formavimo (taip pat ir organizacijos klimato) priemones kiekviena organizacija neišvengiamai susiduria su papildomais rizikos aspektais. Neteisingas pasirinkimas gali turėti neigiamos įtakos organizacijos konkurencingumo galimybėms bei tikslų įgyvendinimui.

Pasak Nahavandi, Malekzadeh (1993), kiekviena organizacija turi unikalią kultūrą. Ji organizacijai yra tas pats, kas asmenybė žmogui. Organizacijos kultūra suprantama kaip jos narių elgesio, įpročių raiška, dominuojančios vertybės, organizacijos narių vertybinės nuostatos bei psichologinis klimatas. Organizacijos kultūrą nusako jos vertybės, kuriomis yra grindžiamas jos narių elgsenos būdas, pvz.: agresyvumas, gyvybiškumas, paslankumas. Be to, aiškinama, kad organizacijoje vyraujantys elgsenos būdai yra perduodami vienų darbuotojų kitiems ir formuojasi tik tai organizacijai būdingi veiklos elgsenos būdai.

Kiekvienai organizacijai be jos kultūros būdingas ir tam tikras psichologinis klimatas, kuris, pasak Oweno (1991), yra išskirtine organizacijos savybė, todėl pastaruoju metu tam mokslininkai skiria daug dėmesio. Pažymėtina, kad tiek mūsų šalies, tiek ir užsienio autoriai ta pačią „klimato“ sąvoką, apibūdina skirtingai: organizacijos psichologinis klimatas, mikroklimatas, organizacijos klimatas, organizacinis klimatas ir etc.

Pasak Barvydienės ir Kasiulio (1998), organizacijos klimatas yra organizacijos padalinių, darbo grupių, kolektyvo psichologinio klimato pagrindas ir dažniausiai reguliatorius. Nuo organizacijos kultūros, jos klimato paprastai priklauso grupių, komandų, kolektyvo psichologinis klimatas. Palankus, sveikas klimatas skatina organizacijos darbuotojus veikti efektyviau ir siekti bendrų tikslų, pagerėja darbo kokybė ir jo rezultatyvumas, komunikacija, informacijos sklaida, tarpusavio santykiai. Taip pat teigiamas organizacinis klimatas padeda apsaugoti nuo daugelio nepageidaujamų reiškinių tokių kaip: išėjimo iš darbo, darbuotojų konfliktai.

Nors amžiaus poveikis darbo aplinkai tyrinėtus, palyginus, mažai, daugumos tyrėjų pripažįstama, kad amžius - pakankamai reikšmingas veiksnys, darantis įtaką žmogaus suvoktoms darbo savybėms. Teigiama, jog santykiai tarp generacijų, įtakoja darbuotojų elgseną organizacijoje, santykius tarp organizacijos narių bei gali veikti organizacinio klimato kūrimą, suvokimą.

Temos aktualumas.

Lietuvoje, kaip ir kitose užsienio šalyse populiarėja organizacijos klimato empiriniai tyrimai. Pasak Kalinauskaitės (2007), ne visi tyrimai atskleidžia vienodas tendencijas dėl amžiaus kintamojo, tačiau įrodyta, kad į dalykus, vykstančius organizacijoje vyresni darbuotojai žiūri palankiau nei jaunesni. Tyrėjams ir praktikams tampa aktualus klausimas, kaip sujungti ir efektyviai panaudoti skirtingų amžiaus grupių išteklius darbo vietoje. Daugelis mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp konstruktyvaus darbuotojų elgesio ir organizacijos veiklos rezultatų. Organizacijos klimatą ir tarpgeneracinius santykius įvairiais aspektais analizavo mokslininkai ir įvairūs specialistai (Gedvilaitė – Kordušienė (2009) Labanauskas (2008), Merkys (2007), Kaliniauskaitė (2007), Pilcher (1994), Kanji (2009), McGuire, Todnem, Hutchings (2007) ir kiti), tačiau iki šiol atskirų autorių nagrinėjami organizacijos klimato ir tarpgeneracinių santykių ryšiai nepakankamai apibendrintai, nepilnai ištirti. Taip pat organizacijos klimato matavimai bei gauti rezultatai gali būti atspirties tašku, siekiant didesnio veiklos efektyvumo, tobulinant švietimo institucijų ir verslo organizacijų veiklą. Būtina akcentuoti, kad organizacija gali sėkmingai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų, kryptingai formuluodama organizacinę kultūrą, organizacinį klimatą ir efektyviai valdydama personalą bei įvertindama tarpgeneracinių santykių poveikį.

Tyrimo problema. Egzistuojant daugeliui organizacijos klimato formavimo priemonių bei didėjant išorinės aplinkos neapibrėžtumui ir tarpgeneracinių santykių konfliktams, organizacijoms sudėtinga pasirinkti tinkamiausią variantą šių veiksmų efektyviam valdymui. Išskyla problemos, reikalaujančios mokslinio tyrimo:

1. Kaip ir pagal kokias dimensijas reiškiasi klimatas švietimo ir verslo paslaugų organizacijose?
2. Kaip darbuotojų amžiaus skirtumas paveikia organizacijos klimatą švietimo ir verslo paslaugų organizacijose?

Tyrimo tikslas – išnagrinėti organizacinio klimato bei tarpgeneracinių santykių sąryšį švietimo ir verslo paslaugų organizacijose.

Tyrimo uždaviniai :

1. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslinė literatūra išanalizuoti organizacinio klimato sampratą, jį įtakančius veiksniai, pateikti tarpgeneracinių santykių sampratą bei atskleisti organizacinio klimato ir tarpgeneracinės santykių sąryšio teorinius aspektus.

2. Atlikti diagnostinius matavimus švietimo ir verslo paslaugų organizacijose, panaudojant standartizuotą organizacijos klimato klausimyną bei palyginti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių tyrimo diagnostiką švietimo ir verslo paslaugų organizacijose atveju.

3. Interpretuoti minėtų diagnostinių tyrimų duomenis, nustatyti bendrojo lavinimo mokyklų ir verslo paslaugų organizacijų organizacinį klimatą, tarpgeneracinių santykių lygį bei jų sąryšį.

Konkuruojančios hipotezės:

1. Švietimo ir verslo paslaugų organizacijose organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai yra palankūs.

2. Švietimo ir verslo paslaugų organizacijose tarpgeneraciniai santykiai yra įtempti ir susiklostęs organizacinis klimatas yra nepalankus, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

Tyrimo objektas: Švietimo ir verslo paslaugų organizacijose darbuotojų socialiniai santykiai darbo aplinkoje.

Tyrimo dalykas: organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšių raiška švietimo ir verslo paslaugų organizacijose.

Tyrimo empirinė bazė:

Empiriniam informacijos šaltiniui tyrime buvo pasirinktos 2 bendrojo lavinimo ir 1 pradinio ugdymo mokyklos Kretingos mieste (toliau Z. r. švietimo organizacijos) bei UAB „Kretingos vandenys“ (toliau vandens tiekimo paslaugų įmonė X) ir UAB „Kretingos autobusų parkas“ (toliau - autotransporto paslaugų įmonė Y). Pagrindiniu tyrimo metodu buvo pasirinktas psichometrinis darbuotojų testavimas darbo organizacijose, panaudojant profesoriaus G. Merkio vadovaujamos mokslinės grupės sukurtą standartizuotą organizacinio klimato krizės testą bei targeneracinės įtampos testą, sukurtą Tech (2002). Šiame darbe naudojama R. Kalinauskaitės (2007) adaptuota jo versija. Testo pavyzdžiai pateikiami 1 ir 2 priede.

Tyrimo imtis:

Buvo išdalintos 158 anketos. Pateiktas anketas užpildė 141 respondentas. Grįžtamumo kvota 89,2 %. Švietimo įstaigose apklausoje dalyvavo administracijos darbuotojai, tiek pedagogai, tiek kitas personalas. Verslo paslaugų įmonėse apklausoje dalyvavo įmonių darbuotojai: tiek aukščiausio lygio vadovai, tiek pagalbinio techninio personalo darbuotojai. Tirtų organizacijų gauti duomenys buvo lyginami su rezultatais bendroje imtyje, kurios normavimo didžiąją imtį sudarė 4469 stebiniai (tiriamieji) iš 68 apklaustų organizacijų (organizacinio klimato tyrimas) ir 1223 stebiniai iš 16 apklaustų organizacijų (tarpgeneracinės įtampos tyrimas).

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Anoniminė respondentų apklausa raštu.

3. Statistinė gautų duomenų analizė, atliekama statistiniu paketu socialiniams mokslams – SPSS.

4. Grafinis rezultatų pateikimas.

Tyrimo teorinis reikšmingumas apsprendžia tai, kad šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių vaizdinių išplėtimo ir sukonkretinimo. Lietuvoje integruoti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių tyrimai beveik neatliekami. Plačiau ištirtas organizacinis klimatas, tačiau tarpgeneraciniai santykiai mažai nagrinėti.

Tyrimo praktinę ir taikomoją reikšmę apibūdina kelios aplinkybės. Išplėsta organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos testų normavimo bazė autentiškais duomenimis iš Z. r. rajono švietimo ir verslo paslaugų organizacijų. Taigi, įtraukiant kuo įvairesnes darbo organizacijas į normavimą matricą, tuo didesnis yra testo „ekologinis validumas“, t.y. testai yra tinkami naudoti įvairių tipų organizacijų nagrinėjimui. Taip pat tyrimo metu gauti rezultatai reikšmingi tirtų organizacijų valdymo optimizavimui, siekiant gerinti organizacijos klimatą ir tarpgeneracinius santykius.

Ši kvalifikacinį magistro **darbą sudaro** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, 3 skyriai, išvados ir apibendrinimai, literatūros, lentelių, paveikslų bei priedų sąrašai. Darbe panaudoti 90 Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltiniai.

1. ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIAI KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

1.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba ir organizacijos kultūra samprata

Personalo vadybos sampratos naudojimas atskleidė naują požiūrį į organizacijoje dirbantį žmogų, jo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus ir kartu naujas įmonės konkuravimo galimybes. Darbuotojas buvo pripažintas svarbiu siekiant įmonės verslo strategijos sėkmės ir kuriant jos konkurencinį pranašumą. Modernūs žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai išeina už personalo skyriaus, atlyginimų skaičiavimo skyriaus ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų ribų į gebėjimų ir darbo jėgos išteklių valdymą pasauliniu mastu strategiškai ir efektyviai sąnaudų požiūriu. Paskutiniaisiais XX a. dešimtmečiais paplito šiuolaikinis terminas „žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris išstūmė ankstesnę sąvoką „personalo valdymas“. Šiuo atveju pabrėžtinasis strateginis aspektas ir žmogiškųjų išteklių valdymo susiejimas su kitomis funkcijomis. Tai ir yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo bei personalo valdymo skirtumas.

Žmogiškųjų išteklių valdymą M. Armstrong (1999) apibrėžia kaip „strateginį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą“. Kitas autorius, J. Storey (2001), sako, kad „tai išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą, siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai“. Žmogiškųjų išteklių valdymo turinys nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas. Tai toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų.

Investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios, kaip ir kitų rūšių investicijos. Tik žmonės garantuoja nuolatinį konkurencinį įmonės pranašumą, kuris, pasak J. Storey (2001), yra „žmonių galimybės ir įsipareigojimai, įgalinantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos“. Strateginė žmogiškųjų išteklių valdymo svarba nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į jį, sudarydama planus. Darbuotojų įsipareigojimai - tai ne aklas paklusnumas. Pagrindinius svirtus (žmogiškųjų išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant priversti darbuotojus paklusti, bet skatinant jų atsidavimą organizacijai. Organizacija turi orientuotis į darbuotojų motyvacijos kėlimą, kad noras dirbti būtų natūralus. Darbuotojų negalima versti dirbti - jie turi daryti tai nuoširdžiai.

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

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

Bet kokioje organizacijoje ir kiekviename jos valdymo lygyje egzistuoja vadovo ir kolektyvo sąveika. Organizacijos vadovybė turi siekti, kad visas darbo vietas užimtų reikiamos kvalifikacijos darbuotojai. Pastaruoju metu tai padaryti darosi vis sunkiau. Prieš keletą metų buvęs kvalifikuotų darbuotojų perteklius gerokai sumažėjo. Aukštos kvalifikacijos specialistų pradeda gerokai stigti. Šiuo metu pakitusi situacija darbo rinkoje pakoregavo šią situaciją. Nepaisant to, net esant šalies ekonominio nuosmukio laikotarpiui, įmonės siekia išsaugoti kompetentingus ir patyrusius specialistus, suvokdamos jų svarbą konkurencingumui, tobulėjimui, inovacijoms ir pan.

Organizacijų vadovai turi panaudoti visas įmanomas žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, kad juos pritraukti ir išlaikyti. Vienas iš būdų yra turėti kvalifikuotą personalą – esamų darbuotojų kvalifikacijos arba kompetencijos kėlimas. Kita vertus, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas palankus aukštos kvalifikacijos specialistams, nes jie gali pasirinkti darbą ir organizaciją, kuri jiems labiau priimtina, kur geresnės darbo sąlygos, kur geresnis organizacijos klimatas, palankesnė organizacijos kultūra, didesni atlyginimai. Organizacijose keliami vis didesni reikalavimai ne tik žmogiškiesiems ištekliams, bet ypatingai jų valdymui.

Tuo tarpu vidinę organizacijos aplinką atspindi organizacijos kultūra. Susidomėjimas organizacijos kultūra kilo dėl nuolatinių veiklos efektyvumo, organizacijų tobulinimo priemonių paieškų. Pastaruoju metu pripažįstama, kad kultūra organizacijoje turi didelę reikšmę: ji įsivaizduojama kaip efektyvumo, stabilumo, lankstumo ir skaidrumo garantas. Organizacijos kultūrą tyrinėja ir skirtingai traktuoja įvairių mokslo šakų (vadybos, sociologijos, psichologijos, antropologijos ir t.t.) atstovai (Robins, Deal, Kennedy, Schein ir kt.). Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), organizacijos kultūra gali būti interpretuojama kaip vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą.

Tyrinėtojai pateikia įvairius sąvokos organizacijos kultūra apibrėžimus. Nors užsienio autoriai gali pasidžiaugti sėkmingesniu, geresniu ir gilesniu įdirbiu šios tematikos specifikoje nei Lietuvos tyrėjai, tačiau organizacijos kultūrą iš esmės tiek vieni, tiek kiti apibrėžia daugmaž panašiai.

Organizacijos kultūros apibrėžimai

Užsienio autoriai	Lietuvos autoriai
Organizacijos kultūra – tai tam tikrų vertybių ir pasitikėjimų modelis, duotas organizacijos nariams, kad laikytųsi taisyklių ir skatintų tam tikrą darbuotojų elgseną (Mathis, Jackson, 1994).	Organizacijos kultūra - tai tam tikros organizacijos nariams būdingų tokių savybių sąvoka, kaip normos vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma (Šimanskienė, 2002).
Organizacijos kultūra – tai vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri vystosi organizacijoje ir lemia darbuotojų elgseną (Schermmerhorn, Hunt, Osborn, 1995).	Organizacijos kultūra – tai yra pagrindinė vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija, ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996).
Organizacijos kultūra – tai vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. (Robbins, 2003)	Organizacijos kultūra – tai yra organizacijos gyvenimo aspektas. Kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Kultūra apima ir lemia viską, ką daro žmonės (Seilius, 1998).
Organizacijos kultūra - tai pagrindinės organizacijos narių nuostatos, kurios susiformuoja savaime, sprendžiant prisitaikymo prie išorinės aplinkos ir vidinės integracijos problemas (Schein, 1992).	Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikanti organizacijos istoriją, tradicijas, ceremonijas, klimatą ir kt. Taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų (Guščinskienė, 1999).
Organizacijos kultūra - simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas (Ouchi, 1982).	Organizacijos kultūra – tai įmonei (jos darbuotojams) būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas (pavyzdžiui, organizacijos struktūra, simboliai ir pan.), susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis (Vaitkūnaitė, 2005).

Lentelė sudaryta pačios magistro darbo autorės.

Iš kultūros apibrėžimų matome, kad ji glaudžiai susijusi su organizacija. Apibendrinant pateiktas sąvokos sampratas, pastebime, kad vyrauja tam tikri aspektai (pavyzdžiui: vertybių sistema, tradicijos, simboliai, taisyklės, elgsena, klimatas), kuriuos skirtingi autoriai, skirtingai įtraukia į organizacijos kultūros suvokimą. Neatmetama ir tai, kad kiekvienoje organizacijoje ji yra kitoniška, kas lemia skirtingą organizacijos kultūros supratimą. Bet kuriuo atveju, tai yra daugiasluoksnis ir įvairius aspektus organizacijoje apimantis reiškinys, daugeliu atveju gana sudėtingas.

Paprastai kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas. Apibendrinant įvairių autorių nuomones ir šaltinius galima apibrėžti sekančiai:

- suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą,
- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes,
- kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus,

- padeda ugdyti atsidasvimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeniniams interesams,
- apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama,
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą,
- nustato darbuotojų elgesį išorinės aplinkos atžvilgiu,
- išskiria organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

Schein (1992) būdamas praktikuojančiu vadybos konsultantu, savo veikale „Organizacinė kultūra ir lyderis“ sugebėjo suderinti teoriją su praktika ir pasiūlė organizacijos kultūrą apibrėžti žemiau pateikiamomis dimensijomis:

1. Tai tam tikras elgsenos reguliavimas, žmonėms veikiant vienas kitą: tam tikrose situacijose naudojama kalba, ritualai.
2. Grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis.
3. Vertybės: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti.
4. Formali filosofija, ideologiniai principai, savotiškos nuorodos, kaip grupei reikia elgtis.
5. Žaidimo taisyklės: taisyklių, kurių privalu laikytis ir su kuriomis būtina supažindinti naujokus, rinkinys.
6. Klimatas: tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis.
7. Įtvirtinti įgūdžiai: tai specialūs įgūdžiai, kurie perduodami iš kartos į kartą be prašymo.
8. Mąstymo įpročiai: tai nuorodos, siekiant geresnio suvokimo.
9. Padalinta reikšmė: suvokimas, kad viską grupės nariai sukuria tik bendradarbiaudami vienas su kitu.
10. Simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina. Tai emociingiausias kultūros aspektas.

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

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

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

Organizacijos kultūra gali būti ir savaime susiformavusi, ir tikslingai vadovų formuojama. Organizacijos kultūros kūrimui įtakos turi ne tik įvairūs vidiniai veiksniai (nuosavybės forma, organizacijos dydis, technologijos, vadovavimas ir kt.), bet ir išoriniai veiksniai (bendrieji socialiniai ir šakiniai, užimtumo ir darbo politika ir pan.). Dažniausiai organizacijos įkūrėjai turi didžiausią poveikį formuojant pradinę kultūrą, o personalo tarnybos veikla ją įtvirtina. Formuojant organizacijos kultūrą, svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės būdingos konkrečiai organizacijai. Organizacijos kultūros išsaugojimui didžiausią įtaką turi darbuotojų atrankos praktika, vadovybės veiksmai ir socializavimo (adaptavimo) metodai.

Taigi kiekvienoje organizacijoje egzistuoja savita organizacijos kultūra, kurią galime atpažinti pagal tokius požymius kaip vertybės, pasakojimai, tradicijos, ritualai, simboliai, kalba ir pan. Organizacijos kultūrą įtakoja ir vidiniai veiksniai (pvz., vadovai, įkūrėjai, darbuotojai, pokyčiai organizacijos viduje ir pan.) ir išoriniai veiksniai (pvz., fizinė aplinka, bendra šalies vertybių sistema, vyraujančios moralės normos, istorinė patirtis ir kt.). Organizacijos kultūros funkcijos yra vertingos ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams. Kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir daro darbuotojų elgseną nuosaikesnę. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga tuo, kad sumažina dviprasmiškumą ir nesaugumo jausmą, pasakydama kaip ir ką reikia daryti, kas yra svarbiausia. Tačiau, jei organizacijos aplinka yra dinamiška, kultūra gali tapti nebetinkama dėl savo inertiškumo, todėl būtina apžvelgti, kaip organizacijos kultūra veikia organizacinį klimatą.

Apibendrinant įvairių autorių nuomones galima teigti, kad kultūros ir žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje labai didelis. Žmogiškieji ištekliai tampa pagrindiniu organizacijos turtu/ištekliau ir itin svarbia priemone siekiant tikslų. Todėl juos reikia ypatingai vertinti ir puoselėti. Kiekvienas vadovas turi sugebėti pajusti darbuotojų poreikius (kolektyvo „pulsą“), suprasti, ko darbuotojams bendrai ir kiekvienam iš jų individualiai labiausiai reikia, kokios jų problemos (daugeliu atveju rūpesčiai susiję ne tik su darbine aplinka, bet ir su asmeniu gyvenimu), ko jie siekia. Tik suprasdamas ir tenkindamas savo darbuotojų lūkesčius vadovas gali tikėtis, kad kolektyvas kartu su juo sieks numatytų bendrų įmonės tikslų, stengsis judėti ta pačia strategine kryptimi. Visose dirbančiose organizacijose egzistuoja savita kultūra, kuri padeda joms pasiekti vienokių ar kitokių ekonominių rezultatų. Organizacinė kultūra padeda atskirti vieną organizaciją nuo kitos, sukuria identiteto atmosferą organizacijos nariams, ugdo organizacijos tikslų siekį, stiprina socialinį stabilumą, konkurencingumą, kartu tarnauja kontrolės mechanizmui, nukreipiančiu ir formuojančiu darbuotojų santykius ir elgesį. Kai kuriais atvejais darbuotojai rinkdamiesi organizaciją kaip vieną iš atrankos kriterijų numato organizacijos kultūrą, siekdami, kad ji neprieštarautų jų pačių interesams, vertybėms ir kitiems aktualiems aspektams.

1.2 Organizacijos klimato teoriniai aspektai

Organizacinio klimato sąvoka išpopuliarėjo XX a. 6 – amė dešimtmetyje. Vadovai suprato, kad stengdamiesi rasti geriausią žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimą, turi kuo daugiau žinoti apie veiksnius, kurie lemia žmonių elgesį organizacijoje. Žmoniškųjų išteklių valdymo problemos yra sunkiausios ir reikalaujančios daugiausiai laiko, todėl buvo bandyta rasti, kokie veiksniai įtakoja žmonių elgesį organizacijoje. Konstatuota (Kasiulis, Barvydienė, 2003), kad vienas tokių veiksnių – psichologinė atmosfera organizacijos padaliniuose ir smulkesniuose vienetuose – komandose. Užsienio vadybos mokslinėje literatūroje per daugiau nei 30 metų laikotarpį organizacinio klimato konceptas pakankamai plačiai nušviestas, publikuota daugybė straipsnių šia tema.

Klimatas organizacijoje – gana plačiai nagrinėjamas reiškinys. Klimato sąvoka apibūdina tai, kaip organizacijos nariai suvokia juos supančius darbo aplinkos ypatumus. Organizacija yra grupė žmonių, siekiančių bendrų tikslų, kurie kartu dirba, praleidžia daug laiko vienoje vietoje, bendrauja tarpusavyje ir yra tarsi uždara, maža visuomenė, todėl natūralu, kad tarp jų susikuria savotiškas klimatas.

Organizacijos klimatas yra apibrėžiamas kaip visuma psichologinių sąlygų, lemiančių efektyvią grupinę veiklą, produktyvumą, asmenybės raidą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Sveikas organizacijos klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, neloyalumo, išėjimo iš darbo – prevencinis faktorius. Įmonėse, kur vyrauja geras klimatas, atlyginimas nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu veiksnys (Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas, 2005). Tam, kad investicija į darbuotojų mokymus, ugdant jų profesionalumą, būtų produktyvi, svarbu išsiaiškinti, kaip darbuotojas pats vertina savo darbą, kolegas, jam vadovaujančius asmenis, perspektyvas Jūsų įmonėje ir pan. Paprastai organizacijos klimato tyrimas yra atliekamas specialiai sukurtais klausimynais, kurie yra sudaromi atsižvelgiant į tokio tyrimo tikslus, įmonės specifiką bei poreikius, užsakovo pageidavimus ir kitus aspektus, detaliam aptariamam su įmonės vadovu ar kitu organizacijos asmeniu. Kartais vertinga praveisti ir pokalbius su darbuotojais, siekiant giliau išanalizuoti atskiras psichologinio klimato dalis.

1.2.1 Organizacinio klimato sampratos traktuotė

Klimatas apibrėžiamas įvairiais aspektais: pedagoginiu, psichologiniu, vadybiniu ir pan. Organizacinis klimatas – tai žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą (Jucevičienė, 1996). Nurodoma, jog kiekvienos organizacijos klimatas turi savo tradicijas, nusistovėjusius santykius ir veiklos metodus. Organizacinis klimatas lemia žmogiškuosius organizacijos išteklius ir

laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur ir ką jie dirbtų, jaučia kasdien. Tokio tipo psichologinis klimatas turi ne mažiau lemiamą įtaką žmonėms darbo vietoje nei atmosferos klimatas bendrai nuotaikai ir aktyvumui. Pabrėžtina, kad organizacijos mastu organizacinis klimatas turi įtakos organizacijos veiklai ir yra organizacijos padalinių, darbo grupių ir komandų psichologinio klimato pagrindas.

Sąvoką „klimatas“ vieni pirmųjų pradėjo tirti Porchand, Gillmer, Schnider, Bartted ir kiti. D. Helbriegel ir J. W. Slocum (1974) įsitikinimu, organizacijos klimatas yra tam tikros organizacijos ir jos padalinių suvokiamų atributų rinkinys, kuris išryškėja iš elgesio su organizacijos ir jos padalinių nariais bei aplinka (Ivancevich, 1977). Klimatas tapo labai plačia ir apibendrinančia sąvoka, apimančia daugybę faktorių ir jiems įtaką darančių veiksnių.

Organizacijos klimatas, anot P. Jucevičienės (1996), – tai žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą. Jo negalima paliesti, pamatyti, bet jis yra, „tvyro ore“. Organizacijos visada yra unikalios kaip pirštų atspaudai arba snaigės. Kiekviena jų turi savo kultūrą, tradicijas ir veiklos metodus. Šių trijų komponentų visuma ir sudaro organizacijos klimatą. E. Landy ir J. Tumbo net pavadino organizacijos klimatą - organizacijos „asmenybe“ (Robim, 1989).

Sąvoka „organizacijos klimatas“ organizacinės psichologijos literatūroje yra vartojama labai plačiai bei skirtingai apibrėžiama. Psichologinis (-ė) (plg. psichologija) – priklausantis psichologijai, susijęs su vidiniu pasauliu (Vaitkevičiūtė, 2000). N. Anikejeva (1998) teigia, kad psichologinis klimatas – tai kolektyvo narių emocinis – psichologinis nusiteikimas, kuris emocionaliai atspindi asmeninius ir dalykinius kolektyvo narių tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas ir interesus. Psichologinį klimatą dažnai lemia du veiksniai: visuomenės atmosfera ir mikrosocialinės sąlygos.

Rousseau (1988) klimato konceptą diferencijavo ir išskyrė keturis klimato tipus:

1) *Psichologinis klimatas*. Tai - esminiai atskiri individo suvokimai apie aplinką: kaip atskiri darbuotojai valdo potyrius iš aplinkos. Individualūs skirtumai vaidina svarbų vaidmenį šio suvokimo kūrimui kaip ir artimiausia aplinka, kurioje individas aktyviai veikia. Psichologinį klimatą formuoja veiksniai, apimantys individualų mąstymo stilių, pažinimo procesą, kultūrą, organizacijos struktūrą ir socialines sąveikas.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (2003) pateikia šiuos psichologinį klimatą lemiančius veiksniai : 1) darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs santykiai; 2) vadovo vadovavimo stilius; 3) darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose; 4) darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas; 4) materialinis ir moralinis skatinimas.

Psichologinis organizacijos klimatas – psichologinių sąlygų, įtakojančių efektyvią grupinę veiklą, asmenybės raidą, produktyvumą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt., visuma. Viena iš reikšmingiausių organizacijos charakteristikų psichologiniam klimatui – vadovaujančių darbuotojų

elgesys. Taip pat svarbu organizacijos dydis ir tai, kiek laiko organizacija gyvuoja, organizacijoje dirbančių žmonių darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimatą lemiančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

2) *Bendrasis klimatas*. Jį sudaro sudėtiniai, apibendrinti individualūs suvokimai formaliojo hierarchinio lygmens (darbo grupės, padalinio, skyriaus, organizacijos) lygiu. Bendrasis klimatas formuojasi individų narystės formalioje (ar neformalioje) organizacijoje pagrindu pagal bendrą vieneto (padalinio) sutarimą ar konsensuą dėl suvokimų. Individualių duomenų sujungimo į vieną vienetą (padalinį) racionalė (loginis pagrindas) - tai pirmutinė prielaida, kad tam tikros organizacijos grupės ar kolektyvai turi klimatą ir, kad jį galima identifikuoti testais, išryškinančiais skirtumus tarp padalinių.

3) *Kolektyvo klimatas*. Kyla iš individų susitarimo dėl elgesio konteksto suvokimų. Tačiau skirtingai nuo bendrojo klimato, kolektyvinis klimatas atpažįstamas, kai individualūs suvokimai apie situacinius veiksnius jungiami į klasterius, atspindinčius panašius klimato rezultatus. Asmeniniai ir situaciniai veiksniai yra priklausymo kuriam nors klasteriui prediktoriai, tačiau tyrimų rezultatai parodė, kad tokie asmeniniai veiksniai kaip valdymas ir darbo patirtis, buvimo pareigose laikas ir amžius lemia vienus klasterius, o situaciniai veiksniai, tokie kaip darbo vieta, permainos, veiklos sritis lemia kitus klasterius (Joyce & Slogum, 1984). Kolektyvinio klimato (statistinio klasterio) atveju, teigiama, kad interakcijos vaidina svarbų vaidmenį, lemiantį bendruosius suvokimus, nors šis vaidmuo dar nėra pakankamai empiriškai patikrintas (Furhnam, 1999).

4) *Organizacinis klimatas*. Dabartiniuose moksliniuose klimato tyrimuose išskiriamas aiškus skirtumas tarp organizacinio klimato ir organizacijos struktūros ar kitų panašių konstrukto, matuojamų individualiais suvokimais, yra tai, kad klimatas atspindi vidinio organizacijos dalyvio – nario orientaciją, bet ne išorinio stebėtojo analitinę klasifikaciją. Klimatas ir struktūriniai konstruktai gali būti palyginami lyginant vidinio ir išorinio stebėtojo orientacijas. Dauguma konstrukto, kuriuos tyrinėtojai naudoja charakterizuoti organizaciją, atspindi išorines orientacijas, tokias kaip struktūros (centralizuotos ar hierarchinės) ar procesai (kaip problemų sprendimo mechanizmai, įtampos mažinimo procesai), kurie kyla teorinėse schemose, bet ne individų suvokimuose. Tačiau organizacinį klimatą galima laikyti organizacijos požymių vaizdiniu, išreiškiančiu individų potyrius organizacijoje.

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

L. J. Mulins (1991) teigia, kad organizacijos klimatas – tai organizacijos aplinkinė atmosfera, kuri apima moralės lygį, priklausomybės organizacijai jausmą, rūpinimąsi organizacijos nariais ir gera jų valia.

Anot R. Burton, J. Laurindsen, B. Obel (1999), organizacijos mikroklimatas santykinai apibūdina organizacijos savybes, kurios būdingos organizacijos nariams. Šios savybės lemia jų elgesį, kuris prisideda prie organizacijos funkcionavimo. V. Barvydienės, J. Kasiulio (1998) nuomone, organizacijos mikroklimatas savyje apjungia visą įvairių charakteristikų kompleksą: darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jo turiniu, tarpusavio santykius su kolegomis, santykius tarp lyčių, vadovavimo stilius, santykių konfliktiškumo lygį, personalo profesinį pasirengimą ir kt.

Išanalizavus įvairių autorių pateiktus organizacijos klimato apibrėžimus, galima išskirti dvi pagrindines tendencijas:

- organizacijos klimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys;
- organizacijos klimatas – tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais.

Valdyti reiškia organizuoti žmonių veiklą taip, kad pasiektume organizacijos tikslus ir sukurtume sėkmingas sąlygas šiai veiklai (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Pasak Sakalo ir Šilingienės (2000), visos sistemos valdymo priemonės turi būti sukurtos taip, kad skatintų darbuotojus plėtoti veiklą ir vykdyti nustatytus tikslus.

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2004), organizacinis klimato konceptas yra hipotetinis konstruktas, esantis tarp objektyvių organizacijos požymių ir darbuotojų elgesio. Jis yra tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniiui, daugiadimensinis, turintis įtakos organizacijos narių elgesiui, pasižymintis ilgalaikiu stabilumu, kolektyviai suvokiamas, pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones) bei formuojamas.

Organizacijos klimatas, bet kuriuo atveju, yra svarbus organizacijos fenomenas, kuris turi aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais. Norint paveikti organizaciją kaip sistemą bei padidinti jos efektyvumą, atspirties tašku „geriausia naudoti organizacijos klimato tyrimus, nustatant specifines jos problemas ir planuojant pokyčių programas“ (Harvey, Brown, 1982, p. 60). Thompson (1996), Kangis, Williams ir Gordon (2000) tyrimai atskleidė, kad sėkmingai ir nesėkmingai dirbančių įmonių klimatas skiriasi. O kuo jos veikla sėkmingesnė, tuo ryšys tarp organizacijos klimato ir jos veiklos - stipresnis. Įvairių įmonės klimato skalių ryšius su organizacijos rezultatais parodė tyrimai: kokybiško klientų aptarnavimo įgūdžių mokymas, informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius paieška bei pasidalijimas.

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

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

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

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

Kaip jau žinoma organizacijos klimatas - sudedamoji organizacijos kultūros, organizacijos vidinės aplinkos dalis, tai tolimesniuose poskyriuose bus analizuojama organizacijos kultūros įtaka organizaciniam klimatui.

Galiausiai vertėtų apibendrinti, jog, pirma, dauguma autorių organizacinį klimatą apibūdina kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizacijos kultūrą, vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas.

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai išskiria tris organizacinio klimato modelius. Pirmasis jų – *Litwin G. H. and Stringer R. A. (1968) modelis*. Šis modelis paremtas devyniais indikatoriais.

- *Struktūra* - darbuotojo elgesio suvaržymas darbe, darbo taisyklės, pavaldumas, procedūros ir kiti apribojimai tiesiogiai įtakojantys darbuotojų atliekamus darbus.
- *Atsakomybė* - savarankiškumas darbe atliekant pavestus darbus.
- *Iššūkis* – rizika priimant sprendimus atliekant tiesioginį darbą.
- *Atlygis* – tai įvertinimas už atlikus darbus. Pabrėžiant teigiamas skatinimo ir nuobaudos savybes.
- *Santykiai* – kolektyve egzistuoja draugiškumas, tarpusavio supratimas ir pagalba.
- *Bendradarbiavimas* – palankus požiūris, abipusis bendradarbiavimas ir palaikymas iš vadovybės ir darbuotojų pusės.
- *Konfliktas* – vadovybės nešališkumas esant skirtingoms nuomonėms sprendžiant ar priimant sprendimus.
- *Pritapimas* – įsiliejimas į kolegų tarpą kaip svarbus ir naudingas bendradarbis, vieningai siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų.
- *Standartai* – organizacijoje nustatytos normos ir taisyklės.

Antrasis organizacinio klimato modelis suformuluotas Kolb (1986). Jis išskiria septynis indikatorius. Tarp kurių yra Litwin ir Stringer modelyje nustatyti indikatoriai - atsakomybė, standartai ir atlygis:

- *Prisitaikymas prie kolegų* – veikia išoriniai veiksniai, kurie konstatuojami kaip organizacijos trūkumas. Procedūros bei veiksmai, su kuriais darbuotojai supažindinami ir pagal kuriuos turi dirbti, riboja jų kūrybiškumą.
- *Organizacijos skaidrumas* – darbai paskirstyti taip, kad darbas vyktų sklandžiai, pareigos ir funkcijos aiškiai išdėstytos – taip yra išvengiama chaosų, nesusipratimų.
- *Pyktis ir palaikymas* – tarpusavio santykiai yra vertinama savybė organizacijoje. Vyraujantis pasitikėjimas bei tarpusavio supratimas skatina gerą vidinę atmosferą darbe.
- *Vadovavimas kolektyvui* - turėtų vadovauti kompetentingas vadovas, kuri organizacija priimtų. Vadovui pavaldiniai turėtų paklusti ir kartu siekti bendrų tikslų bei siekių. Įmonėje neturėtų dominuoti vieno ar kelių žmonių valdymas, ar priklausymas jiems.

Trečiasis - Sbragia R. modelis. R. Sbragia (1983) tyrė organizacinį klimatą vyriausybės institute. Savo tyrime jis panaudojo dvidešimt indikatorių. Vėliau dar prie tyrimo buvo prijungti šie

indikatoriai: organizacijos struktūra, atlygis, bendradarbiavimas, standartai, konfliktai ir tapatybė bei žemiau išvardinti faktoriai:

- *Įtempti santykiai* – tam tikrose situacijose darbuotojų vadovavimasis loginiu ir racionaliū mąstymu nei emocijomis.
- *Aktyvus dalyvavimas* – darbuotojų domėjimasis ir aktyvus įsitraukimas į įmonės veiklą, aktyvus dalyvavimas problemų sprendime.
- *Santykiai su vadovais* – tai parodo, kiek vadovai leidžia nekontroliuojamiems darbuotojams laisvai dirbti ir pasireikšti.
- *Dėmesys darbuotojams* - vadovo bendravimas su pavaldiniais, kiek dėmesio jiems yra skiriama.
- *Savarankiškumas* – kiek, darbuotojas jaučiasi vadovas sau, kiek vadovybė leidžia priimti savarankiškai sprendimus.
- *Prestižas* – privalumas, garbė dirbti gerą vardą turinčioje organizacijoje.
- *Tolerancija* – darbuotojai už padarytas klaidas baudžiami netiesiogine forma.
- *Suvokimas, aiškumas* – darbuotojų kompetencija atliekant jiems pavestus darbus ar pareigas.
- *Tobulėjimas* – darbuotojams suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais, kelti kvalifikaciją.
- *Darbo sąlygos* – darbuotojai aprūpinti patogia ir saugia darbo vieta, inventoriumi.
- *Atitinkamas vertinimas* – kaip organizacija vertina savo darbuotojų atliekamus darbus ar veiksmus, viršijančius jų įgaliojimus.
- *Kontrolė* – kaip organizacija valdo savo išlaidas, darbo našumą ir kitas sritis, kurios leidžia orientuotis priimant sprendimus ar sprendžiant problemas.

Apžvelgiant anksčiau pateiktus organizacinio klimato modelius, galima palyginti jų savybes. Litwin G. H. ir Stringer R. A. (1968) buvo pirmieji, kurie atliko tyrimus didelėse įmonėse. Mokslininkams buvo leista sugretinti gautus įmonių rezultatus. Jiems sudarytos sąlygos padaryti organizacinio klimato gautų rezultatų prezentacijas tose įmonėse, kuriose būta skirtingos personalo valdymo politikos. Gauti organizacinio klimato tyrimų rezultatai paskatino revoliuciją elgsenos teorijoje. Kolb D. A. modelis pasirodė tik prieš porą dešimtmečių Jungtinėse Amerikos Valstijose. Šiuo modeliu buvo stengtasi papildyti, patobulinti Litwin G. H. ir Stringer R. A. modelį ir pritaikyti organizacijos psichologijoje. Tuo tarpų profesorius Roberto Sbragia (1983) iš San Paulo universiteto sukūrė modelį, remdamasis Litwin G. H. ir Stringer R. A. modeliu. Roberto Sbragia tyrimas yra daug platesnis nei du pirmieji pristatyti, nes apima įvairesnius aspektus. Šis tyrimas atspindi skirtingus personalo skyriuose egzistuojančius požiūrius, vertinant tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje esančias aplinkybes.

1.3 Organizacijos kultūros įtaka organizaciniam klimatui

Organizacijos kultūros sąvoką imta vartoti pasikeitus požiūriui į organizaciją. Anksčiau organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos-mašinos dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas organizacijos kaip gyvo socialinio organizmo aspektas. Taigi darbuotojus pradėta vertinti kaip organizacijos turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, susiformuoja organizacijos kultūra.

Kultūrą nusako ir įvairūs organizacijos simboliai, istorijos, tradicijos, taisyklės, mitai ir pan. Apibrėžimų daug, tačiau dažniausiai cituojamos Schein (1992) mintys apie organizacijos kultūrą – tai pagrindinės organizacijos narių nuostatos, kurios susiformuoja savaime, sprendžiant prisitaikymo prie išorinės aplinkos ir vidinės integracijos problemas. Niekas darbuotojų neverčia vadovautis šiomis nuostatomis. Jos formuojasi ne tik susidūrus su problemomis, bet ir kiekvieną dieną. Todėl kultūros apibrėžime nereikėtų akcentuoti problemų. Schein teigia, kad kultūrą taip pat sudaro fizinė aplinka, vadinama artefaktais (t. y. tai, ką galima matyti, girdėti, jausti; pavyzdžiui, kalba, aprangos, rašymo stiliai, ritualai, ceremonijos, mitai, architektūra, meno kūriniai ir kt.) bei vertybės (jos parodo, kas organizacijos nariams yra priimtina, o kas ne, ką galima daryti, o ko ne ir pan.). Iš kultūros apibrėžimų matome, kad ji glaudžiai susijusi su organizacija.

French (1985) pabrėžia organizacijos kultūros bei jos klimato ryšį. Jo nuomone, organizacijos klimatas – tai jos narių bendras supratimas ir jausmai, kuriuos formuoja kultūra, atsiradusi jų padalinyje ar organizacijoje. Organizacijos kultūra yra ta nuostatų vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas. A. Sakalas (1998) teigia, kad įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

Organizacijos kultūrą, pasak P. Jucevičienės (1996), nusako septynios pagrindinės charakteristikos:

- ❖ Individuo autonomiškumo organizacijoje laipsnis, apibūdinamas darbuotojo atsakomybės lygiu, iniciatyvos galimybėmis;
- ❖ organizacijos struktūra, veiksmų taisyklės ir jų reguliavimo laipsnis;
- ❖ organizacijos pagalbos ir jautrumo nariams lygis: kaip organizacija palaiko savo darbuotojus;
- ❖ individo savęs identifikacijos organizacijoje laipsnis: kiek jis priima šią organizaciją kaip “savo”;
- ❖ darbo įvertinimas: kiek atlyginimas susijęs su atliktu darbu;

- ❖ konfliktiškumo ir tolerancijos santykis: konfliktų laipsnis tarp grupių ir individų bei jų pastangos būti garbingiems, tolerantiškiems, pripažįstantiems skirtingumus;
- ❖ rizikos tolerancija: kiek darbuotojai skatinami inovacijomis rizikai.

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

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

Kiekviena organizacija siekia sėkmingos veiklos. Todėl įmonių vadovus ir tyrėjus domina keli svarbūs klausimai - ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos kultūros ir įmonės sėkmės ir kaip jį rasti. Teigiama, kad įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo organizacijos kultūros. Veikla gali būti tiek sėkminga, tiek nesėkminga. Vienoki kultūros bruožai lemia sėkmę, kitokie – nesėkmes.

Literatūroje pateikiamus sėkmės apibrėžimus galima suklasifikuoti pagal sėkmės traktavimą:

- 1) finansiniais rodikliais (rinkos dalies, pelno, pajamų, pardavimo apimčių, akcijų kainos ir kt.) išmatuojama sėkmė.
- 2) ne finansiniais rodikliais išreikšta sėkmė (darbuotojų bei klientų pasitenkinimas, įmonės stabilumas, organizacijos efektyvumas, įmonės konkurencingumas, įmonės augimas ir plėtra, įmonės stiprumas).

Trumpai tariant, organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą. Dėl to auga darbo efektyvumas, taigi gerėja finansiniai rezultatai, didėja konkurencingumas. Vadinasi, įmonė veikia sėkmingai. Tačiau kultūros poveikis veiklos rezultatams gali būti ir neigiamas. Problema, ieškant kultūros poveikio sėkmei, yra ta, kad mokslininkai nenaudoja vienodų sėkmės matavimo rodiklių – vieni autoriai naudoja finansinius, kiti ne finansinius rodiklius, o ir šie skiriasi. Todėl dažnai skirtingų mokslininkų gautų rezultatų palyginti neįmanoma.

Kiekviena organizacija, vertindama savo kultūrą bei formuodama savo mikroklimatą, turi išsiaiškinti, kokiam tipui priskiriama įmonės kultūra arba kurio tipo savybių ji turi daugiau, o tik po to atlikti tam tikrus pakeitimus savo struktūroje, valdymo stiliuje bei kultūros formavime (keisti organizacinį klimatą).

Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Galima teigti, kad organizacijos kultūra paveikia klimatą. Tačiau tarp organizacijos kultūros ir organizacinio klimato yra gana esminių skirtumų. Klimatas yra grynai mikrosociologinis konstruktas, tiesiogiai besiremiantis grupiniais procesais, tarpasmenybine sąveika ir iš jų

išplaukiantis. Organizacinis klimatas yra sukonstruojamas statistiškai apibendrinant subjektyvias individų nuomones apie dominuojantį socialinių santykių pobūdį konkrečiame organizacijos padalinyje. Tuo tarpu organizacijos kultūra yra reiškinys, susijęs ne tik su konkrečios darbo organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas bei iššūkius principais, bet ir su kultūriniu kontekstu apskritai, įskaitant jo nacionalinį mastelį arba netgi tam tikros civilizacijos mastelį (Hofstede, 1984; Jucevicienė, 1996; Huntington, 1996).

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

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

Žinant, kad organizacinį klimatą veikia daug veiksnių, organizacijoms rekomenduojami periodiški tyrimai. Juos atlikti taip pat naudinga po svarbesnių permainų įmonėje, norint išvengti neigiamų pasekmių bei įvertinti pokyčių įtaką tiriamiems faktoriams.

1.4 Kartų fenomenas ir jo vaidmuo organizacijai, jos darnai

Didėja dėmesys pagrindiniam organizacijos turtui – žmonėms ir kartu – žmogiškiems santykiams. V. Baršauskienė (1999) teigia, kad žmogiškieji santykiai – tai amžina gyvenimo studija, juos reikia ne tik studijuoti – jais reikia gyventi, o bendravimas yra žmogiškųjų santykių dalis.

Pastaruoju metu kartų klausimas susilaukia vis daugiau socialinių mokslų atstovų ir politikos formuotojų dėmesio. Demografiniai, socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai pokyčiai pakeitė tiek kiekybines, tiek kokybines santykių tarp kartų puses. M. Gedvilaitė – Kordušienė (2009) teigia, kad

apie didelį susidomėjimą šia tema tarptautiniu lygmeniu byloja mokslinių darbų, konferencijų, seminarų ir įvairių tarpgeneracinių programų gausa.

Vienas pirmųjų autorių, pradėjusių kalbėti apie kartas ir kurti visą kartų teoriją, buvo žinojimo sociologijos pradininkas Karlas Mannheimas. 1923 m. išleista jo esė „Kartų problema“ – pirmas išsamiau sociologiškai išplėtotas *kartų* veikalas (Gedvilaitė – Kordušienė, 2009). Mannheimas, plėtodamas žinojimo sociologiją, išryškino kartų vertę, nagrinėjant santykius tarp biologinio ir socialinio laiko, biografijos ir istorijos, socialinės kaitos, atskleidė kartos ryšius su kalba ir žinojimu (Pilcher 1994).

Nagrinėjant kartų (darbuotojų amžiaus) problemą, būtų tikslinga atidžiai pažvelgti į K. Mannheimo kartų analizės specifiką. Svarbu pažymėti, jog Mannheimas įvairių kartų gyvenimo ciklą sieja su jų istorine - socialine erdve. Kadangi bet kuri karta yra apibrėžto istorinio tarpsnio dalis, tai skirtingų kartų patyrimas taip pat skiriasi. Tad jaunimas turi kitokį gyvenimo patyrimą negu kartos, subrendusios prieš 20 - 30 metų, t.y. kitu istoriniu laikotarpiu. K. Mannheimas pabrėžia istorinių įvykių poveikio skirtingoms kartoms netolygumą ir nevienareikšmiškumą, sąlygotą pačių kartų gyvenimo istorija.

Mokslinėje literatūroje kartos sąvoka interpretuojama skirtingai – tai ir karta, ir amžiaus grupė, ir kohorta (Kalinauskaitė, Merkys, 2007). Kertzer (1983) išanalizavo visas esamas kartos sąvokas bei įvedė keturis naujus apibrėžimus, kurios pateikiamos žemiau esančioje lentelėje.

2 Lentelė

Sąvokos „Karta“ apibrėžimai

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

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

Labanauskas (2008) teigia, kad bandymas skirstyti gyventojus į kartas yra sunkus uždavinys, nes nėra visuotinai priimtinių kriterijų, pagal kuriuos būtų galima „įrėminti“ vieną ar kitą laikotarpį.

Autorius parengė sąlyginę kartų klasifikaciją, teigdamas, kad ji yra sąlyginė bei kviečianti istorikus, sociologus, demografus, antropologus ir galbūt vadybos bei rinkodaros specialistus diskutuoti bei vertinti ir tikslinti jo pateikiamos kartų klasifikacijos pagrįstumą ir tinkamumą kartos sampratos konstravimui.

3 Lentelė

Sąlyginė kartų klasifikacija

Literatūroje aptinkami kartos pavadinimai (JAV, TSRS, Lietuvoje)	Subkarta	Laikotarpis	Tarybinis socialistinis ir lietuviškas laikas	Laikas ir erdvė JAV ir pasaulyje
Prarastoji karta (Lost generation)		1883 - 1900	Tautinis atgimimas – V. Kudirka, J. Basanavičius	I pasaulinio karto metu buvo saugusieji; nusivylę, ciniški, niekinantys savo pirmtakų moralę ir padorumą: Gertrude Stein, Ernest Hemingway
	Tarpukario karta (Interbellum generation)	1901 - 1910		Per jauni dalyvauti I pasauliniame kare, per seni kovoti II pasauliniame kare, 1920-ųjų šėlsmas Amerikoje; Džiazo amžius; baltieji ir juodieji kartu kine, scenoje bei tose pačiose pasilinksminimų vietose;
Didžioji karta (Greatest generation) Pirmoji tarybinė karta	G. I. Generation	1911– 1924 1917 - 1941	Lietuvos valstybės atkūrimo laikotarpis	Suaugę patyrė II pasaulinio karo rykštę, „gero vaiko“ reputacija – daugėja besimokančiųjų ir baigusiu mokyklą; kosmoso užkariautojai
	Tylioji karta (Silent generation)	1925 - 1945	1940 m. birželį Lietuvą okupavo ir ankesavo Sovietų Sąjunga; pasibaigus hitlerinei okupacijai, Lietuvą okupavo antrą kartą	Patyrė II pasaulinį karą vaikystėje; tėvai – I pasaulinio karo dalyviai; konformistai, prisitaikantieji, anksti besituokiantys ir susilaukę vaikų, daug skyrybų sulaukus vidutinio amžiaus.
Kūdikų bumo karta JAV (Baby boomers) „Sputnik“ karta (Tarybinio kūdikio bumo karta) (Soviet baby boomers)	Stalino vaikai	1946 - 1956	Ideologija pakeičia istorinę atmintį; Sovietų Sąjungos ir JAV „lenktynės“ dėl geresnių gimstamumo rodiklių;	Šaltasis karas, JAV pilietinių teisių judėjimas; moterų judėjimas; individo ir seksualinė laisvė; „televizija – kartos tapatybę įtvirtinanti institucija“.
„Džonsų“ karta (Generation Jones) Postalinė karta, Buldozerių karta (Bulldozer generation)	Bitnkai; hipiai (Beat generation)	1956 – 1964 1950 - 1960	Karta, vėliau labai palankiai vertinusi „perestroiką“.	Romantizuotas troškimas išsivaduoti nuo pokario depresijos; „už nieką neatsakingo hedonisto“ stereotipas; hipių judėjimas; modernioji kontrkultūra: gėdos ir kaltės jausmų paneigimas – tai, kas žmogiška, nėra gėdinga; išsilaisvinimas iš visuomenės primetamų normų.
		1965 - 1974	Prahos pavasaris;	Atomo amžius (atomo era); „atominis optimizmas“
X karta (X generation) Naujasis tarybinis	13 – oji karta; „Nenaudėliai“ (13th)	1974 - 1981	R. Kalanta (1953 – 1972): „Dėl mano mirties kalta tik santvarka“; hipiai –	Išgyveno Vietnamo karą, grunge rokas, alternatyvioji muzika, Nirvana

Literatūroje aptinkami kartos pavadinimai (JAV, TSRS, Lietuvoje)	Subkarta	Laikotarpis	Tarybinis socialistinis ir lietuviškas laikas	Laikas ir erdvė JAV ir pasaulyje
žmogus „visiems laikams“ (New Soviet Person)	generation baby busters)		santvarkos priešai.	
	MTV karta, Bumerango karta (MTV generation; Boomerang generation)	1982 - 1985	1986 m. Sovietų Sąjungoje prasidėjus viešumo politikai, 1988 m. Lietuvoje susikūrė Lietuvos Persitvarkymo Sąjūdis	Masinės žiniasklaidos atsiradimas; šaltojo karto pabaiga; karta, kuriai didelę įtaką turėjo MTV muzikinių klipų stilistika, moda ir slengas.
Y karta (generation Y)	Kūdikų bumo „aido“ karta (Echo boom)	1982 – 1990 (1994)		Didžiausias kūdikių gimstamumas po „kūdikių bumo“ kartos
Atgimimo karta Sąjūdžio karta Kita karta (Next generation) Posovietinė karta Pobuldozerinė karta	Interneto karta; C karta (generation C)	1991 – 1999 [2000...]	„Normalumo“ sugrįžimas (Return to normality) Narystė ES ir NATO, ekonominė migracija	Tūkstantmečio pabaigal skaitmeninė revoliucija; žinių ekonomika; informacijos amžius, terorizmas

Šaltinis: Labanauskas, L. (2008). Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija. Filosofija. Sociologija T. 19 Nr. 2

Kartų klasifikacija galima tik sąlyginė, kadangi nėra konkrečių rodiklių ar kriterijų, kurie leistų aiškiai atskirti ribas tarp vienos ir kitos kartos dalyvių. Nepaisant to, aplinkoje pastebime, kad kartų bendravimas dažnai iššaukia įvairius konfliktus įvairiose situacijose: tiek asmeniniame, tiek darbiname gyvenime, skirtingose ideologijose ir pan. Matomai, kartų konfliktas yra natūralus reiškinys. Tokią prielaidą leidžia daryti ir Labausko parengta kartų klasifikacija, kuri aiškiai apibrėžia, kad kiekviena karta augusi skirtingomis ekonominėmis, socialinėmis, istorinėmis kultūrinėmis sąlygomis, išugdo skirtingą pasaulėžiūrą. Tai ir skatina konfrontaciją. Santykius tarp kartų galima nagrinėti, žvelgiant per konflikto prieigą. Kalniauskaitė (2007) teigia, kad naudojant šią perspektyvą pabrėžiama, jog istorinė kaita, pokyčiai kyla iš interesų konflikto tarp skirtingų socialinių grupių.

1.3.1 Konfliktai, kaip tarpgeneracinės įtampos pasekmė

Visuomenėje egzistuoja tarpgeneracinė įtampa, ji bet kuriuo atveju gali persikelti ir į įmones bei organizacijas. Taigi, tarpgeneracinė įtampa darbe turi užslėptą grupių vidinių konfliktų formą, pasireiškiančią dėl skirtingų kartų nuostatų ir vertybių (Teh, 2002).

Bendravimas yra labai didelė kiekvieno iš mūsų gyvenimo dalis. A. Suslavičius (1998) teigia, kad bendravimas yra daugiaplanis, įvairiapusiškas dalykas. R. Želvys (1995) bendravimą apibūdina kaip abipusį procesą, kuriame privalo dalyvauti abi pusės. Turi būti informacijos pateikėjas ir

gavėjas, kalbėtojas ir klausytojas. Tad jei bent viena iš pusių blogai funkcionuos – bendravimas sutriks. A. Šidlauskaitė (2000) teigia, kad bendravimas – tai prasminga tarpusavio sąveika tarp dviejų ar daugiau žmonių, o J. Kolominskis (1987) sako, kad būti tarp žmonių, bendrauti su jais lygiai taip pat būtina ir natūralu, kaip ir kvėpuoti. J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2001) teigia, kad bendravimas – tai tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių. Bendraujant vyksta žmonių sąveika: pasikeičiama mintimis, emocijomis, susipažįstama.

Dapkevičienė (1999) teigia, kad psichologinėje literatūroje konfliktas suprantamas kaip priešingų interesų, pažiūrų, siekių susidūrimas. Kadangi bendravimo procese dalyvauja asmenybės, turinčios skirtingų poreikių, motyvų, interesų, kurie negali būti vienu metu realizuoti, amžiaus neišvengiamai kyla konfliktų.

Konfliktai yra vienas pagrindinių socialinių reiškinių, nuolatos vykstančių tarp įvairiausių žmonių, grupių. Psichologiniu požiūriu „konfliktas yra daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios turi prieštaraujančias nuostatas, veikimo tikslus, ar priešinasi agresijai į jos vertybes“ (Jacikevičius, 1995, p. 67). Žodis „konfliktas“ dažniausiai suvokiamas kaip turintis neigiamą emocinį atspalvį, destruktivus reiškinys.

Konfliktai – tai ne visada tai, kas yra „neteisinga“, agresyvu ir panašiai. Konfliktai gali atlikti ir teigiamą vaidmenį. J. Almonaitienė (2001) teigia, kad konfliktas - tai santykių, procesų vystymosi šaltinis; signalas asmenybei keistis; galimybė suartėti; galimybė „išelektrinti“ įtemptus santykius. Pasak J. Pikūno, A. Palujanskienės (2001), konfliktas yra tokia psichologinė situacija, kurioje dvi ar daugiau priešingos jėgos, t. y. norai, siekimai ar aistros, yra apylygio stiprumo, tuomet žmogui sunku pasiekti galutinį sprendimą. Taigi konfliktai, nusivylimai, kliūtys yra psichinės įtampos ir streso sukėlėjai.

Tad apibendrinant, formuojasi tokia sąvoka, kad konfliktas – tai maždaug vienodo stiprumo, bet priešingos krypties jėgų sąveika. Tai yra nesuderinamų motyvų, interesų, nuomonių, nuotaikų susidūrimas, sukeliantis stiprius nemalonius išgyvenimus.

Visiems konfliktams yra būdinga tai, kad:

- kiekvienas konfliktas susideda iš serijos epizodinių dalinių konfliktų, kurių kiekvienam būdinga tam tikra seka ir raida. Kartu konfliktas turi ir savo bendrą stabilumą;
- konfliktas gali būti ne tik neigiama, bet ir teigiama savybė. Jo šaknys gali glūdėti individualiame ar organizacijos grupės kontekste, kurių nežinant nėra galimi konfliktų sprendimai. Mes dažnai esame įsitikinę, kad konfliktas – tai būtinai kažkas baisaus, neišsprendžiamo. Tačiau iš tiesų konfliktai gali būti ir naudingi, ir nenaudingi.
- konfliktai yra susiję su individo ar grupės (organizacijos) stabilumu ir pasikeitimais.

Konfliktai dažniausiai siejasi su agresija, ginčais, pykčiu, praradimais, neapykanta. Todėl viešpatauja nuomonė, kad konfliktai yra nepageidautini, jų reikia vengti ir spręsti juos vos užsimezgasius. Retai kas susimasto apie teigiamus aspektus – pasikeitimą idėjomis, sutarimus, naują supratimą, bendradarbiavimą. Taigi, beveik kiekvienas konfliktas turi teigiamą, konstruktyvų potencialą.

Teoretikai pripažįsta, kad visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. Nors organizacijoje ir būna harmoninga visų veiklos sričių integracija, ji negali likti statiška ir pasitenkinti esama padėtimi. Todėl net ir efektyviai valdomose organizacijose kai kurie konfliktai ne tik galimi, bet gali būti net ir pageidautini. Kiniečiai žodžiui „konfliktas“ parašyti naudoja du simbolius: vienas jų reiškia „pavojų“, kitas „proga“.

Žinoma, konfliktai ne visada turi teigiamą poveikį, bet daugeliu atvejų jie padeda išsiaiškinti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, padeda išryškinti daugiau alternatyvų ir problemų. Tai daro sprendimų priėmimą efektyvesnį.

Sprendžiant konfliktą organizacijoje būtina išklaudyti visas konfliktuojančias puses, nes nuo čia prasideda ir visas konfliktų sprendimų kelias. Kadangi konfliktai įmonėje dažniausiai išsprendžiami, reikia ieškoti paties tinkamiausio kelio jiems išsiaiškinti. Tik taip bus galima pasiekti darbuotojų prielankumą darbui.

Visi konfliktai turi savo priežastis, pagrindinės iš jų šios: išteklių pasiskirstymas, užduočių ir darbų tarpusavio priklausomybė, požiūrių ir vertybių skirtumai, skirtingi atskirų padalinių ir darbuotojų grupių tikslai, nepakankama informacija, amžius.

Nė vienas vadovas nepajėgus patenkinti visų generacinių grupių atstovus, tačiau tik išsiaiškinus akivaizdžių generacinių skirtumų kilmę ir priežastis galima tikėtis lengvesnio šio pobūdžio įvairovės valdymo. Visos generacijos kokybės yra naudingos organizacijai, o efektyviai valdant generacinę įvairovę, maksimizuojamas kiekvienos jų teikiamos naudos bei minimizuojami tarpgeneraciniai nesupratimai.

1.5. Tarpgeneracinės santykių sąryšiai su organizaciniu klimatu

Generaciniai skirtumai yra vis dažniau nagrinėjami organizacinio klimato, organizacinės elgsenos, organizacinės kultūros tyrinėtojų tyrimuose (Kanji, 2009). Bendraudami mes siekiame ne tik trumpalaikio, situacinio kontakto su aplinkiniais, koks jis geras bebūtų. Iš tikro mums labai svarbu užmegzti, kurti ir išlaikyti gerus ilgalaikius santykius su kitais. Santykiai - dažnai vartojama, bet sunkiai apibrėžiama sąvoka. Jei laikysim, kad santykiai - tai daiktų padėtis vienas kito atžvilgiu, tai tarpasmeninius santykius galima apibrėžti kaip žmonių padėtį visuomenėje vienas kito atžvilgiu. *Tarpasmeninius santykius galime apibūdinti kaip neformalų asmenybių bendravimą, trunkantį*

trumpesnį ar ilgesnį laiko tarpą ir atspindintį tam tikrą intelektualinį, emocinį ar fizinį bendraujančių artumą.

Tarpasmeniniai santykiai leidžia patenkinti pagrindinius žmogaus socialinius poreikius. Daugelio autorių pripažįstama, kad tokie faktoriai kaip santykiai tarp generacijų, kultūrinis šalies modelis irgi įtakoja darbuotojų elgseną organizacijoje, santykius tarp organizacijos narių bei gali veikti organizacinio klimato kūrimą, suvokimą (Kalinauskaitė, 2007).

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

Nors amžiaus poveikis darbo aplinkai tyrinėtas, palyginus, mažai, daugumos tyrėjų pripažįstama, kad amžius - pakankamai reikšmingas veiksnys, darantis įtaką žmogaus suvoktoms darbo savybėms. Teigiama, jog santykiai tarp generacijų, įtakoja darbuotojų elgseną organizacijoje, santykius tarp organizacijos narių bei gali veikti organizacinio klimato kūrimą, suvokimą (Desmette, Gaillard, 2008).

Generaciniai skirtumai yra vis dažniau nagrinėjami organizacinio klimato, organizacinės elgsenos, organizacinės kultūros tyrinėtojų tyrimuose. Praktikai ir mokslininkai domisi, kaip generacijų skirtumus panaudoti darbo vietose (Down, Revely, 2004; Powell, Butterfield, 1978; Johnstone, Johnston, 2005; Clark, Colombier, Masclet, 2008; Shaw, Fairhurst, 2008). Organizacijose generacinių skirtumų tyrimai yra analizuojami per žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos, visuotinės vadybos prizmę. Socialiniai faktoriai siejami su darbuotojų santykiais bei vadovavimu jiems, t.y., kai organizacijose vyrauja geri darbuotojų bei vadovų santykiai, darbuotojai yra mažiau linkę palikti organizaciją (Elliott, 1966). Iš kitos pusės, įmonėje galimi esminiai nuolatinių stresų šaltiniai, tarpasmeniniai konfliktai (Vartia, 1996). Tarpgeneracinė įtampa panaši į etninę ar lyčių diskriminaciją. Ji neigiamai įtakoja organizacinį veiksmingumą (Teh, 2002).

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

Sumažėjęs gimstamumas, didėjanti gyvenimo trukmė, emigracija lemia populiacijos senėjimą. Scott (2004) teigimu, dėl populiacijos senėjimas visuomenėje lemia socialinės gerovės

perstruktūravimą, kas sukelia kartų konfliktus. Visuomenei senstant, didėjant pagyvenusių žmonių skaičiui, visuomenė bei valdžios struktūros nėra persiorientavusios spręsti specifines pagyvenusių žmonių problemas, padėti vyresnei kartai adaptuotis kintančioje visuomenėje bei jaustis pilnaverčiais jos nariais (Rupšienė, 2002). Ir Lietuvoje, didėjantis demografinis senėjimas tampa viena svarbiausių ekonominių ir socialinių problemų (Mikulionienė, 2004). Senstanti darbo jėga, besikeičianti konkuruojanti aplinka, reikalauja kūrybiškumo, naujovių diegimo, greito prisitaikymo organizacijose. Vadovai turėtų atsikratyti neigiamų stereotipų apie vyresnius darbuotojus ir panaudoti kiek įmanoma daugiau vyresnių darbuotojų galimybių (Kalinauskaitė, 2007).

Paskutinį dešimtmetį išsivysčiusių Vakarų šalių darbdaviai keičia požiūrį į vyresnio amžiaus darbuotojus, įžvelgdami tokius vyresnio amžiaus darbo jėgos privalumus mikro bei makro lygmenyse (Walker, 1957):

- darbo jėgos papildymo potencialas,
- darbo patirtis (profesinės kvalifikacijos),
- prisitaikymas prie demografinių pokyčių,
- darbo jėgos įvairovė.

Nepaisant vis palankesnio darbdavių požiūrio, vyresnio amžiaus darbuotojai išlieka diskriminuojami dėl įsidarinimo, paaukštinimo darbe, dalyvavimo mokymuose (Wade-Benzoni, Rousseau, Li 2009).

Naujoji karta arba šiuolaikinė (auganti) karta pateiks dar ne vieną iššūkį visuomenei. Bet tai tik į naudą. Darbdaviams, žinoma, reikia tokių darbuotojų. Kita vertus, pačioms organizacijoms reikia naujo požiūrio į darbą, kuris tapo labiau komandinis ir priklausomas nuo socialinių įgūdžių. Kai veikla tampa vis mobilesne, sėkmė labiau priklauso nebe nuo konkrečių žinių turėjimo, bet nuo gebėjimo naudotis technologijomis.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ DIAGNOSTINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Sunku apibrėžti nuo kada organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių ypatumų tyrimas pradėtas praktiškai taikyti Lietuvos mokyklose ir verslo paslaugų įmonėse, kadangi tokie duomenys nėra viešai skelbiami. Atliekant tyrimą bei norint tiksliai interpretuoti gautus tyrimo rezultatus, svarbu identifikuoti ir apibūdinti tirtąsias organizacijas. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių ypatumų taikymo Lietuvos įmonėse analizei pasirinktos 2 bendrojo lavinimo ir 1 pradinio ugdymo mokyklos Kretingos mieste bei UAB „Kretingos vandenys“ (toliau vandens tiekimo paslaugų įmonė X) ir UAB „Kretingos autobusų parkas“ (toliau - autotransporto paslaugų įmonė Y), atliekama bendra, tyrime dalyvavusių objektų charakteristikų lyginamoji analizė.

Dabar trumpai apžvelgsime kiekvieną organizaciją plačiau.

2.1. Švietimo įstaigų ir verslo paslaugų organizacijų apibūdinimas

Kretingos Marijono Daujoto vidurinės mokyklos veikla prasidėjo 1938 metais. Iš pradžių joje buvo įsteigta Kretingos pradinė mokykla. Vėliau, 1971 metais mokykla reorganizuota į Kretingos 2-ąją aštuonmetę mokyklą, o 1976 metais – į Kretingos 2-ąją vidurinę mokyklą. Pagerbiant M. Daujotą, mokslininką, smėlynų apželdinimo pradininką Šventojoje ir Palangoje, buvusį Kretingos miškų urėdą, 1995 metais mokyklai suteiktas Marijono Daujoto vardas. Mokykla turi savo logotipą. Mokyklą lanko 876 mokiniai. Taip pat mokyklai priklauso ir Rūdaičių pradinio ugdymo skyrius, kuriame mokosi 17 1-4 klasių mokiniai bei 6 mokiniai lanko priešmokyklinę grupę. Klibių pradinio ugdymo skyrius taip pat priklauso Kretingos M. Daujoto mokyklai. Ją lanko 11 1-3 klasių mokiniai. Mokykloje dirba 74 pedagogai, 15 administracijos darbuotojų. Organizacinė struktūra pateikta priede nr. 3.

Kretingos Simono Daukanto vidurinė mokykla anksčiau vadinosi Kretingos aštuonmete mokykla, kuri buvo įsteigta 1965 m. rugsėjo 1 d. 1987 m. ji tapo nepilna vidurinė, 1989 m. perorganizuota į 4-ąją miesto vidurinę, 1994 m. nutarus mokyklos bendruomenei ir pritarus Švietimo ir mokslo ministerijai, pavadinta Lietuvos šviesuolio, kažkada krintusio mokslus Kretingos parapijinėje pradžios mokykloje, Simono Daukanto vardu. Kretingos Simono Daukanto vidurinėje mokykloje mokosi 530 mokinių 2009/2010 m.m. Yra viena priešmokyklinė grupė, kurią lanko 20 vaikų. Dirba 50 pedagogų. Administracijoje dirba 20 darbuotojų. Organizacinė struktūra pateikta priede nr. 4

Kretingos lopšelis-darželis „Pasaka“ pradėjo veikti 1964 m. lapkričio 1 d. Tai pirmasis tipinis lopšelis-darželis mieste, kurį lankė 140 vaikų. 1993-01-21 įstaiga reorganizuota į estetinės

pakraipos darželį-mokyklą „Pasaka“. 1993 m. rugsėjo 1 d. darželis-mokykla atvėrė duris ne tik darželinukams, bet ir pradinukams. 2000-01-01 Švietimo ir mokslo ministerijos Vaikystės pedagogikos tarybai ir Kretingos rajono tarybai pritarus pradėjo veikti Vaikystės pedagogikos centras (VPC). 2005 m. įstaiga pervadinta į Kretingos mokyklą-darželį „Pasaka“ Vaikystės pedagogikos centrą. Mokyklą-darželį „Pasaka“ VPC lanko 119 pradinukų. Priešmokyklinėje grupėje mokosi 20 vaikų, o ikimokyklinėje grupėje yra 24 ugdytiniai. Iš viso mokyklą-darželį lanko 163 ugdytiniai. Mokykloje-darželyje dirba 20 pedagogų, 3 mokytojai metodininkai, 14 vyr. mokytojų, 3 mokytojai. Iš viso įstaigoje dirba 32 darbuotojai. Organizacinė struktūra pateikta priede nr. 5.

Kad susidarytumėte išsamų vaizdą apie švietimo įstaigas, kuriuose buvo atliktas tiriamasis darbas, pateikiama lentelė, kurioje informacija sugrupuota pagal veiklos rūšį, tikslus, uždavinius, pagrindinę viziją ir misiją.

4 lentelė

Švietimo įstaigų charakteristikos pagal veiklos rūšį, tikslus, uždavinius, pagrindinę viziją ir misiją

	Kretingos Marijono Daujoto vidurinė mokykla	Kretingos Simono Daukanto vidurinė mokykla	Kretingos mokykla – darželis „Pasaka“ Vaikystės pedagogikos centras
Veiklos sritis - Švietimas. Steigėjas - Kretingos rajono savivaldybės taryba. Įstaigos - biužetinės			
Grupė, tipas	Bendrojo lavinimo mokykla. Vidurinė.	Bendrojo lavinimo mokykla. Vidurinė	Bendrojo lavinimo mokykla. Mokykla-darželis.
Mokyklos švietimo veiklos rūšys	<p>Pagrindinė veiklos rūšis – vidurinis ugdymas.</p> <p>Kitos švietimo veiklos rūšys:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas, ❖ priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymas, ❖ pradinis ugdymas, ❖ pagrindinis ugdymas, <p>sportinis ir rekreacinis švietimas,</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ kultūrinis švietimas, ❖ kitas, niekur nepriskirtas švietimas, ❖ švietimui būdingų paslaugų veikla. <p>Kitos ne švietimo veiklos rūšys:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ kitų maitinimo paslaugų teikimas, ❖ kita žmonių sveikatos priežiūros veikla, ❖ nuosavo arba nuomojamo nekilnojamojo turto 	<p>Pagrindinė veiklos rūšis – vidurinis ugdymas.</p> <p>Kitos švietimo veiklos rūšys:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ neformalusis švietimas, ❖ pedagogų švietimas, ❖ negyvenamų patalpų nuoma, ❖ transporto paslaugos, ❖ kopijavimo paslaugos. 	<p>Pagrindinė veiklos rūšis: pradinis mokymas.</p> <p>Kitos veiklos rūšys:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ikimokyklinis ugdymas, ❖ priešmokyklinis ugdymas, ❖ papildomas mokymas, ❖ Vaikystės pedagogikos centras.

	nuoma ir eksploatavimas.		
Tikslai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerinti ugdymo kokybę ir sąlygas ugdymui (-si) įvairių gebėjimų mokiniams; 2. Didinti mokyklos vaidmenį bendruomenėje ir plėtoti partnerystę su kitomis institucijomis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktyvinti mokinių, mokytojų ir tėvų bendradarbiavimą, siekiant mokinių aukštesnio pažangumo ir lankomumo bei kokybiško ir kryptingo kultūrinio ugdymo . 2. Kelti mokytojų kvalifikacinę ir pedagoginę kompetenciją, siekiant aukštos ugdymo kokybės, mokinių saviraiškos plėtotės. 3. Stiprinti ir palaikyti mokinių motyvaciją, individualizuoti ir diferencijuoti ugdymo procesą, atsižvelgiant į mokinių gebėjimus ir poreikius. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Išugdyti atsakomybės, humanizmo ir demokratijos principais bei vertybėmis pagrįstą dorovinę ir pilietinę savimonę bei nuostatą vadovautis šiomis vertybėmis savo gyvenime ir veikloje; 2. Suteikti dorinės, socialinės brandos, etinės kultūros pagrindus, elementarų raštingumą, padėti mokiniui pasirengti mokytis pagal pagrindinio mokymo programą; 3. Puoselėti pasitikėjimą savo jėgomis, iniciatyvumą, savarankiškumą, nusiteikimą imtis atsakomybės, nuostatą ir gebėjimą mokytis visą gyvenimą, tobulėti.
Uždaviniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerinti ugdymo proceso kokybės vadybą; 2. Vykdyti atnaujintų bendrųjų programų įgyvendinimo stebėseną; 3. Efektyvinti pagalbos mokiniams teikimą; 4. Gerinti ugdymo(-si) aplinką; 5. Gerinti informacijos sklaidą apie mokyklos veiklą; 6. Tobulinti tėvų (globėjų) informavimo, komunikavimo ir švietimo sistemą. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teikti įvairiapusišką pagalbą mokiniams ugdymo/si procese, orientuotame į ugdymo/si proceso individualizavimą ir diferencijavimą, rezultata ir pasekmes, atsižvelgiant į mokinių gebėjimus ir poreikius. 2. Užtikrinti kokybišką, nuoseklų, sistemingą ir paprastintą mokyklos veiklos planavimą, optimaliai panaudoti mokyklos išteklius veikloje, sukuriant saugią, sveiką, jaukią, estetišką ir svetingą visiems ugdymo/si aplinką. 3. Tobulinti mokinių ir mokytojų kolegialų bendravimą ir bendradarbiavimą, elgesio bei darbo kultūrą. Būti atsakingais už savo darbą, jo planavimą, motyvavimą ir kontrolę. 	
Vizija	<p>Iniciatyvi vidurinė mokykla, teikianti kokybišką vidurinį išsilavinimą, atitinkanti prigimtines vaiko galias, suteikianti socialiai teisingas sąlygas mokytis, padedanti maksimaliai atsiskleisti asmenybės individualioms galioms bei gebėjimams, formuojanti mokinių vertybines nuostatas, užtikrinanti savo darbuotojų profesinį tobulėjimą kurianti ugdymo turinio nuolatinio atnaujinimo sistemą, atitinkančią šiuolaikinės visuomenės darbo rinkos poreikius, atvira ir siekianti partneriško ryšio su visuomene.</p> <p>Mokykla, tampanti mikrorajono bendruomenės švietimo centru.</p>	<p>Kretingos Simono Daukanto vidurinė mokykla yra šiuolaikiška, demokratiška, pažangi, atvira naujovėms, pasauliui, kultūrai, visuomenei, atsakingai priimanti gyvenimo iššūkius, bendraujanti ir bendradarbiaujanti, besimokanti bei besikeičianti, tolerancijos ir patikėjimo principais pagrįsta mokinių, mokytojų ir mokinių tėvų (globėjų, rūpintojų) bendruomenė, kurioje: unikali ir pati didžiausia vertybė - mokinys; vyrauja humanistinės nuostatos, ugdoma tautinė ir pilietinė savimonė, puoselėjamos demokratijos, atviros visuomenės vertybės; tikslingai siekiama kokybiško ugdymo tikslų atsižvelgiant į kiekvieno mokinio įgimtus gabumus ir poreikius.</p>	<p>Mokykla-darželis „Pasaka“ VPC – institucija, teikianti aukšto lygio šiuolaikinės edukacines paslaugas.</p> <p>Meninių, kūrybinių vaiko gebėjimų išryškėjimas per humanizuotą ugdymo procesą.</p> <p>Bendruomenė, gebanti prisitaikyti prie švietimo pertvarkos, prie laikmečio konkurencijos ir įvairių technologijų.</p>
Misija	Mokykla teikia mokiniams	Mokykla teikia kokybišką,	Šiuolaikiška, moderni

	<p>bendrąjį vidurinį išsilavinimą. Sudaro optimalias sąlygas bendrojo lavinimo dalykų mokymuisi. Suteikia galimybę neformaliojo vaikų švietimo veikloje rinktis mėgiamą užsiėmimo sritį pagal polinkius ir interesus. Garantuoja mokinio saugumą mokykloje (fizinį, moralinį, psichinį). Tobulina mokykloje esančią demokratinę institucijos veiklą (mokytojų taryba, mokyklos bendruomenės taryba, mokinių taryba).</p>	<p>atitinkantį šiuolaikinius reikalavimus, privalomą priešmokyklinį, pradinį, pagrindinį ir vidurinį ugdymą. Rengia mokinius sėkmingam tolesniam mokymuisi ir gyvenimui, tenkina jų saviraiškos ir užimtumo poreikius. Tikslingoje, iš anksto apgalvotoje aplinkoje ugdomas atsakomybės ir pareigos sau ir kitiems jausmas, formuojama mokinių pasaulėžiūra.</p>	<p>ugdymo įstaiga, teikianti kokybišką ikimokyklinį, priešmokyklinį ir pradinį ugdymą su kryptingu meniniu lavinimu, glaudžiai bendradarbiaujanti su šeima, teikianti edukacines paslaugas ir atvira visuomenei.</p>
Veiklos kryptys	<p>Ekonominė – Verslumo ugdymas Ekologinė – Einame Marijono Daujoto pramintais takais Estetinė – Buities estetikos pagrindai</p>		<p>Meninė – vaikai ir mokiniai ugdomi pagal kryptingo meninio ugdymo programas iš šių dalykų: dailės ir technologijų, muzikos, šokio. Pažintinė - rengia vaikų ir mokinių meno darbų parodas ir koncertus miesto bendruomenei. Švietėjiška - vykdo švietėjišką veiklą rajono pedagogams. Organizuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, metodiniai užsiėmimai, gerosios patirties sklaida.</p>

Lentelė sudaryta autorės.

Siekiant įgyvendinti pagrindinį šio darbo tyrimo tikslą – palyginti švietimo organizacijų ir verslo įmonių organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius šio tyrimo objektu taip pat buvo pasirinktos ir dvi verslo paslaugų įmonės, kurių steigėja ir akcijų savininkė yra Kretingos rajono savivaldybė. Apklausa buvo atlikta UAB „Kretingos vandenys“ ir UAB „Kretingos autobusų parke“. Pateikiame šių įmonių charakteristikas.

UAB „Kretingos vandenys“ įsikūrė 1992 m. Įmonė yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Akcininkai neturi turtinių įsipareigojimų bendrovei, išskyrus įsipareigojimą nustatyta tvarka apmokėti visas pasirašytas akcijas emisijos kaina.

Pagrindiniai bendrovės veiklos tikslai yra užtikrinti Kretingos rajono vartotojų nepertraukiamą aprūpinimą centralizuotai tiekiamu vandeniu, tiekiamo vandens kokybę, vandens tiekimo ir valymo įrenginių saugų eksploatavimą, siekiant pajamų gavimo, racionaliai naudoti bendrovės turtą bei kitus išteklius, siekti pelno, kad būtų patenkinti akcininko turtiniai interesai.

Įmonės vizija - aukščiausios kokybės paslaugų teikimas inžinerinėse ir aplinkos apsaugos srityse, vadovaujantis šiuolaikišku požiūriu, kuriant visuomenę ir griežtai laikantis verslo etikos

principų. Įmonės misija: savo abonentams teikti efektyviausiai jų poreikius atitinkančias paslaugas, sukuriančias geresnę gyvenimo kokybę; kvalifikuotiems, karjeros siekiantiems darbuotojams suteikti profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybes; šalies vandentvarkos paslaugų sektoriuje diegti etiškos ir skaidrios veiklos principus.

Pagal 2009-01-01 duomenis UAB "Kretingos vandenys" turėjo abonentų ir vartotojų: Įmonių - 376 vnt. Ir daugiau negu 9500 vnt. vartotojų gyventojų. UAB "Kretingos vandenys" priklauso Kretingos miesto bei 5 barų - Salantų, Darbėnų, Kūlupėnų, Vydmantų ir Žalgirio - vandentiekio, nuotėkų tinklai bei gręžiniai. Įmonei priklauso 222,6 km. vandentiekio tinklų, 80,5 km. nuotėkų tinklų, 11 valymo įrenginių. Įmonė aptarnauja 46,07 tūkst. žmonių. UAB "Kretingos vandenys" pirmieji Lietuvoje pagal Europos Sąjungos finansuojamus projektus pasistatė fluoro šalinimo įrenginius.

UAB "Kretingos vandenys" teikia tokias paslaugas: **Pagrindinės:** vandens tiekimas ir paskirstymas; vandens tiekimas gyventojams ir pramonės įmonėms; nuotėkų rinkimas ir valymas; **Papildomos:** projektavimas; tinklų klojimas - vandentiekio bei nuotėkų tinklų klojimas ir pajungimas; septikų išvežimas; skaitiklių pajungimas, plombavimas; technikos nuoma.

Įmonėje dirba 85 darbuotojai. Svarbiausius veiklos klausimus sprendžia valdyba, sprendimus įgyvendina ir kasdieninei veiklai vadovauja direktorė. Įmonės organizacinė valdymo struktūra pateikta priede nr. 6.

UAB „Kretingos autobusų parkas“ įsikūrė 1992-02-01. Įmonės steigėja ir visų bendrovės akcijų savininkė yra Kretingos rajono savivaldybė. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo.

Įmonės misija yra aprūpinti Kretingos miesto gyventojus visuomeniniu transportu. Jie rūpinasi savo keleiviais ir sieki juos saugiai, laiku ir patogiai nuvežti nustatytais maršrutais. Atsižvelgiant į keleivių poreikius ir pageidavimus, skatinama įmonės ir jos darbuotojų pažanga. UAB „Kretingos autobusų parkas“ kolektyvas siekia, kad jų įmonė būtų viena iš geriausių įmonių, teikiančių autotransporto paslaugas.

UAB „Kretingos autobusų parkas“ pagrindinė veikla yra keleivių pervežimas nustatytais vietiniais, tarp miestiniais ir užsakomaisiais maršrutais, taip pat autobusų nuoma. Be to, įmonė nuomoja dalį teritorijos įvairių automobilių laikymui. Darbo dienomis važiuoja visi autobusai, šeštadieniais, sekmadieniais ir švenčių dienomis – pusę autobusų.

UAB „Kretingos autobusų parkas“ veiklos organizavimas vykdomas vadovaujantis UAB „Kretingos autobusų parkas“ įstatais. Bendrovės valdymo organai yra šie: visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir bendrovės vadovas. Bendrovėje dirba apie 79 darbuotojai. Įmonės organizacinė valdymo struktūra pateikta priede nr. 7. Bendrovei vadovauja direktorius.

Apibendrinant, tyrimui pasirinkta 3 švietimo organizacijos ir 2 verslo paslaugų įmonės, kurių steigėjas yra Kretingos miesto savivaldybė.

2.2. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių raiškos ypatumų tyrimas švietimo ir verslo paslaugų organizacijose buvo atliktas 2010 metų vasario mėnesį. Parenkant tiriamuosius, buvo siekiama statuso, lyties, amžiaus įvairovės.

Tyrimo metu organizacinio klimato krizės bei tarpgeneracinės įtampos testo pagalba anonimiškai buvo apklausti 141 atsitiktinai atrinkti respondentai iš 2 bendrojo lavinimo mokyklų ir 1 pradinės ugdymo mokyklos bei iš vandens tiekimo paslaugų įmonė X ir autotransporto paslaugų įmonė Y Kretingos mieste reprezentacinių grupių (organizacijos pavadinimas - bendras darbuotojų skaičius/išdalintų anketų skaičius/testuotų darbuotojų skaičius):

- ❖ S. Daukanto vidurinė mokykla 72/28 (N=21),
- ❖ M. Daujoto vidurinė mokykla 89/30 (N=29),
- ❖ Kretingos mokykla-darželis „Pasaka“ Vaikystės pedagogikos centras 32/20/(N=20),
- ❖ UAB „Kretingos vandenys“ 85/50/(N=41)
- ❖ UAB „Kretingos autobusų parkas“ 79/30/(N=30).

Buvo išdalintos 158 anketos. Pateiktas anketas užpildė 141 respondentas. Grįžtamumo kvota 89,2 %. Švietimo įstaigose apklausoje dalyvavo administracijos darbuotojai, tiek pedagogai, tiek kitas personalas. Verslo paslaugų įmonėse apklausoje dalyvavo įmonių darbuotojai. Apklausoje dalyvavo tiek aukščiausio lygio vadovai, tiek pagalbinio techninio personalo darbuotojai. Pateikiame tirtų organizacijų respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas jose.

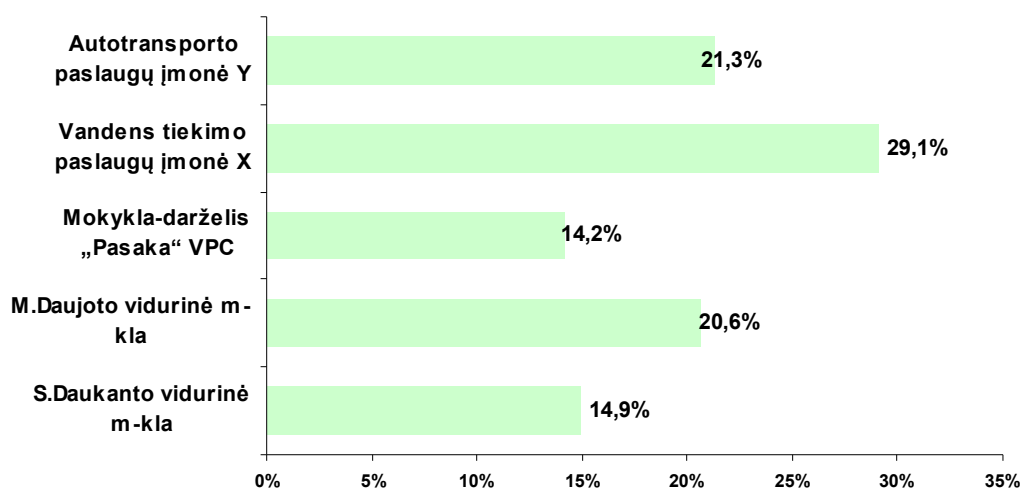
5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas tirtose organizacijose (N=141)

Pareigos	Skaičius		Proc.	
	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės
Aukščiausio lygio vadovas/ specialistas	6	1	8,6	1,4
Skyriaus, padalinio vadovas	0	7	0	9,9
Esu specialistas, pedagogas	50	8	71,4	11,3
Vadybininkas	0	1	0	1,4
Administracijos darbuotojas	6	13	8,6	18,3
Pagalbinio, techninio personalo darbuotojas	8	41	11,4	57,7
Iš viso	70	71	49,6	50,4

Gauti tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS 11,5 for Windows statistinių duomenų apdorojimo programa. Žemiau pateikiamas paveikslas (žr. 1 pav.) pagal apklaustų respondentų skaičių tirtose organizacijose. Kaip įprasta apklausoje dalyvavo aktyviausi įmonių darbuotojai, gebantys ir norintys išreikšti savo nuomonę.

Pateikiame pasiskirstymą pagal respondentų skaičių organizacijose. Galime paanalizuoti respondentų pasiskirstymą pagal organizacijas. Daugiausiai respondentų apklausta Vandens tiekimo paslaugų įmonėje X (29,1%), Autotransporto paslaugų įmonėje Y (21,3%), o mažiausiai mokykloje-darželyje „Pasaka“ VPC (14,2%). Tai maždaug atitinka ir organizacijų santykinį dydį pagal kiekvienos organizacijos darbuotojų mastą. Tyrimo imtis atskiruose tyrimo lizduose yra pakankama, kadangi dirbama su standartizuotu testu.



1 pav. Respondentų skaičius pagal apklaustas organizacijas (N=141)

Būtina aptarti ir respondentų demografinius rodiklius tokius kaip: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo trukmė organizacijose, kurie yra reikšmingi analizuojant organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius tiriamose organizacijose.

Sakytume, kad tyrime iš viso dalyvavo 41,1% vyrų ir 58,9% moterų (žr. 6 lentelę). Kadangi švietimo įstaigose dominuojantys darbuotojai yra moterys, tai dėsninga, kad ir šiuo atveju, Z rajono švietimo įstaigose anketas užpildė 85,7% moterų bei 14,3% vyrų. Tuo tarpu Z rajono verslo paslaugų įmonėse matome kitokius rezultatus. Verslo paslaugų įmonėse apklausoje dalyvavo 32,4 % moterų ir 67,6% vyrų. Tradiciškai pasiteisina veiklos pasiskirstymas į vyriškas ir moteriškas sritis.

Įdomu pastebėti, kad 5 tyrimo objektuose, švietimo įstaigose dviejuose iš 3, vadovai yra moterys, o tirtose verslo paslaugų įmonėse vadovauja vyras ir moteris. Apibendrinant tyrimo rezultatus pagal lytį, matome, kad toks respondentų pasiskirstymą pagal lytiškumą lemia darbo profilis, specifika ir organizacijų paskirtis.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytiškumą (N=141)

Lytis	Skaičius		Proc.	
	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys
Z rajono švietimo įstaigos	10	60	14,3	85,7
Z rajono paslaugų įmonės	48	23	67,6	32,4
Iš viso	58	83	41,1	58,9

Lemiamas veiksnys tiriant ir analizuojant organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius yra respondentų amžius ir darbo trukmė organizacijose. Galima teigti, kad šie du veiksniai tarpusavyje sąveikauja. Objektyviau ir tiksliau apibūdinti organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius gali tie darbuotojai, kurie jau yra sukaupę tam tikrą gyvenimišką patirtį ir turi ilgesnę darbo patirtį tirtose organizacijose. Yra tokie teiginiai, kad gerą organizacinį klimatą apibūdina darbuotojų darbo trukmė organizacijoje. Kuo stabiliau ir ilgiau žmonės dirba toje organizacijose, tuo geresnis klimatas. Pateiktas lentelės (žr. 7 ir 8 lentelės) apie darbo stažą ir respondentų amžių vertėtų analizuoti bendrai.

Tirtose organizacijose kolektyvų branduolį švietimo ir verslo organizacijose sudaro darbuotojai nuo 41 iki 60 metų amžiaus (žr. 8 lentelę). Tokio amžiaus darbuotojai švietimo organizacijose sudaro 67,2%, verslo įmonėse – 47,8 %. Vis tik galima teigti, kad švietimo organizacijose darbuotojai yra sėklesni. Kur kas, įvairesnė ir dinamiškesnė situacija yra Z rajono verslo paslaugų įmonėse. Verslo įmonėse personalo kaita yra įvairesnė. Verslo įmonėse pagal darbo trukmę respondentai pasiskirsto labai tolygiai. Visose amžiaus grupėse yra ir trumpesnį, ir ilgesnį laiką įmonėje dirbusių darbuotojų. Atrodo, kad verslo įmonėse nėra sąlygų „kartų konfliktams“.

Darbo stažas tirtose organizacijose (N=141)

Darbo stažas organizacijoje	Skaičius		Proc.	
	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės
Iki 2 metų	8	14	11,4	19,7
Nuo 3 iki 5 metų	13	14	18,6	19,7
Nuo 6 iki 10 metų	7	15	10,0	21,1
Nuo 11 iki 20 metų	17	14	24,3	19,7
Virš 20 metų	25	14	35,7	19,7
Iš viso	70	71	49,6	50,4

Įdomu palyginti jaunų iki 30 metų ir vyresnių negu 60 metų darbuotojų pasiskirstymą švietimo ir verslo paslaugų įmonėse. Švietimo organizacijose vyresnio negu 60 metų ir darbuotojų iki 30 metų ganėtinai panašus. Vyresnių negu 60 metų – 7,1%, o iki 30 metų – 5,7%. Atrodo, kad švietimo

įstaigose darbuotojų kaita vyksta dėsningai. Kiek „senų“ išeina, tiek „jaunų“ ateina. Sąlyginai galima teigti, kad darbuotojų kaitą švietimo organizacijose nesudėtinga planuoti ir numatyti.

8 lentelė

Respondentų amžius (N = 141)

Amžius	Skaičius		Proc.	
	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės
Iki 30 metų	4	12	5,7	16,9
31 - 40 metų	14	14	20,0	19,7
41 - 50 metų	30	21	42,9	29,6
51 - 60 metų	17	20	24,3	28,2
Virš 60 metų	5	4	7,1	5,6
Iš viso	70	71	49,6	50,4

Priešinga situacija tirtose verslo paslaugų įmonėse. Atrodytų, kad verslo įmonėse turėtų būti nemažas procentas vyresnių negu 60 metų darbuotojų, kadangi didžioji dalis respondentų buvo vyrai (67,6%), o vyrų nustatytas pensinis amžius - 62,5 m. Tačiau tirtose verslo įmonėse vyresnių negu 60 m. darbuotojų yra tik 5,6%, tuo tarpu darbuotojų iki 30 m. amžiaus skaičius yra tris kartus didesnis - 16,9%. Galima teigti, kad švietimo įstaigose vyresnio nei 60 metų amžiaus darbuotojams yra palankesnės darbo sąlygos.

9 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=141)

Išsilavinimas	Skaičius		Proc.	
	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės
Vidurinis (baigta vidurinė ir/arba profesinė mokykla)	8	35	11,4	49,3
Aukštesnysis (baigtas technikumai)	8	12	11,4	16,9
Neuniversitetinis aukštasis (baigta kolegija)	3	2	4,3	2,8
Universitetinis aukštasis - 1 (baigtos bakalauro studijos)	23	10	32,9	14,1
Universitetinis aukštasis - 2 (seno pavyzdžio tarybinių...)	20	10	28,6	14,1
Aukštosios studijos (baigta magistrantūra)	8	2	11,4	2,8
Iš viso	70	71	49,6	50,4

Tyrimo respondentų buvo klausama apie jų išsilavinimą (žr. 9 lentelę). Išanalizavus tyrimo rezultatus, matyti, kad verslo paslaugų sektoriaus darbuotojai daugiausia yra baigę vidurinę ir /arba

profesinę mokyklą (49,3%). Taip pat nemažai buvo įgijusių ir aukštesnį išsilavinimą (16,9%). Tiek seno pavyzdžio tarybinių laikų diplomą, tiek bakalauro diplomą turėjo 14,1% tiriamųjų. O mažiausiai tiriamųjų buvo įgiję neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą – 2,8% bei aukštąjį magistro laipsnį 2,8%. Tuo tarpu švietimo organizacijose, darbuotojų skaičius pagal išsilavinimą pasiskirstė priešingai. Tirtose švietimo organizacijose vyrauja darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą ir dirbantys pagal specialybę.

10 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį (N=141)

Dirba	Skaičius		Proc.	
	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės	Z rajono švietimo įstaigos	Z rajono paslaugų įmonės
Pagal specialybę	59	26	84,3	36,6
Ne pagal specialybę	11	36	15,7	50,7
Be specialybės	0	9	0	12,7
Iš viso	70	71	49,6	50,4

Natūralu, kad 84,3% darbuotojų Z rajono švietimo įstaigose dirba pagal specialybę, tuo tarpu Z rajono paslaugų įmonėse pagal specialybę dirba 36,6%. Vyraujantis darbuotojų išsilavinimas profesinis, nes darbas susijęs su tam tikros paskirties įrengimais, aptarnavimu, priežiūra. Net 57,7 % verslo įmonių darbuotojų save priskyrė prie techninio personalo, o švietimo įstaigose – tik 11,4%.

Apibendrinant respondentų pasiskirstymą pagal darbo pobūdį, galima teigti, kad šis klausimas suteikia reikšmingos informacijos atliekant tyrimą švietimo įstaigose, nes gana tiksliai išgrynina pedagogų procentą. Tuo tarpu atliekant tyrimą verslo įmonėse šis klausimas nesuteikia esminės informacijos.

2.3 Tyrimo instrumentų apibūdinimas

Siekiant išsiaiškinti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšį, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Darbuotojų ir pedagogų apklausai naudotas Lietuvoje sukurtas standartizuotas klausimynas.

Anketa sudaryta iš trijų blokų : instrukcinio, demografinio ir diagnostinio. Instrukcinis blokas skirtas tam, kad respondentams neiškiltų sunkumų pildant anketą. Demografinis anketos blokas reikalingas tam, kad būtų galima surinkti duomenis apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje bei išsiaiškinti darbuotojų užimamas pareigas. Diagnostinis blokas skirtas respondentų nuomonės apie organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius išsiaiškinimui.

Organizacinio klimato testas buvo sukurtas profesoriaus G. Merkio mokslinės grupės, kurią sudarė įvairių Lietuvos universitetų magistrantai ir doktorantai, 2004 metais. Šis testas yra pritaikytas Lietuvos organizacijoms. Be to, šis klausimynas dar yra vadinamas organizacinio klimato testu, nes, pasak G. Merkio ir kt. (2005), apie 70 % klausimų (testo žingsnių) kalba apie neigiamos darbo aplinkos ir socialinių santykių savybes, t.y. atspindi nepalankius, neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, pvz. „Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo“, „Darbe nuolat tenka atlaikyti nedraugiškus, piktus žvilgsnius“ ir t.t. Likusieji 30% testo teiginių kiekvienoje skalėje yra suformuluoti teigiamai, pvz. „Mūsų kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika“ ar „Mūsų kolektyve dažnai gali išgirsti nuoširdų komplimentą“.

Organizacinio klimato klausimyną sudarė 67 požymiai. Tai vidutinė anketos versija. Taikant faktorinės validacijos principus visi 67 požymiai buvo apjungti į 19 subskalių (dimensijų). Organizacijos klimatą apibūdina ir diagnozuoja šios raiškos charakteristikos (dimensijos): Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; verbalinė ir neverbalinė komunikacija; konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės; informacija/komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos ir veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalių grupių „klikų“ susidarymas; valdymo/vadovavimo stilius; santykius ir darbingumą trikdant aplinka; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos, šventės. Išsamesnis organizacinio klimato klausimyno subskalių aprašymas pateiktas priede Nr. 8. Kiekvieną subskalę sudaro 2 – 5 klausimai.

Atsakymo formatui buvo pasirinkta 5 pakopų Likert skalė. Ji apima nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ (Merkys ir kt., 2005). Reikia pažymėti, kad teigiamai suformuluotų teiginių balai buvo koduoti taip: atsakymas „visiškai nesutinku“ įvertintas 1, o atsakymas „visiškai sutinku“ – 5. Teiginių, turinčių neigiamą prasmę, tai yra aukštas klimato krizės testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas, t. y. prastą organizacijos klimatą, ir atvirkščiai – žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus.

Lietuvoje nuo 2005 metų yra kaupiama organizacinio klimato normavimo bazė, kurią sudaro 4469 stebiniai (tiriamieji) iš 68 apklaustų organizacijų. 11 lentelėje atsispindi įvairių Lietuvoje tirtų organizacijų tipai. Kaip matome, testo normavimo bazę sudaro statutinės organizacijos, verslo įstaigos ir organizacijos iš viešojo sektoriaus.

Tokia sukaupta testo duomenų bazė leidžia tiriamos organizacijos organizacinį klimatą palyginti su kitų jau tirtų organizacijų klimatu. Atsiveria galimybė sudaryti testo normas netgi pagal labai konkretų organizacijos tipą.

Testo normavimo bazė pagal Lietuvoje tirtų organizacijų tipus

Tipas	Statutinės organizacijos	Viešasis sektorius	Verslo įstaigos
Orga- nizacijos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kalėjimų departamentai ❖ Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos ❖ Policijos komisariatai ❖ Policijos nuovados ❖ Teritorinių muitinių skyriai 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bendrojo lavinimo mokyklos ❖ Švietimo skyriai ❖ Universitetas ❖ Ligoninės ❖ Pirminės sveikatos priežiūros centrai ❖ Savivaldybės, jų skyriai ❖ Apskritis viršininko administracija ❖ Seniūnijos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Smulkaus bei vidutinio verslo organizacijos ❖ Privatūs bankai bei jų regioniniai skyriai ❖ Reklamos agentūra ❖ Stambios energetinio sektoriaus įmonės ❖ Draudimo kompanijos ❖ Privačios žiniasklaidos institucijos ❖ Prekybos ir gamybos organizacijos

Siekiant įgyvendinti šio darbo tikslą, ištirti bei palyginti tarpgeneracinius santykius Z r. švietimo ir verslo paslaugų įmonėse buvo naudojamas tarpgeneracinės įtampos klausimynas, kurio autorė yra Tech (2001, 2002). Šiame darbe naudojama adaptuota jo versija. Lietuvoje jis jau buvo panaudotas Kalinauskaitės (2007) disertaciniame darbe. Lietuvoje sukaupta testo normavimo bazė sudaro 1223 stebiniai. Tai leidžia tiriamų organizacijų rezultatus palyginti su anksčiau ištirtomis įmonėmis.

Pasak G. Merkio ir R. Kalinauskaitės (2007), tarpgeneracinės įtampos testas yra sukurtas specialiai matuoti tarpgeneracinę įtampą darbo aplinkoje. Testo struktūra išlaikyta pagal australų autorę Tech (2002). Tarpgeneracinės įtampos testas sudarytas iš dviejų dalių. Viena dalis skirta jauniems darbuotojams (iki 40 metų), o kita – vyresniems (40 ir daugiau metų). Tyrime panaudoti 46 testo žingsniai. Testo žingsniai projektuoja nuostatas kitos kartos atžvilgiu. Pavyzdžiui, „jauniems“ darbuotojams skirtas vertinamasis teiginys „*manau, kad vyresni darbuotojai su manim elgiasi teisingai*“. Vyresniems darbuotojams formuluojamas teiginys taip: „*manau, jog jaunesni darbuotojai su manim elgiasi teisingai*“.

Testą sudaro 11 subskalių. O jas – 3 – 6 klausimai. Išskirtos tokios dimensijos: pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai; vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais; vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais; perdėtas savosios kartos pabrėžimas; neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus; latentinė diskriminacija; faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas; asimetriška amžiaus struktūra; abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka; nepasitikėjimas ir mokymasis; asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu. Tarpgeneracinės įtampos klausimyno išsami sandara pateikiama priede Nr. 9.

Iš pirminės 63 testo žingsnių versijos buvo atrinktas 46 testo žingsnių skaičius, skirtas atlikti tyrimus Lietuvoje (Kalinauskaitė, 2007). Atsakymo formatui pasirinkta 5 pakopų Likert skalė. Ji vertinimą apima nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Tyrime dalyvavusiems respondentams testas buvo pateiktas pildyti remiantis savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Testas buvo pildomas savarankiškai. Buvo pasitikima respondentų nuoširdumu ir diagnostinio tyrimo patikimumu.

3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ ŠVIETIMO IR VERSLO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Diagnostinių instrumentų charakteristikos

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių tyrimui naudoti du standartizuoti klausimynai. Siekiant išsiaiškinti šio tyrimo instrumentų validumą ir reliabilumą, baigiamajame darbe palyginami bendri tyrimo instrumentų psichometrinių kokybės charakteristikų duomenys, gauti G. Merkio ir jo mokslinės grupės, bei šio magistrinio darbo autorės atlikto tyrimo švietimo bei verslo paslaugų organizacijose tyrimo klausimyno psichometriniai duomenys.

Požymių matavimo, vertinimo, diagnozavimo priemonių pagrindinė charakteristika yra jų validumas. Validumas, kaip psichometrinių matavimo priemonių kokybės kriterijus, parodo, ar testas yra tinkamas, adekvatus, kaip tiksliai matuoja, tai kas turi būti matuojama. Pažymėtina, kad kriterinis validumas yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999), nes leidžia palyginti gautus rezultatus su kontrolinės grupės rezultatais. Kriterinis validumas dažniausiai išreiškiamas koreliacijos koeficientu, rodančiu ryšį tarp kriterijaus ir testo rezultatų. Nevalidūs testai netinkami praktiniam naudojimui (Meidus, 2004). Validumas ir patikimumas – tai susijusios sąvokos, bet testo validumas negali būti aukščiau jo patikimumo, o patikimumas žemiau validumo.

Švietimo bei verslo paslaugų organizacijose atlikto tyrimo validumas ir patikimumas apskaičiuojamas naudojant šias dimensijas: Cronbach rodiklis, faktoriniai svoriai, faktoriaus paaiškinta sklaida, testo žingsnių (užduočių) skiriamoji geba, interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyje, daugiamatę regresiją (determinacijos koeficientą). Šio tyrimo metu bendroji organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos matrica buvo apskaičiuota iš 1223 stebinių. Tuo tarpu organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose buvo apskaičiuotos iš 141 stebinio.

Norint apibūdinti testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą, labai svarbu apskaičiuoti populiarų testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį Cronbach alfa-koeficientą. Jis gali kisti nuo 0 iki 1. Kuo reikšmė didesnė ir arčiau vieneto, tuo testas patikimesnis, tiksliau matuoja. Laikoma, kad patikimumo koeficientas neturi būti žemesnis už 0,60. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra aiškiai nepakankamas.

Analizuojant organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristiką - testo vidinę konsistenciją - bendroje imtyje, matyti, kad šios testo charakteristikos yra pakankamai palankios.

Pažvelgus į priedą Nr. 10, matome, kad sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 2 iki 5 testo žingsnių (klausimų). Pažymėtina labai aukšta praktiškai visų subskalių vidinė konsistencija. Ji svyruoja nuo 0,65 iki 0,94. Kaip matome, 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. Šiame darbe siekiama patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje. Šiuo atveju svarbu pažvelgti į tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikas 3 švietimo ir 2 verslo paslaugų organizacijose, kai imtį sudaro 141 respondentas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose (N = 141)

Organizacinio klimato dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach α	Paaiškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
				mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	0,89	64,571	0,80	0,78	0,83	0,64	0,45	0,83
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	0,85	57,410	0,75	0,64	0,81	0,56	0,27	0,81
Konfliktai	4	0,63	36,167	0,59	0,32	0,85	0,31	0,03	0,69
Vyrų ir moterų santykiai	3	0,92	78,198	0,88	0,85	0,92	0,78	0,58	0,90
Humoras	3	0,78	56,497	0,72	0,43	0,87	0,53	0,16	0,79
Santykiai su vadovais	4	0,90	65,833	0,81	0,68	0,88	0,65	0,32	0,87
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	3	0,84	61,697	0,78	0,60	0,89	0,60	0,23	0,85
Informacija/ komunikacija	4	0,89	65,170	0,80	0,67	0,87	0,64	0,35	0,87
Atvirumas, tolerantiškumas	4	0,76	46,702	0,67	0,43	0,77	0,44	0,08	0,73
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	0,93	73,975	0,86	0,82	0,89	0,74	0,51	0,89
Kartų santykiai	5	0,91	66,545	0,81	0,60	0,91	0,65	0,37	0,89
Tarpusavio santykiai	5	0,90	62,846	0,79	0,59	0,88	0,61	0,35	0,87
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2		86,869	0,93	0,93	0,93	0,87	0,74	0,94
Valdymo /vadovavimo stilius	5	0,94	74,247	0,86	0,81	0,90	0,74	0,60	0,90
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2		78,748	0,89	0,89	0,89	0,78	0,58	0,89
Kontrolė	2		87,464	0,94	0,94	0,94	0,87	0,75	0,94
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	0,85	62,027	0,79	0,77	0,81	0,61	0,40	0,81
Vertybės ir kultūra	4	0,82	53,624	0,72	0,50	0,83	0,51	0,14	0,81
Tradicijos, šventės	2		80,764	0,90	0,90	0,90	0,80	0,62	0,92

Iš 12 lentelės matyti, kad sudarytų subskalių ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 2 iki 5 testo žingsnių. Švietimo ir verslo paslaugų organizacijose subskalių Cronbach α yra 0,63 – 0,94.

Kita svarbi testo patikimumo ir validumo charakteristika yra faktoriniai svoriai (L). Kuo faktorinis svoris tai dimensijai didesnis, tuo klausimas yra svarbesnis, labiau turintis įtakos tai dimensijai. Kad klausimas būtų įtrauktas į subskalę, jo faktorinis svoris turi būti teigiamas ir ne mažesnis kaip 0,3. Literatūroje nurodoma, jog faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais tuo atveju, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal faktorinius svorius švietimo ir verslo paslaugų organizacijose (žr. 12 lentelę), pastebėti labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai. Žemiausias faktorinis svoris yra konfliktai (0,59) ir aukščiausiai vertinama kontrolė (0,94). Vadinasi, švietimo ir verslo paslaugų organizacijose faktoriniai svoriai yra labai aukšti.

Dar vienas svarbus testo reliabilumo ir validumo statistinis rodiklis yra faktorius paaiškinta sklaida. Šis rodiklis parodo, ar testo teiginys reiškia tą patį, ką ir kiti tos dimensijos teiginiai. Yra reikalaujama, kad faktorius paaiškinta sklaida siektų ne mažiau 10% (Bitinas, 1998).

Šiuo atveju tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose (N=141, žr. 12 lentelę) gautų faktorių paaiškinta sklaida siekia nuo 36% iki 88%. Žemiausia sklaida (36,17 %) yra subskalės konfliktai, tuo tarpu aukščiausia sklaida yra (87,46%) kontrolės dimensijos. Vidutinė sklaida siekia 68,22%, tad leidžia daryti prielaidą, kad subskalių vidutinis skiriamosios gebos koeficientas yra pakankamas.

Kitas statistinis rodiklis, patvirtinantis testo patikimumą ir validumą yra vieneto visumos koreliacijos koeficientas (r/itt). Šis rodiklis parodo, kiek testo klausimai tarpusavyje koreliuoja, ir kiek klausimai koreliuoja su išskirtu faktoriumi. Visumos koreliacijos koeficientas turi būti $\leq 0,2$.

Kaip matome iš 12 lentelės, bendros normavimo bazės organizacinio klimato kaip atskirų subskalės koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,33 iki 0,82. Šie duomenys rodo, kad testo patikimumas ir validumas jau patikrintas ir atitinka reikalavimus. Apžvelkime tirtų švietimo ir verslo paslaugų organizacijose atlikto tyrimo organizacinio klimato testo validumą ir patikimumą. Ar jie atitinka reikalavimus ir koreliacijos koeficientą?

Tirtose organizacijose visumos koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,31 iki 0,87. Taigi galima priimti, jog testavimo duomenys yra patikimi ne tik didžiojoje norminėje imtyje, bet ir švietimo ir verslo paslaugų organizacijų dalinėje imtyje.

Dabar trumpai apžvelgsime antrojo standartizuoto tarpgeneracinių santykių klausimyno psichometrinės kokybės charakteristikas. Šį testą sukūrė Tech (2001). Šiame darbe naudojama adaptuota jo versija. Lietuvoje sukauptų testo duomenų normavimo bazę sudaro 1223 respondentai. Ištirta – 16 organizacijų. Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos apskaičiuotos iš tiek stebinių: 404 jauni, 802 vyresni.

Šiuo magistriniu darbu siekiama papildyti normavimo bazę gautais rezultatais. Taip pat tokia normavimo bazė leidžia tiriamų organizacijų rezultatus palyginti su anksčiau ištirtų įmonių rezultatais.

Tarpgeneracinių santykių įtampos testas sudarytas iš dviejų dalių. Viena dalis skirta jauniems darbuotojams (iki 40 metų), o kita – vyresniems (40 ir daugiau metų). Testą sudaro 11 subskalių. O jas – 3 – 6 klausimai. Lietuvoje yra sukaupta bendra tarpgeneracinių santykių įtampos testo psichometrinės charakteristikos normavimo matrica, kurią sudaro 404 jauni respondentai ir 802 vyresnio nei 40 metų amžiaus respondentai. Šitie prof. G. Merkio duoti duomenys leidžia palyginti švietimo ir verslo paslaugų organizacijas su kitų tirtų organizacijų duomenimis.

Analizuojant tarpgeneracinių santykių įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikas (testo vidinę konsistenciją, skiriamąją gebą, kt.) bendroje imtyje, matyti, kad šios testo charakteristikos yra pakankamai palankios. Cronbach koeficientas tarpgeneracinių santykių įtampos bendros normavimo bazės aspektu yra nemažiau kaip 0,70 ir tai rodo aukštą testo patikimumą (žr. priedą Nr. 11).

Tuo tarpu šiame magistriniame darbe švietimo bei verslo paslaugų organizacijose atlikto tyrimo testo patikimumas lyginant su bendra normavimo baze yra truputį mažesnis. Testo vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,64 iki 0,9. (žr. 13 lentelę) Tad, galima teigti, jog testas atitinka patikimumo ir tinkamumo reikalavimus, nes vidinės konsistencijos koeficientas yra didesnis arba lygus 0,55.

Bendrojoje normavimo bazės imtyje daugelio testo žingsnių faktorinių svorių vidurkis svyruoja nuo 0,63 iki 0,81 (žr. priedą Nr. 11), ir tai rodo aukštą testo patikimumą bei tinkamumą. Tirtų švietimo bei verslo paslaugų organizacijų imtis yra mažesnė, tai ir faktorinių svorių vidurkis yra mažesnis nuo 0,57 iki 0,85 (žr. 13 lentelę). Pagal jaunesnių darbuotojų vertinimus faktorinių svorių vidurkiai tiek bendrojoje imtyje, tiek švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyje sutampa ir yra nuo 0,68-0,81. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojų faktorinių svorių vidurkiai skyrėsi: bendrojoje imtyje svyravo nuo 0,63 – 0,77, o mažesnėje imtyje 0,57-0,85. Taigi, pagal vyresnės kartos atstovus bendrojoje imtyje, latentinė diskriminacija ($L=0,77$) labiau lemia tarpgeneracinės įtampos subskalę nei pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas ($L=0,63$). Tuo tarpu mažesniojoje imtyje vyresnio amžiaus darbuotojų teigimu, abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka ($L = 0,85$) labiau lemia tarpgeneracinius santykius, nei faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas ($L = 0,57$).

Tarpgeneracinės įtampos tyrimo testo kokybės statistiniai duomenys bendroje imtyje yra pakankamai aukšti, t. y. paaiškinta sklaida – nuo 39,76 proc. iki 66,07 proc. Vieneto koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,37 iki 0,65 (žr. priedą Nr. 11). Švietimo ir verslo paslaugų organizacijose atlikto tyrimo duomenis lyginant su bendra normavimo baze, yra šiek tiek mažesni dėl mažesnės tyrimo imties, tačiau taip pat yra pakankamai aukšti, ir tenkina testo tinkamumo bei

patikimumo rodiklius. Paašškinta sklaida svyruoja nuo 39,42 % iki 72,36 %, vieneto visumos koreliacija esti nuo 0,32 iki 0,72 (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos tirtose švietimo ir verslo organizacijose (N jauni = 44/ N vyresni = 95)

Tarpgeneracinių santykių dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach α	Paašškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
				mean	min	max	mean	min	max
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	4	0,82	53,048	0,72	0,61	0,87	0,51	0,13	0,87
		<u>0,67</u>	<u>39,425</u>	<u>0,59</u>	<u>0,35</u>	<u>0,85</u>	<u>0,38</u>	<u>0,12</u>	<u>0,75</u>
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	4	0,87	61,625	0,78	0,68	0,85	0,60	0,40	0,83
		<u>0,85</u>	<u>57,649</u>	<u>0,76</u>	<u>0,70</u>	<u>0,79</u>	<u>0,56</u>	<u>0,33</u>	<u>0,82</u>
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	5	0,81	51,533	0,70	0,36	0,88	0,47	0,01	0,81
		<u>0,89</u>	<u>61,295</u>	<u>0,78</u>	<u>0,64</u>	<u>0,84</u>	<u>0,60</u>	<u>0,36</u>	<u>0,83</u>
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	4	0,90	66,397	0,81	0,75	0,87	0,66	0,47	0,85
		<u>0,90</u>	<u>67,264</u>	<u>0,82</u>	<u>0,81</u>	<u>0,83</u>	<u>0,67</u>	<u>0,50</u>	<u>0,84</u>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	5	0,87	56,889	0,75	0,71	0,78	0,56	0,32	0,77
		<u>0,90</u>	<u>63,293</u>	<u>0,79</u>	<u>0,65</u>	<u>0,87</u>	<u>0,62</u>	<u>0,31</u>	<u>0,85</u>
Latentinė diskriminacija	4	0,85	60,460	0,77	0,59	0,87	0,58	0,30	0,83
		<u>0,86</u>	<u>59,604</u>	<u>0,77</u>	<u>0,62</u>	<u>0,84</u>	<u>0,58</u>	<u>0,30</u>	<u>0,82</u>
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	6	0,84	47,426	0,68	0,58	0,86	0,45	0,08	0,84
		<u>0,72</u>	<u>34,751</u>	<u>0,57</u>	<u>0,33</u>	<u>0,74</u>	<u>0,32</u>	<u>0,04</u>	<u>0,64</u>
Asimetriška amžiaus struktūra	3	0,76	53,185	0,72	0,54	0,81	0,50	0,19	0,76
		<u>0,64</u>	<u>42,211</u>	<u>0,63</u>	<u>0,34</u>	<u>0,81</u>	<u>0,37</u>	<u>0,05</u>	<u>0,67</u>
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	3	0,83	59,888	0,77	0,68	0,83	0,58	0,31	0,79
		<u>0,90</u>	<u>72,360</u>	<u>0,85</u>	<u>0,83</u>	<u>0,87</u>	<u>0,72</u>	<u>0,55</u>	<u>0,88</u>
Nepasitikėjimas ir mokymasis	4	0,81	51,876	0,72	0,64	0,75	0,50	0,17	0,75
		<u>0,75</u>	<u>44,748</u>	<u>0,67</u>	<u>0,58</u>	<u>0,73</u>	<u>0,42</u>	<u>0,08</u>	<u>0,71</u>
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	3	0,82	58,315	0,76	0,67	0,82	0,57	0,29	0,81
		<u>0,72</u>	<u>50,813</u>	<u>0,70</u>	<u>0,48</u>	<u>0,85</u>	<u>0,47</u>	<u>0,05</u>	<u>0,73</u>

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

3.2 Organizacinio klimato raiška švietimo ir verslo paslaugų organizacijose: lyginamoji analizė

Šiuolaikiniuose tyrimuose vis plačiau taikomi standartiniai įverčiai (Анастаси 2005). Organizacinio klimato tyrimo rezultatų duomenys buvo normuojami pagal standartizuoto normaliojo skirstinio z skalę. Z – įvertis plačiai taikomas, nes jis yra lakoniškas bei informatyvus rodiklis. Z-skaleje vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1. Skalė apima

įverčius nuo -3 iki +3 (Anastazi & Urbina, 2001; Bortz,1993). Taigi neigiamas įvertis z - skalėje visada reiškia nuokrypį nuo vidurkio „į viršų“ (palankus klimatas). Kai įvertis yra artimas nuliui z -skalėje, tai rodo, kad matuojama dimensija (objektas) atitinka normavimo imties vidurkį. Teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška yra žemiau vidurkio „į apačią“. Jei, tarkime atstumas (skirtumas) tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, kad matuojamas požymis dviejose grupėse (mūsų atveju skirtingose įstaigose) skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas yra labai ryškus.

Vaizdumo dėlei, visos organizacijos yra suranguotos pagal organizacinio klimato raiškos įvertį nuo geriausios iki blogiausios. Didžiausias teigiamas įvertis reiškia blogiausią organizacinį klimatą, didžiausias neigiamas įvertis – geriausią organizacinį klimatą.

Testo standartinė paklaida SE (Standart Error) z -įverčių skalėje buvo lygi 0,03. Siekiant geresnio duomenų vaizdumo, normavimo vidurkio pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas ruda brūkšnine linija. Dėl labai didelio statistinio stebinių skaičiaus matavimas ir normavimas natūraliai pasidaro labai preciziškas. Bendrojoje imtyje šiuo metu pasikliaujamojo intervalo koeficientas yra ekstremaliai mažas ir standartizuotoje Z -skalėje svyruoja nuo -0,06 iki +0,06.

Išanalizavus atliktų tyrimų Lietuvoje duomenis nustatyta, kad organizacinio klimato testas yra patikimas ir validus. Šio darbo tikslas patikrinti, ar šis testas yra validus ir dalinėje imtyje – Z rajono švietimo ir verslo paslaugų organizacijose.

Vertinant 3 Z rajono švietimo įstaigų ir 2 Z rajono verslo paslaugų įmonių bendrą organizacinio klimato raišką, svarbu ne tik rasti Z – įverčius, bet ir būtų tikslinga tirtų organizacijų organizacinį klimatą palyginti su kitų tirtų Lietuvos įmonių organizacinio klimato raiška. Visų tirtų organizacijų organizacinio klimato raiška pateikiama 2 paveiksle.

Siekiant objektyvesnio Z r. švietimo organizacijų pozicijos nustatymo pagal matuojamąjį požymį, vertėtų palyginti turimus duomenis su kitomis nuosaikesnėmis įmonėmis ir organizacijomis (žr. 2 pav.). Pastebėtina, jog bendrame organizacijų reitinge, konkrečios Z r. švietimo organizacijos (paveiksle pažymėtos šviesiai mėlyna linija), organizacinis klimatas vertintinas pakankamai teigiamai (jo jungtiniai įverčiai nukrypsta į palankią vertinimų sritį ir netgi išeina už pasikliaujamojo intervalo ribų) ir užima aukštesnę nei vidurio poziciją. Tai leidžia daryti prielaidas apie šiose organizacijose vyraujančią teigiamą klimatą. Jis gana palankus ir visų organizacijų tyrimų kontekste.

Pagal grafiko duomenis, galime matyti, kad geriausiai organizacinis klimatas vertinamas mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje ir vaikų namuose. Bendrame organizacijų reitinge švietimo įstaigos yra gana aukštai, palyginus su kitomis organizacijomis. Lyginant bendrą švietimo įstaigų organizacinį klimatą (-0,2), tai tirtose Z . r švietimo įstaigose organizacinis klimatas yra gerokai

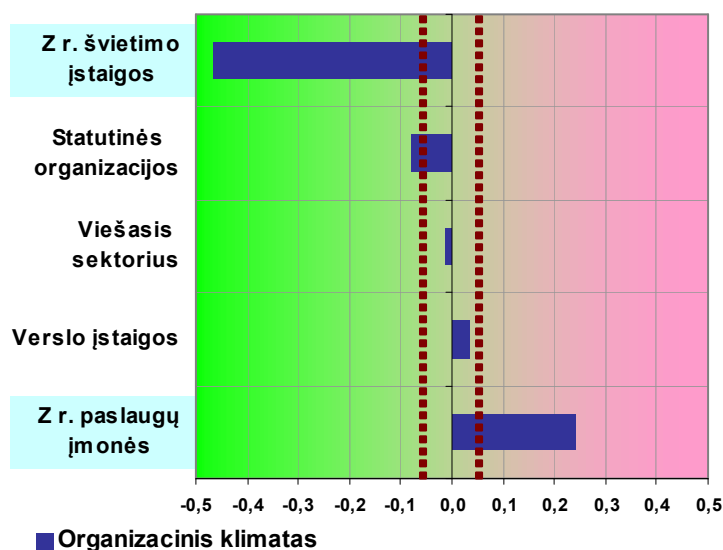
palankesnis (-0,4). Tuo tarpu Z r. paslaugų įmonės bendrame organizacijų reitinge randasi maždaug per vidurį.



2 pav. Organizacinio klimato raiška Z r. švietimo bei paslaugų ir kitose įvairiose organizacijose (N = 4436)

Visos tirtos organizacijos yra suklasifikuotos į pagrindinius organizacijų tipus: verslo įstaigos, viešojo sektoriaus organizacijos ir statutinės organizacijos. Klimato raišką švietimo organizacijose

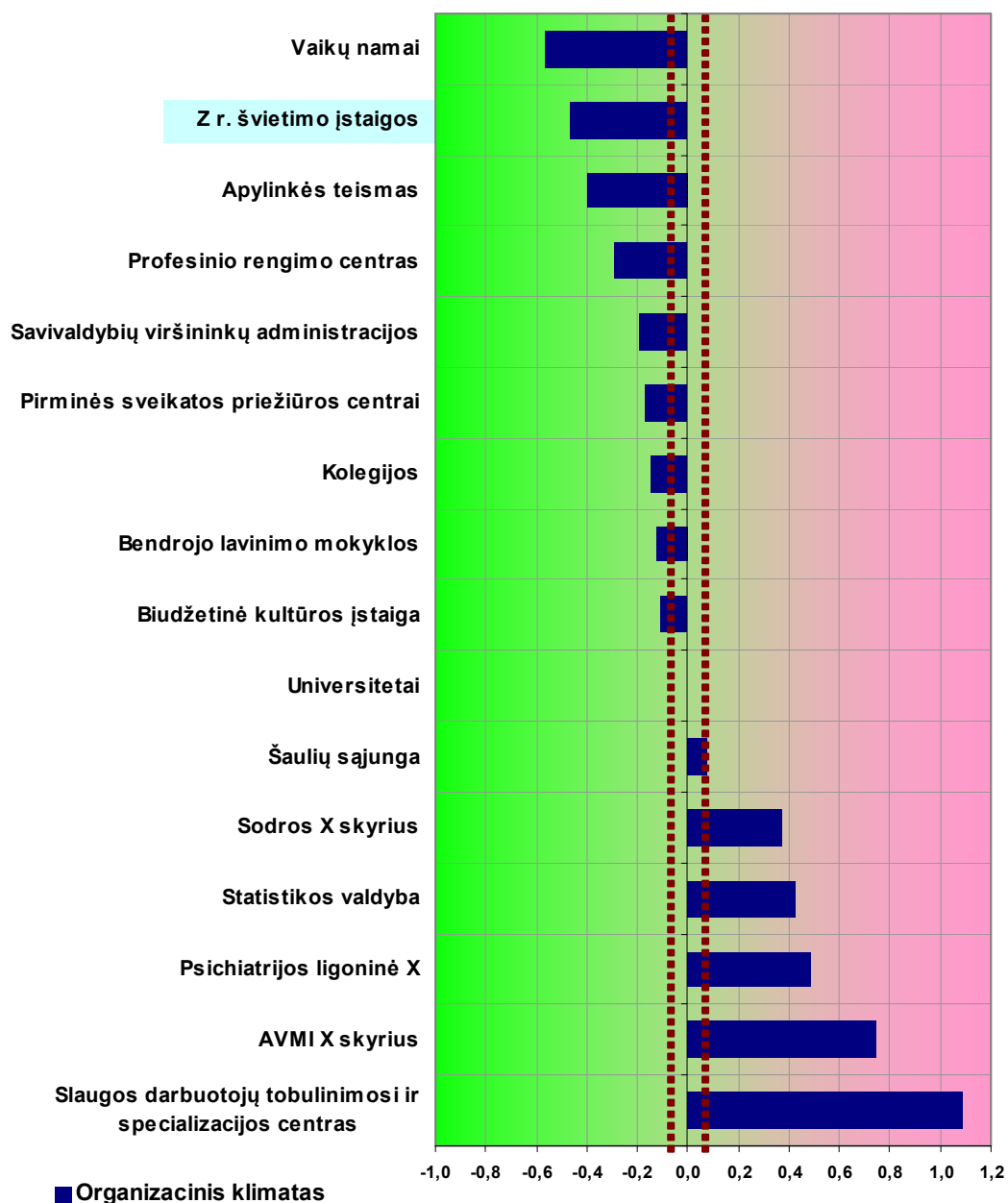
tikslinga pažvelgti labiau apibendrintame kontekste. Kaip matyti iš 3 paveikslo pateiktų duomenų, organizacinio klimato raiškos tirtose organizacijose ir skirtinguose sektoriuose skiriasi. Z r. švietimo įstaigose organizacinis klimatas yra labai palankus, tuo tarpu Z r. paslaugų įmonėse organizacinis klimatas yra gana nepalankus (kuo didesnis įvertis, tuo prastesnis klimatas). Palyginus su 68 įmonių tipų rezultatais (normavimo imtis 4469) matyti, kad tiriamos verslo paslaugų įmonių klimatas yra ne itin palankus, tačiau geresnis nei gamybos ir prekybos įmonėse, o palyginus su įvairių sektorių organizacijomis – labiausiai neigiamas.



3 pav. Organizacinio klimato raiškos tirtose organizacijose ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 4436)

Kalbant apie organizacinio klimato raiškos konkrečiose tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose ir skirtinguose sektoriuose (žr. 3 pav.) aptinkama gana įdomi situacija: sąlyginai palankiausias klimatas statutinėse organizacijose, o lyginant šiame tiriamų organizacijų organizacinį klimatą su įvairiais šalies ūkio sektoriais, nustatyta, kad pagal organizacinio klimato raiškos kokybę švietimo įstaigoms artimas statutinės bei viešojo sektoriaus organizacijos. Tuo tarpu verslo paslaugų įmonės artimos verslo įstaigų įmonėms. Šiuo atveju, tiriamos švietimo organizacijos ženkliai lenkia ne tik verslo įstaigas, bet ir statutines organizacijas. Z. r. paslaugų įmonės lygintinos su verslo įstaigomis, klimatas yra ryškiai neigiamas negu vidutiniškai verslo įstaigose.

Tirtų Z. r. švietimo įstaigų klimato raišką lyginant su anksčiau atliktų viešojo sektoriaus organizacinio klimato raiška palyginimas rodo, kad palankesnis klimatas yra tokio viešojo sektoriaus organizacijose kaip vaikų namai (0,57). Kitų viešojo sektoriaus organizacinis klimatas yra blogesnis.

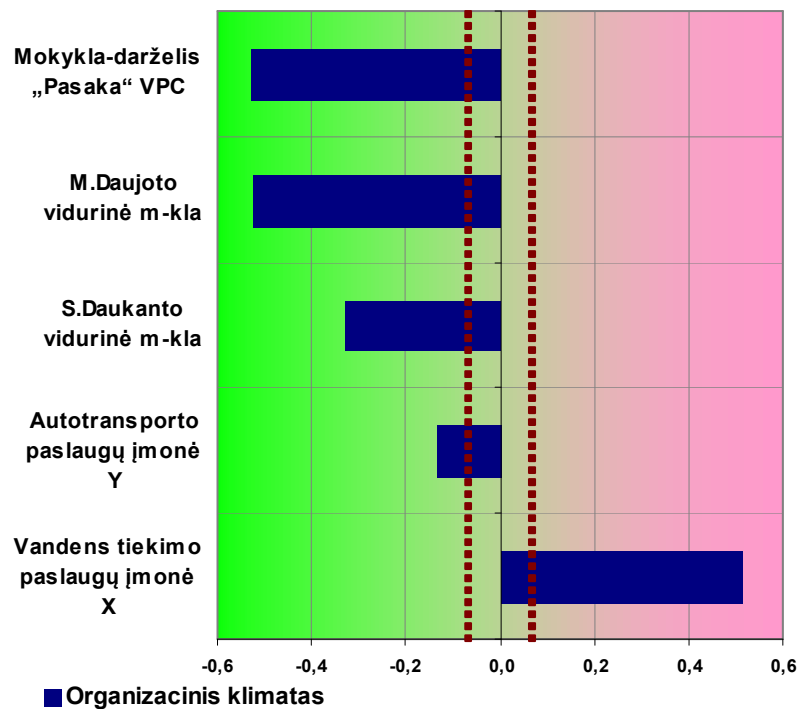


4 pav. Organizacinio klimato raiška Z r. švietimo įstaigose ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose (N = 2197)

Pabandykime detaliau analizuoti šiame darbe aprašomus tyrimo rezultatus. Koks vyrauja klimatas tirtose švietimo įstaigose?

Apibendrinat šiame paveiksle (žr. 5 pav.) matyti, kad itin geras ir palankus organizacinis klimatas yra mokykloje-darželyje „Pasaka“ VPC ir M. Daujoto vidurinėje mokykloje. Tai parodo z-įverčio reikšmės atitinkamai 0,53 ir 0,52. S. Daukanto vidurinėje mokykloje organizacinis klimatas irgi yra teigiamas ir palankus, nors ir mažesnis (z-įverčio reikšmė siekia 0,33). Lyginant organizacinį klimatą tirtose švietimo įstaigose su verslo paslaugų organizacijomis, organizacinis klimatas yra mažai palankus verslo įmonėse. Z skalėje vandens tiekimo paslaugų įmonėje X

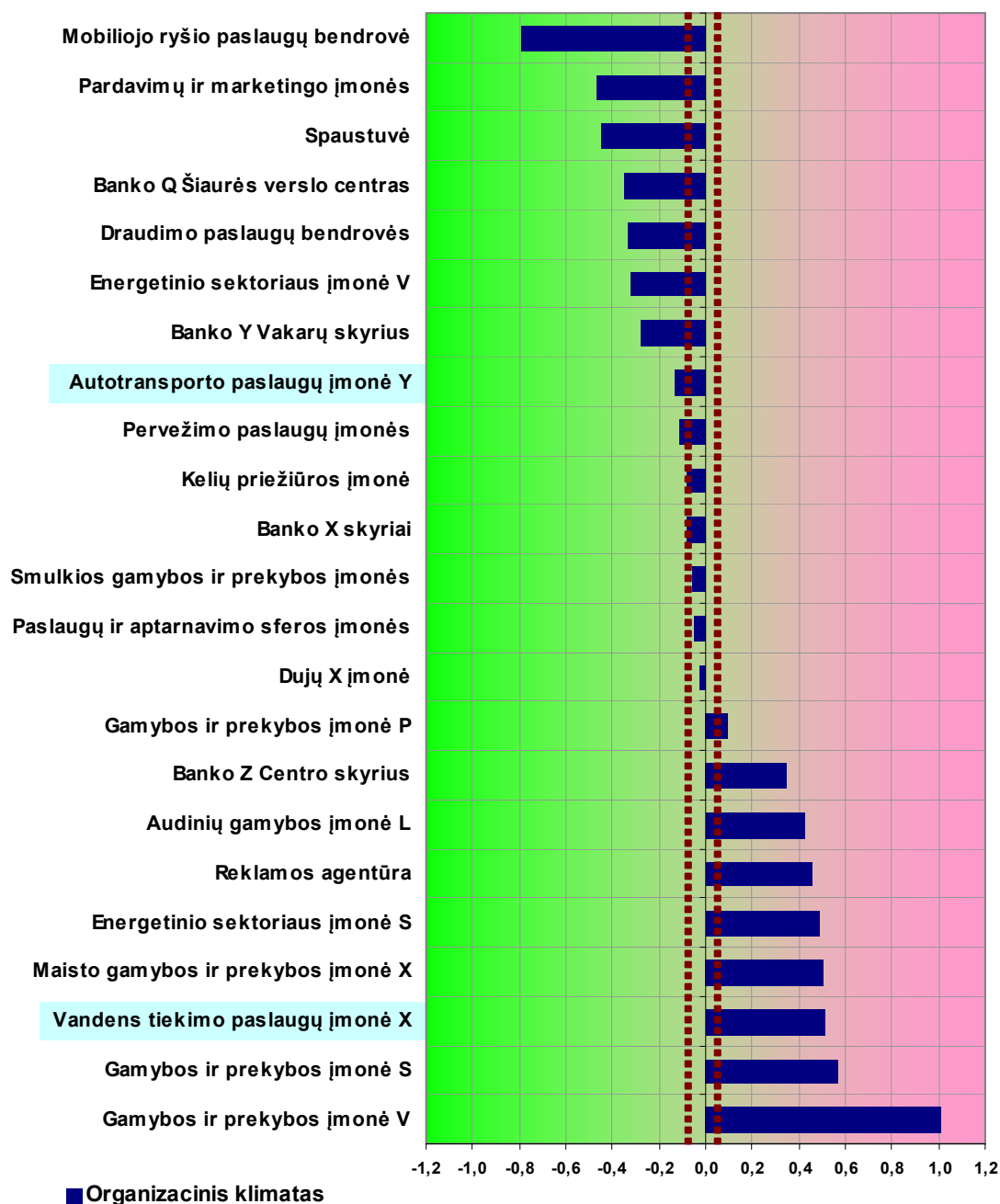
matomas nukrypimas yra į neigiamą pusę per 0,51 z-įverčio reikšmės. Tačiau autotransporto paslaugų įmonėje organizacinis klimatas yra šiek tiek nutolęs nuo pasikliaujamo intervalo vidurkio į teigiamą pusę per -0,13 z-įverčio.



5 pav. Organizacinis klimatas tirtose organizacijose (N=141)

Pabandykime tirtas Z. r verslo paslaugų įmones palyginti su kitomis tirtomis verslo organizacijomis.

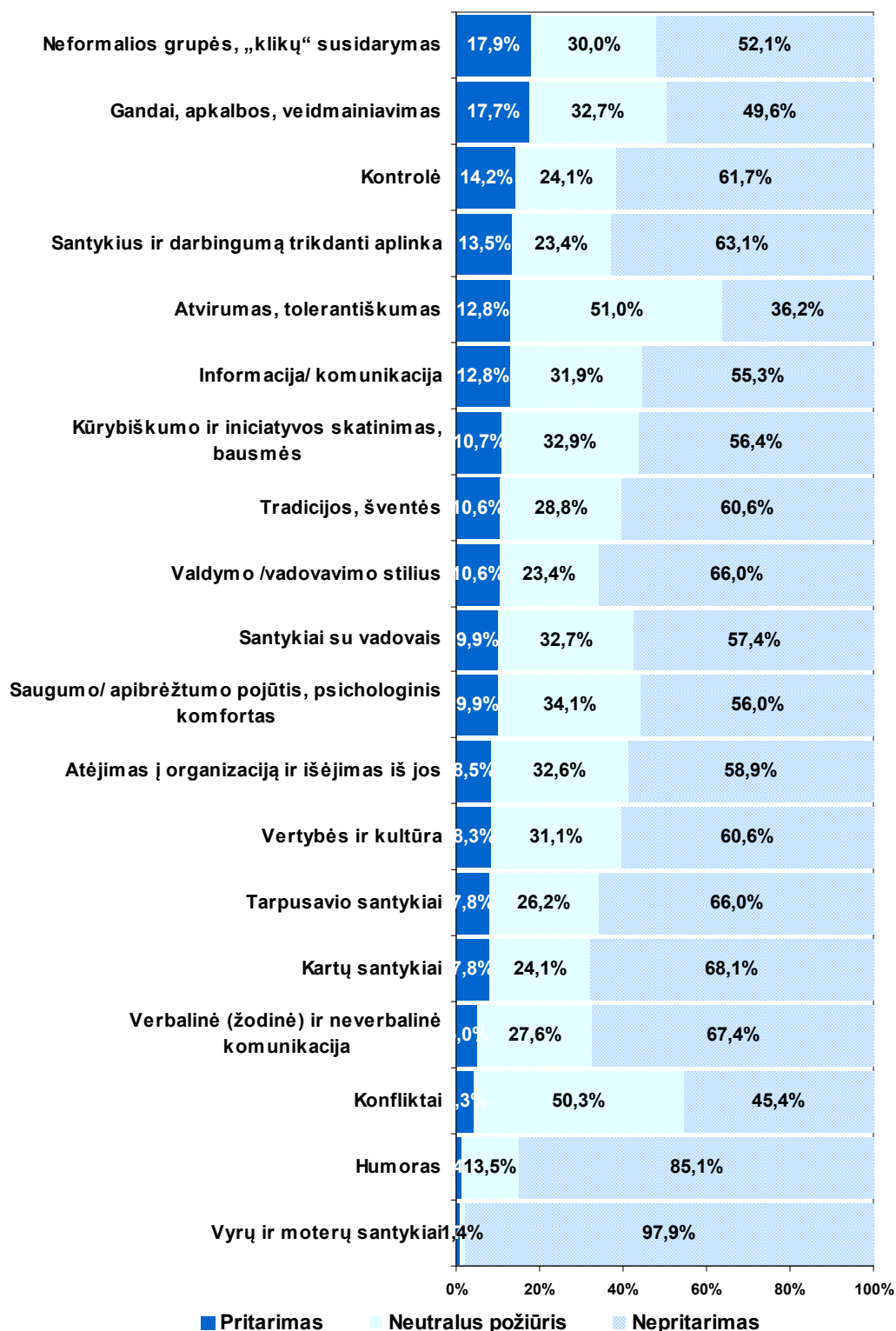
Pagal organizacinio klimato nepalankumo raišką vandens tiekimo paslaugų įmonė X bendrame tirtų verslo organizacijų kontekste yra trečioje vietoje. Dar nepalankesnis klimatas yra gamybos ir prekybos įmonėse S (0,57) bei V (1,01). Tuo tarpu autotransporto paslaugų įmonėje Y organizacinis klimatas yra neutralus. Z-skaleje nutolęs per (-0,13) (žr. 6 pav.). Tirtos autotransporto įmonės rodiklis yra labai artimas tirtų pervežimo paslaugų įmonių rodikliams.



6 pav. Organizacinio klimato raiška Z r. paslaugų įmonėse ir kitose verslo organizacijose (N = 1923)

Organizacinio klimato raiška pagal 19 subskalių yra parodyta 7 paveiksle. Įvertinant apklausos rezultatus buvo suskaičiuoti vidutiniai pritarimo procentai (šalia įverčių standartizuotoje Z skalėje) visoms testo dimensijoms. Rezultatai parodė, jog pritarimas tirtose organizacijose organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas nuo 0,7 % iki 17,9 % . Tai rodo, kad pritarimas šios dimensijoms, respondentų nuomone, turi mažai įtakos organizaciniam klimatui organizacijose. Daugiausiai neigiamų vertinimų susilaukė šios dimensijos: neformalios grupės, „klikų“ sudarymas

(17,9%), gandai, apkalbos ir veidmainiavimas (17,7%), kontrolė (32,8%), santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (13,5%).



7 pav. Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N=141)

Nepritarimui organizacinio klimato krizės požymiams tenka nuo 52,1% iki 97,9%. Didžiausias nepritarimas krizės požymiams pasireiškė per tokias dimensijas: vyrų ir moterų santykiai (97,9%),


humoras (85,1%). Tirtose kolektyvuose lyčių problemų santykių nėra. Tokie rezultatai, respondentų nuomone, leidžia teigti, kad tiek vyrai ir moterys darbe sutarai puikiai, darbinėje aplinkoje vyrauja tolerantiški tarpusavio santykiai. Kolektyvuose nėra tarpgeneracinių įtampų.

Bendrai paėmus visų tirtų organizacijų rezultatus, leidžia daryti išvadą, kad organizacinio klimato krizės požymiai nepasireiškia.

Organizacinio klimato raiška tirtose organizacijose atspindi 14 lentelėje, kur yra pateiktos gautos įvairių dimensijų z-įverčio reikšmės atskiruose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose. Lentelėje nukrypstantys įverčiai yra pažymėti skirtingomis spalvomis. Reikšmingiausios tos reikšmės, kurios nukrypsta nuo vidurkio daugiau nei per pusę standartinio nuokrypio ($x > 0,5$ arba $x < -0,5$). Žalia spalva pažymėti reikšmingi langeliai, kurių z-įverčio reikšmės yra daugiau kaip per 0,5 standartinio nuokrypio žemiau normavimo imties vidurkio. Rožine spalva pažymėti tie langeliai, kurie turi teigiamas z-įverčio reikšmes didesnes už 0,5.

14 lentelė

Organizacinio klimato tirtose organizacijose pagal 19 dimensijų, stitistinės išskirtys (N = 141)

Dimensijos (subskalės)	S.Daukanto vidurinė m-klā	M.Daujoto vidurinė m-klā	Mokykla-darželis „Pasaka“ VPC		
				Vandens tiekimo paslaugų imonė X	Autotransporto paslaugų imonė Y
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,05	-0,30	-0,46	0,03	-0,20
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	-0,39	-0,18	-0,74	0,50	-0,06
Konfliktai	0,20	-0,34	-0,33	0,21	-0,07
Vyrų ir moterų santykiai	-0,41	-0,43	-0,48	0,12	-0,42
Humoras	-0,16	-0,36	-0,07	0,20	-0,39
Santykiai su vadovais	-0,09	-0,20	-0,50	0,23	-0,20
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,34	-0,15	-0,38	0,52	-0,17
Informacija/ komunikacija	-0,42	-0,46	0,03	0,55	-0,39
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,17	-0,32	0,07	0,29	-0,27
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,34	-0,50	-0,01	0,44	0,27
Kartų santykiai	-0,51	-0,74	-0,44	0,56	0,41
Tarpusavio santykiai	-0,24	-0,64	-0,67	0,29	0,20
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,07	-0,42	-0,11	0,79	-0,20
Valdymo /vadovavimo stilius	0,05	-0,41	-0,24	0,43	-0,15
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0,06	-0,41	0,03	0,68	0,44
Kontrolė	-0,67	-0,32	-0,30	0,55	-0,11
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,30	-0,14	-0,82	0,60	0,27
Vertybės ir kultūra	-0,19	-0,32	-0,47	0,41	0,00
Tradicijos, šventės	-0,51	-0,01	-0,93	0,10	-0,24

Tirtų švietimo organizacijų rodikliai rodo, kad organizacinis klimatas jose pakankamai palankus. Mokykloje-darželyje „Pasaka“ VPC iš 19 dimensijų 5 traktuojamos gerai. Tai verbalinė ir neverbalinė komunikacija, santykiai su vadovais, tarpusavio santykiai, atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos bei tradicijos ir šventės. Kartų santykiai tiek M. Daujoto, tiek S. Daukanto vidurinėje mokyklose yra geri. Prasčiausias organizacinis klimatas – vandens tiekimo paslaugų įmonėje X. Iš 19 dimensijų, 8 traktuojamos prastai. Labiausiai neigiamai vertinamos šios dimensijos: verbalinė ir neverbalinė komunikacija; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija/komunikacija; kartų santykiai; neformalios grupės, „klikų“ susidarymas; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; kontrolė; santykius ir darbingumą trikdanči aplinka (14 lentelė). Šie duomenys parodo, kad pasikartoja jau anksčiau analizuotų rezultatų dėsningumai.

Apibendrinant galima pasakyti, kad tiriamose švietimo organizacijose vyrauja palankus organizacinis klimatas. Tuo tarpu vandens tiekimo paslaugų įmonėje vyrauja nepalankus organizacinis klimatas. Vandens paslaugų tiekimo įmonėje X, siekiant išvengti organizacinio klimato krizės, turėtų ypatingai atkreipti dėmesį į šias dimensijas: verbalinė ir neverbalinė komunikacija; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija/komunikacija; kartų santykiai; neformalios grupės, „klikų“ susidarymas; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; kontrolė; santykius ir darbingumą trikdanči aplinka

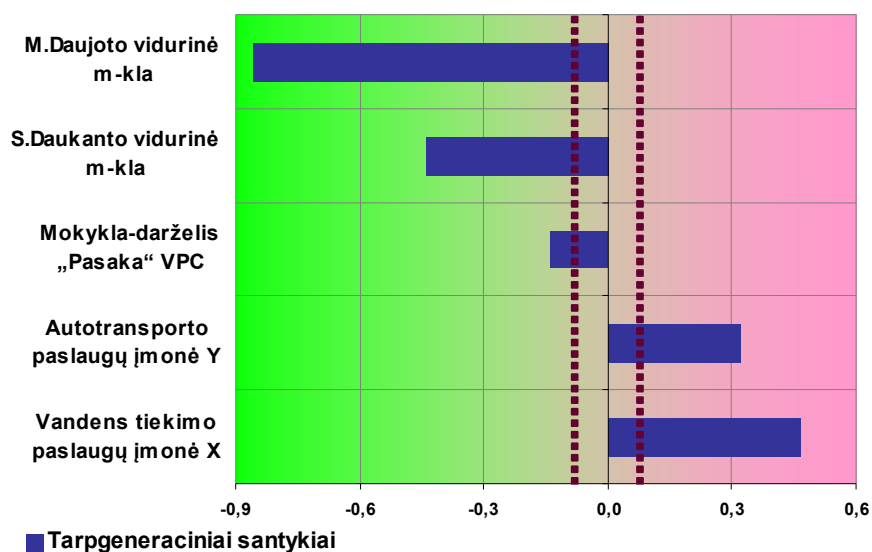
3.3 Tarpgeneracinių santykių raiška švietimo ir verslo paslaugų organizacijose: lyginamoji analizė

Tarpgeneracinių santykių testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo skelbti magistro darbuose. Faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje (Survilienė&Grinienė, 2002, Vyšniauskienė, 2002, Dromantas, 2002; Giniotis, Būdvytienė et.al. 2003, Steponaitienė&Vilimaitė ir kt.). Nors šis tarpgeneracinės įtampos testas sukurtas svetimoje kultūroje (Australijoje), tačiau jo patikimumas ir validumas nekelia abejonių, todėl šis taikomas žmoniškiesiems ištekliams Lietuvos darbo organizacijose tyrinėti.

Analizuojant tarpgeneracinius santykius pagal atskiras organizacijas duomenys buvo transformuoti į Z įverčius, kaip ir organizacinio klimato atveju. Pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija. Žemas tarpgeneracinių santykių testo įvertis rodo palankias apraiškas, o aukštas, atvirkščiai – neigiamas apraiškas.

Tikslinga būtų aptarti tyrimo duomenis pagal tirtas organizacijas. Tenka konstatuoti, kad pavienių organizacijų santykiai nėra vienodi ir gana kontrastingi. Bendras visų dimensijų skirtumas

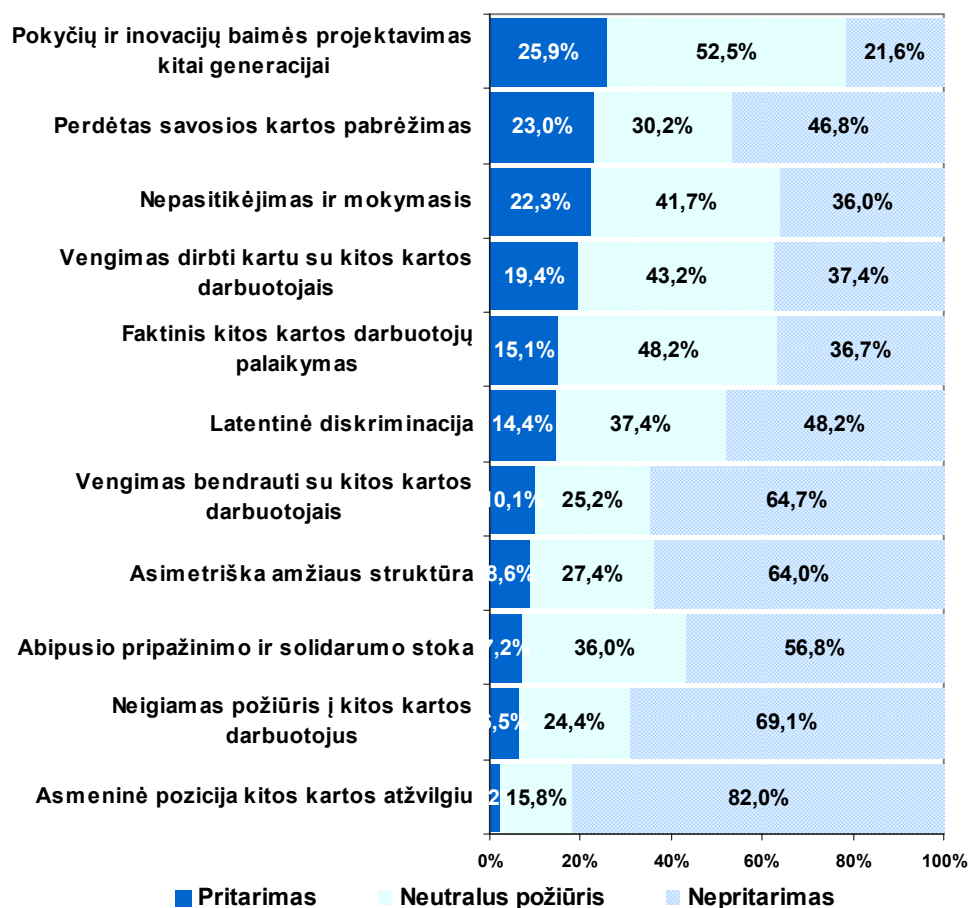
tarp geriausių santykių organizacijoje (M. Daujoto vidurinė mokykla) ir sąlyginai prasčiausių santykių organizacijoje (vandens tiekimo paslaugų įmonė X) įverčių skalėje lygus 1,33 (0,86+ 0,47). Paveiksle labai vaizdžiai atsispindi tarpgeneracinių santykių skirtumai tarp atskirų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų. Iš 8 paveikslo matome, kad didžiausią tarpgeneracinę įtampą patiria vandens tiekimo paslaugų įmonė X (0,47), taip pat nuo jos neatsilieka ir autotransporto paslaugų įmonė Y (0,32). Tuo tarpu M. Daujoto vidurinėje mokykloje kartų santykiai ypač harmoningi (-0,86). Čia tarpgeneracinė įtampa pasireiškia mažiausiai. Taip pat nedaug – S. Daukanto vidurinėje mokykloje (-0,44) ir mokykloje darželyje „Pasaka“ VPC (-0,14).



8 pav. Tarpgeneraciniai santykiai tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijoje (N=139)

Tikėtina, kad tarpgeneracinių santykių skirtumus tarp švietimo ir vandens paslaugų įmonės X sąlygoja darbo specifika. Švietimo įstaigose dirba vyresnio amžiaus darbuotojai ir turintys didesnę darbo trukmę, o tuo tarpu verslo paslaugų organizacijoje darbuotojų sudėtis pagal amžių ir darbo trukmę yra įvairesnė.

Pritarimas tarpgeneracinių santykių požymiams yra išreikštas šiose dimensijose: pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai (25,9%), perdėtas savosios kartos pabrėžimas (23,0%), nepasitikėjimas ir mokymasis (22,3%), vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais (19,4%). Nepritarimui tenka nuo 21,6% iki 82,0 %. Tokių darbuotojų pasirinkimą gali sąlygoti ne tik dirbančiose organizacijose, bet ir visuomenėje išryškėjęs susvetimėjimas, nepasitikėjimas šalia „esančiais“, šiuo laikmečiu susiklosčiusios ekonominės ir sociokultūrinės sąlygos (žr. 9 pav.)



9 pav. Pritarimas tarpgeneracinių santykių požymiams, proc.

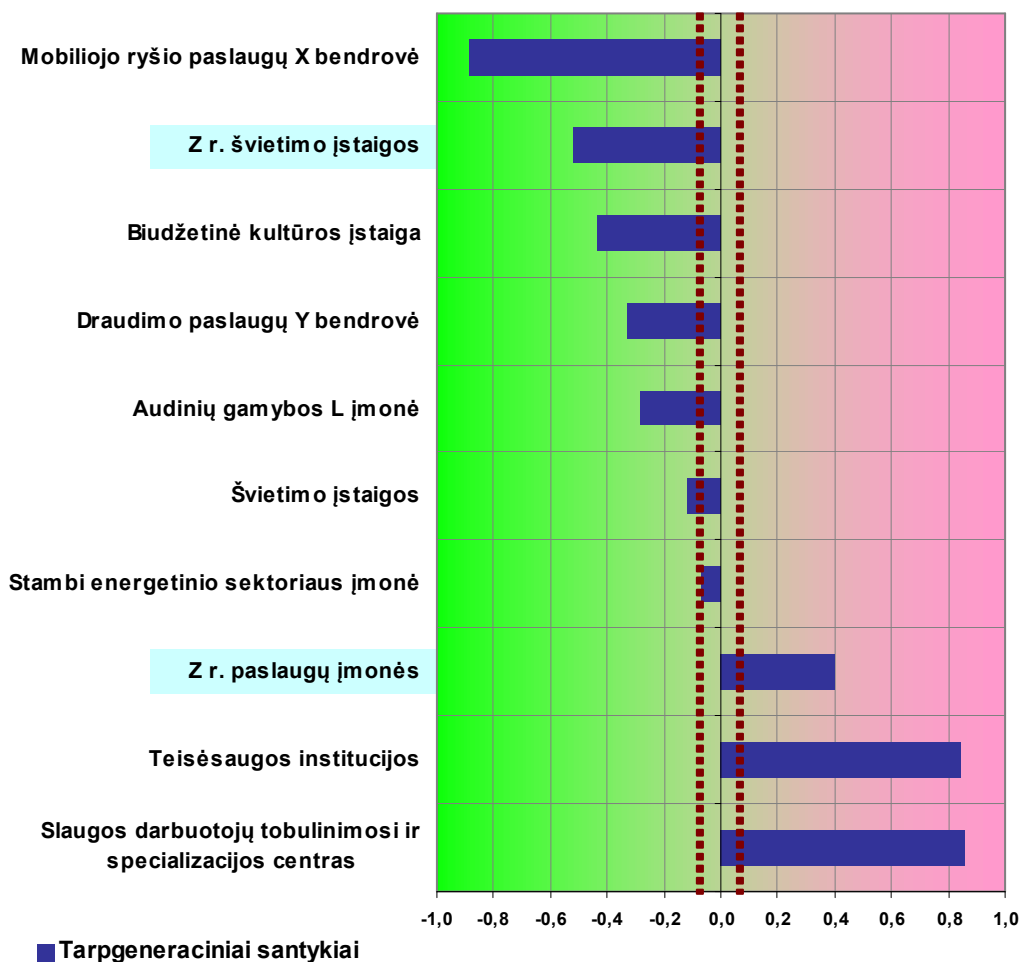
Aptarus gautus duomenis iš tirtų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų, būtų tikslinga bei prasminga pažiūrėti ir palyginti šių organizacijų tarpgeneracinių santykių duomenis su įvairių Lietuvos organizacijų analogiškais duomenimis, t.y. gautus tarpgeneracinių santykių rodiklius įkelti į didžiąją tyrimo imtį. Šiuo metu tarpgeneracinių santykių bendrąją tyrimo imtį sudaro 1223 stebiniai.

Šiuo metu testavimo tyrimo duomenų banke yra kaupiami duomenys apie tarpgeneracinių santykių raišką įvairaus tipo organizacijose: švietimo, verslo paslaugų, sveikatos, biudžetinėse, statutinėse įstaigose, smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose, stambios energetinio sektoriaus įmonėse, draudimo ir reklamos agentūrose.

Diagramoje (žr. 10 pav.) pavaizduotos organizacijos yra suranguotos pagal tarpgeneracinių santykių raiškos įvertį nuo geriausios iki blogiausios. Didžiausias neigiamas įvertis reiškia gerus santykius tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, tarpgeneracinių santykių įtampos nebuvimą. Didžiausias teigiamas įvertis rodo tarpgeneracinių santykių krizę.

Analizuojant tarpgeneracinių santykių raišką pagal atskiras organizacijas, pastebėta, kad ryškiausiai tarpgeneracinių santykių įtampa pasireiškia slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre, taip pat teisėsaugos institucijose. Z-įverčiai svyruoja nuo 0,85 iki 0,86, todėl

galima teigti, kad čia labiausiai pasireiškia kartų konfliktai ir tose organizacijose reikalinga vadybinė intervencija. Tuo tarpu geriausia tarpgeneracinių santykių raiška yra mobiliojo ryšio paslaugų X bendrovėje (-0,89). Tai paaiškinti galima tuo, kad šio tipo bendrovė yra sąlyginai nauja ir jauna įmonė. Ši ta verslo sritis yra inovatyvi, todėl čia dirba drąsūs, imlūs naujovėms darbuotojai.



10 pav. Tarpgeneracinių santykių raiška Z r. švietimo bei verslo paslaugų ir kitose įvairiose organizacijose (N=1206)

Palyginus Z. r. paslaugų įmones su 8 įmonių tipų rezultatais (normavimo imtis 1206), matote, kad šiose įstaigose yra prasti tarpgeneraciniai santykiai (0,40). Z. r. paslaugų įmonės tarpgeneraciai santykiai yra geresni nei slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centro bei teisėsaugos institucijų per 0,45 standartizuoto normaliojo skirstinio z-skaleje. Stambi energetinio sektoriaus įmonė atitinka pasikliaujamo intervalo vidurkį (nuo -0,06 iki +0,06) ir patenka į neutralią zoną. Priešingai nei Z. r. paslaugų įmonėse, Z. r. švietimo įstaigose vyrauja geri tarpusavio santykiai. Nuo mobiliojo ryšio paslaugų X bendrovės skiriasi per 0,37 standartinio nuokrypio z-skaleje, o lyginat

su kitomis švietimo įstaigomis, Z. r švietimo įstaigose organizacinis klimatas yra per 0,4 standartinio nuokrypio geresnis.

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, pagal tarpgeneracinių santykių raišką Z. r. švietimo organizacijos yra gana panašios į privataus ir valstybinio sektoriaus organizacijas, kuriose vyrauja geri tarpusavio santykiai tarp įvairaus amžiaus darbuotojų. Tuo tarpu Z. r. paslaugų įmonės yra gana panašios į statutines ir viešojo sektoriaus organizacijas, kuriose tarpusavio darbuotojų santykiai gali būti vertinami kaip „sąlyginai“ prasti.

Kaip tarpgeneracinių santykių įtampa reiškiasi tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose pateikta 15 lentelėje. Joje surašyti testo įverčiai, tenkantys šiame darbe aprašomoms tirtoms organizacijoms. Nukrypstančiais įverčiais buvo laikomos tos testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio nukrypo į teigiamą arba į neigiamą pusę per pusę standartinio nuokrypio ar daugiau. Nukrypstantys įverčiai išryškinti tam tikromis spalvomis. Žalia spalva žymi mažą tarpgeneracinių santykių įtampos raišką, o raudona – didelę.

15 lentelė

Tarpgeneracinės įtampos tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose, statistinės išskirtys (N=139)

Dimensijos (subskalės)	S.Daukanto vidurinė m-klė	M.Daujoto vidurinė m-klė	Mokykla-darželis „Pasaka“ VPC	Vandens tiekimo paslaugų įmonė X	Įtampa	
					x>0,5	x<-0,5
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	-0,09	-0,50	0,00	0,35	0,48	
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	-0,49	-0,62	0,14	0,49	0,31	
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	-0,16	-0,57	-0,06	0,33	0,52	
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	-0,73	-0,87	-0,14	0,23	0,47	
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	-0,41	-0,74	-0,23	0,41	0,61	
Latentinė diskriminacija	-0,33	-0,65	-0,31	0,27	-0,24	
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	-0,13	-0,75	-0,10	0,19	0,04	
Asimetriška amžiaus struktūra	-0,36	-0,67	0,03	0,27	0,20	
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	-0,22	-0,26	-0,51	0,14	0,53	
Nepasitikėjimas ir mokymasis	0,08	-0,19	0,29	0,41	-0,63	
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	-0,43	-0,47	-0,16	0,48	0,19	

Apibendrinkime tarpgeneracinių santykių įtampos tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose rezultatus. Puikūs tarpgeneraciniai santykiai vyrauja M. Daujoto vidurinėje

mokykloje. Taip pat geri rodikliai ir kitose švietimo organizacijose. Galima daryti prielaidą, kad geras organizacinis klimatas neleidžia atsirasti kartų konfliktams. Kaip jau šiame darbe aptarėme, ypač palankus organizacinis klimatas vyrauja M. Daujoto vidurinėje mokykloje. Geras organizacinis klimatas sukuria sąlygas teigiamiems įvairaus amžiaus darbuotojų harmoningiems santykiams.

Nagrinėjant tyrimo rezultatus verslo paslaugų organizacijose pasireiškia šiek tiek kitokie rodikliai. Autotransporto paslaugų įmonėje Y tarpgeneracinės įtampos vyrauja šiose dimensijose : vengimas dirbti su kitos kartos darbuotojais, neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus ir abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka. Tad šioje įmonėje vyrauja tarpgeneracinės įtampos. Nors, kaip rodė šio tyrimo rezultatai, organizacinis klimatas šioje įmonėje yra gerokai palankesnis nei Vandens paslaugų tiekimo įmonės X. Dabar sunku nustatyti tarpgeneracinių santykių atsiradimo priežastis, kadangi nebuvo vesti atskiri rodikliai pagal amžių kiekvienoje verslo įmonėje atskirai. Galima spėlioti, kad autotransporto paslaugų įmonėje Y yra grupės itin jaunų ir vyresnių nei 60 metų amžiaus darbuotojų.

3.4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių bei sociodemografinių parametru tarpusavio ryšiai švietimo ir verslo paslaugų organizacijose

Svarbu patyrinti, ar organizacinio klimato įverčiai ir tarpgeneracinių santykių įtampos testo įverčiai tarpusavyje yra susiję. Teoriškai tie dydžiai, kaip minėta yra susiję. Iš principo organizacinis klimatas ir tarpgeneracinė įtampa turėtų turėti statistinių sąsajų. Jei organizacijų klimatas yra krizinis, tai tikimybė, jog tokiose organizacijose palankiai klostysis tarpusavio (tarpgeneraciniai) santykiai yra labai menka. Kita vertus, jei kokiose nors organizacijose targeneraciniai santykiai yra tikrai sklandūs ir veiksmingi, tai tikėtina, kad jie bent iš dalies yra paremti neblogu organizaciniu klimatu. Hipotetiškai čia galima tikėtis nedidelio arba vidutinio dydžio statistiškai patikimu koreliacijų. Kita vertus, labai aukštas statistinis sąryšis tarp minėtų dimensijų yra mažai tikėtinas, kadangi tarpgeneraciniai santykiai organizacijoje ir organizacijos klimatas nėra visai tapatus dalykai.

12 priede yra pateikta interkoreliacijų matrica bendrojoje imtyje, kuri atspindi statistinius sąryšius tarp 11 tarpgeneracinės įtampos dimensijų ir 19 organizacinio klimato dimensijų. Daugelis koreliacijos koeficientų, kaip ir tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą, statistiškai patikimą ryšį. Šie argumentai įrodo, jog lietuviškas organizacinio klimato ir tarpgeneracinės raiškos testas psichometriniu požiūriu labai kokybiškas.

Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos dimensijų tirtų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyje

N_{min} = 130; N_{max} = 139

Dimensijos (subskalės)	0,5 ≤ r < 0,7			0,3 ≤ r < 0,5			0,1 ≤ r < 0,3												
	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbaliinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvrumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	0,208 *	0,183 *	0,169 *	0,190 *	0,181 *	0,215 *	0,217 **	0,184 *	0,093	0,382 ***	0,474 ***	0,437 ***	0,308 ***	0,364 ***	0,512 ***	0,307 ***	0,196 *	0,325 ***	0,065
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	0,294 ***	0,418 ***	0,331 ***	0,308 ***	0,364 ***	0,229 **	0,352 ***	0,322 ***	0,298 ***	0,324 ***	0,402 ***	0,383 ***	0,348 ***	0,405 ***	0,431 ***	0,408 ***	0,248 **	0,339 ***	0,222 *
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	0,250 **	0,354 ***	0,318 ***	0,159 *	0,239 **	0,241 **	0,266 **	0,318 ***	0,309 ***	0,299 ***	0,437 ***	0,422 ***	0,342 ***	0,308 ***	0,325 ***	0,287 ***	0,343 ***	0,354 ***	0,280 ***
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	0,309 ***	0,378 ***	0,335 ***	0,260 **	0,273 ***	0,314 ***	0,341 ***	0,334 ***	0,284 ***	0,418 ***	0,483 ***	0,505 ***	0,373 ***	0,440 ***	0,470 ***	0,427 ***	0,285 **	0,363 ***	0,149
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	0,388 ***	0,548 ***	0,449 ***	0,370 ***	0,420 ***	0,428 ***	0,493 ***	0,409 ***	0,362 ***	0,399 ***	0,604 ***	0,613 ***	0,435 ***	0,524 ***	0,482 ***	0,502 ***	0,413 **	0,464 ***	0,377 ***
Latentinė diskriminacija	0,301 ***	0,351 ***	0,444 ***	0,443 ***	0,315 ***	0,383 ***	0,401 ***	0,425 ***	0,300 ***	0,418 ***	0,460 ***	0,476 ***	0,505 ***	0,495 ***	0,432 ***	0,493 ***	0,385 **	0,429 ***	0,161 *
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	0,338 ***	0,354 ***	0,395 ***	0,348 ***	0,309 ***	0,387 ***	0,413 ***	0,399 ***	0,396 ***	0,375 ***	0,500 ***	0,542 ***	0,407 ***	0,440 ***	0,408 ***	0,427 ***	0,355 **	0,351 ***	0,164 *
Asimetriška amžiaus struktūra	0,213 *	0,254 **	0,286 ***	0,237 **	0,189 *	0,222 **	0,201 *	0,328 ***	0,184 *	0,344 ***	0,314 ***	0,361 ***	0,317 ***	0,356 ***	0,325 ***	0,368 ***	0,252 **	0,307 ***	0,031
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	0,273 ***	0,483 ***	0,269 ***	0,167 *	0,240 **	0,271 ***	0,325 ***	0,162 *	0,313 ***	0,210 *	0,359 ***	0,411 ***	0,273 ***	0,292 ***	0,249 **	0,287 ***	0,348 **	0,291 ***	0,431 ***
Nepasitikejimas ir mokymasis	0,019	0,101	0,059	0,110	0,074	0,032	0,017	0,173 *	0,020	0,023	0,002	0,040	0,097	0,090	0,021	0,097	0,038	0,014	0,133
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	0,255 **	0,393 ***	0,324 ***	0,217 **	0,385 ***	0,295 ***	0,427 ***	0,368 ***	0,375 ***	0,239 **	0,418 ***	0,411 ***	0,347 ***	0,375 ***	0,248 **	0,329 ***	0,426 **	0,343 ***	0,400 ***

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001 ** Patikimumas 0,01 * Patikimumas 0,05

Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių (r2) tirtų švietimo ir paslaugų organizacijų imtyje

 $N_{\min} = 130; N_{\max} = 139$

Nepriklausomi kintamieji: Tarpgeneracinių santykių dimensijos	Priklausomi kintamieji: Organizacinio klimato dimensijos																		
	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai																			
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais																			
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais																			
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	r = 0,414	r = 0,592	r = 0,554	r = 0,503	r = 0,502	r = 0,531	r = 0,576	r = 0,549	r = 0,501	r = 0,508	r = 0,690	r = 0,703	r = 0,570	r = 0,613	r = 0,604	r = 0,585	r = 0,578	r = 0,554	r = 0,543
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	r² = 0,171	r² = 0,351	r² = 0,307	r² = 0,253	r² = 0,252	r² = 0,282	r² = 0,332	r² = 0,301	r² = 0,251	r² = 0,258	r² = 0,476	r² = 0,494	r² = 0,325	r² = 0,376	r² = 0,365	r² = 0,342	r² = 0,334	r² = 0,307	r² = 0,295
Latentinė diskriminacija	F = 2,383	F = 6,246	F = 5,115	F = 3,918	F = 3,893	F = 4,525	F = 5,686	F = 4,969	F = 3,875	F = 4,023	F = 10,488	F = 11,282	F = 5,521	F = 6,965	F = 6,632	F = 5,992	F = 5,798	F = 4,746	F = 4,494
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	p < 0,010	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000	p < 0,000
Asimetriška amžiaus struktūra																			
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka																			
Nepasitikėjimas ir mokymasis																			
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu																			

Iš Z. r. tirtų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų gautų duomenų, pastebimi tam tikri statistinio sąryšio dėsningumai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių. Daugeliu atveju, dominuoja teigimas, pakankami stiprus, statistiškai patikimas ryšys. Nors organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos raiškos tyrimo Z. r. švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtis nedidelė, griežtą patikimumo sąlygą tenkina daug gautų koreliacijos koeficientų (žr. 16 lentelę).

Stiprus ryšys tarp tarpgeneracinių santykių įtampos ir organizacinio klimato pažymėtas žalia spalva ir labiausiai atsiskleidžia per tokias dimensijas:

- ❖ Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai – kartų santykiai, santykius ir darbingumą trikdanti aplinka;
- ❖ Perdėtas savosios kartos pabrėžimas – kartų santykiai, tarpusavio santykiai, santykius ir darbingumą trikdanti aplinka;
- ❖ Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus - verbalinė ir neverbalinė komunikacija, kūrybiškumo ir iniciatyvumo skatinimas, bausmės, kartų santykiai, tarpusavio santykiai, valdymo/ vadovavimo stilius, santykius ir darbingumą trikdanti aplinka, kontrolė, vertybės ir kultūra;
- ❖ Latentinė diskriminacija – kartų santykiai, tarpusavio santykiai, neformalios grupės „klikų“ susidarymas, valdymo/ vadovavimo stilius, kontrolė;
- ❖ Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas – kartų santykiai, tarpusavio santykiai santykius;
- ❖ Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka – verblinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija.

Geltona spalva lentelėje dominuojantis sąryšis tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos yra vidutinio stiprumo. Melsva spalva pažymėtas silpnas ryšys.

Siekiant išsiaiškinti, kaip pasikeitus tarpgeneracinių santykių įtampai, keičiasi organizacinis klimatas, buvo pasitelkta daugiamatė regresija. Tokia procedūra įgalina sužinoti, ar tarpgeneraciniai santykiai yra veiksnys, ženkliai paveikiantis organizacinį klimato veiksmingumą.

Visos 11 tarpgeneracinės įtampos dimensijos regresijos modelyje buvo traktuojamos kaip nepriklausomas kintamasis, o organizacinio klimato dimensijos buvo apibrėžtos kaip priklausomas kintamasis. Apibendrinti regresinės analizės rezultatai didžiojoje normavimo matricoje atspindi priede Nr. 13, o dalinėje imtyje, tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose – lentelėje Nr.17.

Daugiamatė regresija padėjo nustatyti, kad tarpgeneracinės įtampos poveikis organizacinio klimato dimensijoms tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijos imtyje yra reikšmingas (17 lentelė). Paaiškėjo, jog organizacinio klimato būklė tikrai gali būti traktuojama kaip funkcionalaus (arba nefunkcionalaus) tarpgeneracinių santykių priežastis, t.y. tarpgeneracinė įtampa gali būti traktuojama kaip teigiamo arba neigiamo organizacinio klimato priežastis. Visais atvejais regresijos

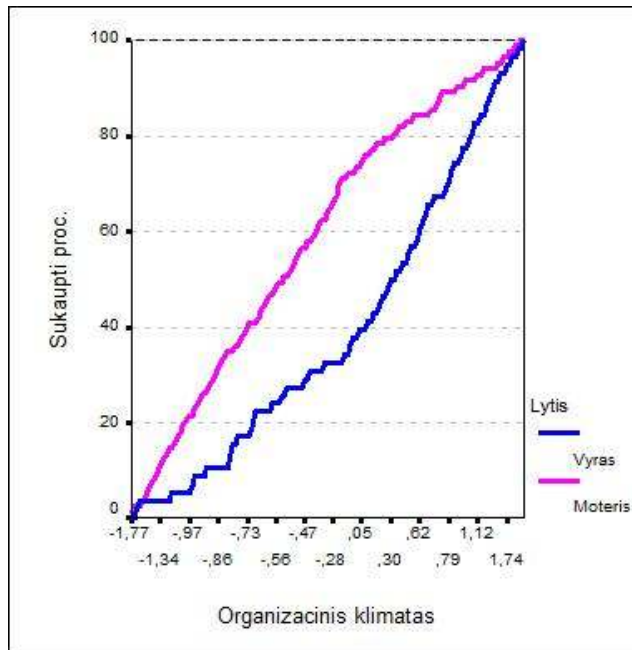
modelis buvo statistiškai patikimas. Iš gautų determinacijos koeficiento r^2 reikšmių matyti, kad tarpgeneracinė įtampa vidutiniškai paveikia 32,11% organizacinio klimato raiškos ir veiksmingumo. Be abejo, tai yra tikrai daug, turint galvoje, kad organizacinio klimato veiksmingumą potencialiai gali lemti ir kitos priežastys kaip: darbuotojų motyvacija, atsakingumas, kompetencija ir kt. Galima apibendrintai teigti, kad jei norima, kad organizacijose vyrų geras organizacinis klimatas, svarbu yra puoselėti darbuotojų tarpusavio santykius.

Labiausiai tarpgeneracinė įtampa veikia tokias organizacinio klimato dimensijas kaip: tarpusavio santykiai (49,4%), kartų santykiai (47,6%), valdymo/vadovavimo stilius (37,6%), santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (36,5%), verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija (35,1%), kontrolė (34,2%), atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos (33,4%), kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės (33,2%), neformalios grupės „klikų“ susidarymas (32,5%), vertybės ir kultūra bei konfliktai (30%), tradicijos, šventės (29,5%), santykiai su vadovais (28,2%), gandai, apkalbos, veidmainiavimas (25,8%), vyrų ir moterų santykiai (25,3%), humoras (25,2%), atvirumas, tolerantiškumas (25,1%). Silpniausias poveikis su organizacinio klimato dimensija - saugumo/ apibrėžtumo pojūtis (17,1%). Taigi tarpgeneracinę įtampą ir organizacinį klimatą didžia dalimi lemia tarpusavio santykiai, kartų santykiai ir vadovavimo ir valdymo stilius.

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

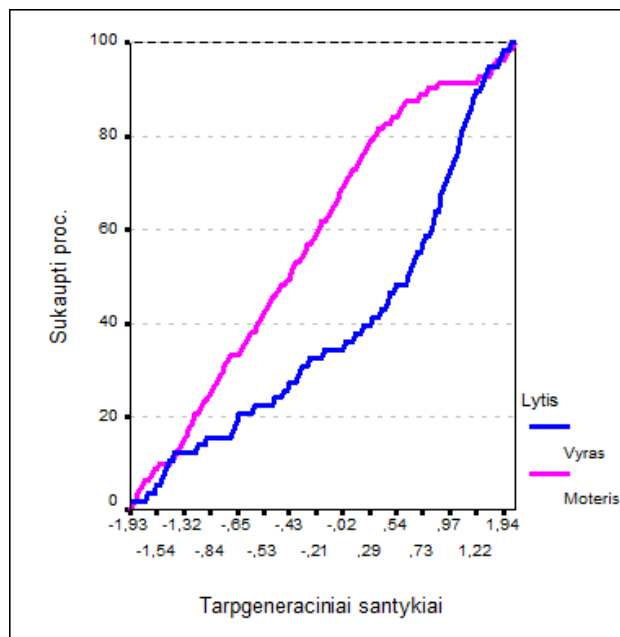
Moksliniu požiūriu svarbu išsiaiškinti, kaip respondentų lytis, išsilavinimas ir amžius lemia organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių raiškos vertinimą. Tiek didžiojoje normavimo matricoje, tiek tirtose švietimo ir verslo paslaugų įmonėse rasti tam tikri statistiniai dėsnai. Šitie statistiniai dėsnai patikrinti naudojant Studento kriterijų (t-testas).

Palyginkime didžiosios normavimo imties rodiklius su šiame tyrime gautais rodikliais. Didžiojoje imtyje organizacinį klimatą vyrai vertina geriau nei moterys. Tuo įsitikinti galima, pažvelgus į patikros rodiklius: $t=-5,104$; $df=1157$; $p=0,000$. Testuojant organizacinio klimato z-įverčius tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose, gauti tokie patikros rodikliai: $t=4,100$; $df=139$; $p=0,000$. Vadovaujantis pateiktomis kreivėmis apie organizacinio klimato vertinimą pagal lytį tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose, galime pastebėti, kad vyrai klimatą vertina blogiau nei moterys.



11 pav. Organizacinio klimato raiškos vertinimas pagal respondentų lytį

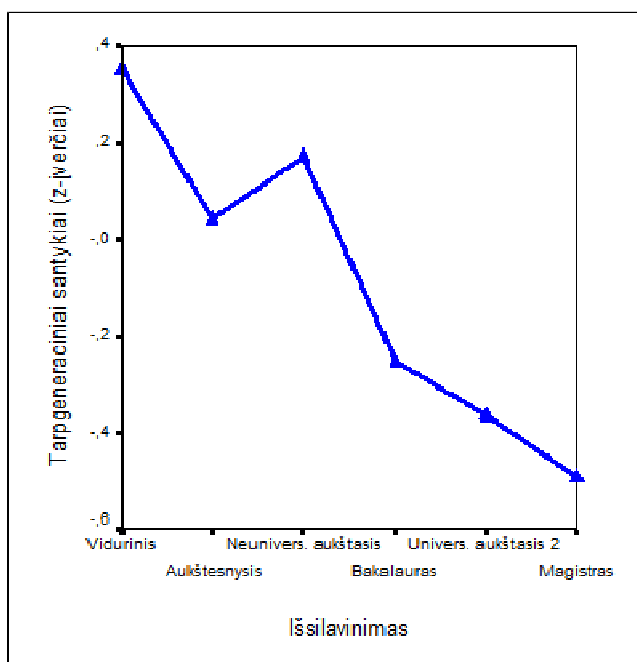
Analogiškai t-testu ištirtas ir tarpgeneracinių santykių raiškos vertinimas pagal lytį. Bendrojoje imtyje tarpgeneracinės įtampos atveju gauti tokie testo rodikliai: $t = -1,13$; $p = 0,311$; $df = 1142$. Kadangi $p=0,311 > \alpha=0,05$, tai, galima sakyti, kad nėra užfiksuoti reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų tarpgeneracinių santykių vertinimo. Kiek kitokį vertinimą matome tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose. Gauti tokie t – testo rezultatai: $t=3,503$; $df=137$; $p=0,001$. Vadinasi, tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose vyrai patiria didesnę tarpgeneracinę įtampą nei moterys.



12 pav. Tarpgeneracinių santykių raiškos vertinimas pagal respondentų lytį

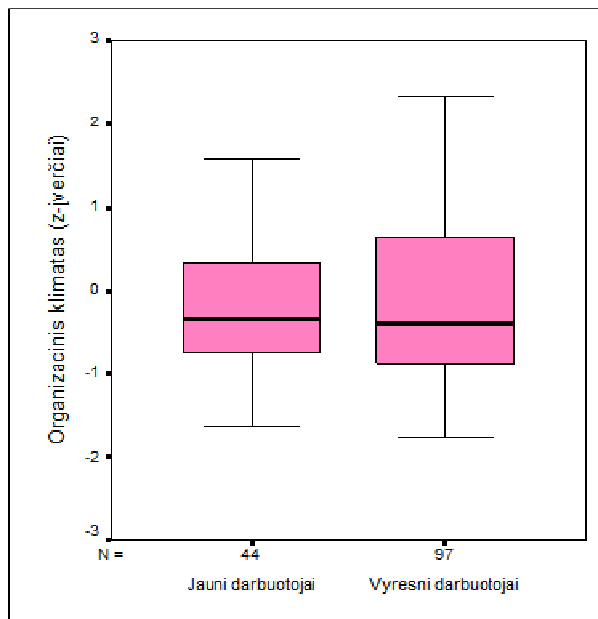
Siekiant sužinoti, kaip didžiojoje imtyje darbuotojų išsilavinimas lemia organizacinio klimato vertinimą, duomenys buvo tikrinami T-testu. Gauti tokie testo rodikliai: $F = 2,290$; $df = 1204$; $p = 0,044$. Vertinant organizacinį klimatą, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp tiriamųjų, turinčių aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Iš 12 paveikslo matome, kad tiriamieji, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą organizacinį klimatą vertina prasčiau, nei turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Galima iškelti hipotezę, kad darbuotojai, turintys geresnį išsilavinimą, turi daugiau ir aukštesnės kokybės nerealizuotų poreikių (remiantis Maslovo poreikių hierarchijos piramide (Stoner, 2000)), todėl klimatą vertina prasčiau.

Tuo tarpu vertinant organizacinį klimatą pagal išsilavinimą tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose, paaiškėjo, kad darbuotojų išsilavinimas nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Kalbant apie tarpgeneracinių santykių vertinimą tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose rezultatus, tikrinant Duncan testu, kai $p \leq 0,05$, nustatyti skirtumai tarp darbuotojų, baigusių aukštąsias studijas ir vidurinę mokyklą. Gauti tokie patikros rodikliai: $F = 2,794$; $df = 138$; $p = 0,020$. Galime pastebėti tendensiją, kad mažesnę tarpgeneracinių santykių įtampą patiria solidesnį išsilavinimą turintys darbuotojai.



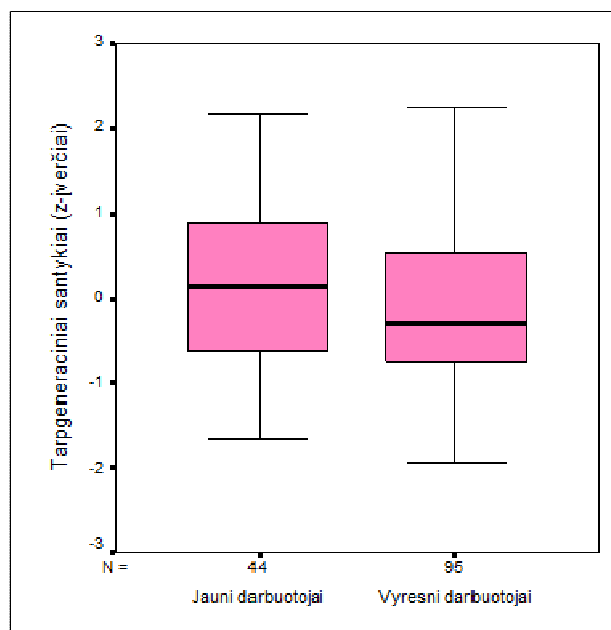
13 pav. Tarpgeneracinių santykių raiškos vertinimas pagal respondentų išsilavinimą

Tiriant jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato vertinimą, bendroje imtyje reikšmingų skirtumų nėra. Tai rodo tokie įverčiai: $t = 0,418$; $df = 1221$ $p = 0,676$.



14 pav. Organizacinio klimato vertinimas pagal darbuotojų amžių

Tuo tarpu didžiojoje normavimo imtyje tarpgeneracinės įtampos atveju vyresni darbuotojai patiria mažesnę tarpgeneracinę įtampą nei jaunesni darbuotojai ($t = 4,852$; $df = 1204$ $p = 0,000$).



15 pav. Tarpgeneracinių santykių vertinimas pagal darbuotojų amžių

Tiriant ryšį tarp darbuotojų darbo trukmės ir organizacinio klimato vertinimo, didžiosios norminės imties tyrimo rezultatai atskleidė, kad geriausiai organizacinį klimatą vertina jaunesni darbuotojai, turintys iki 2 metų darbo stažą ir darbuotojai, kurių darbo trukmė ilgesnė nei 3 metai toje pačioje organizacijoje. Organizacinio klimato vertinimo reikšmingumą parodo šie įverčiai: $F =$

6,746; $df = 1192$; $p = 0,000$. Tuo tarpu tarpgeneracinės įtampos vertinimo, atsižvelgiant į darbuotojų darbo trukmę, reikšmingų skirtumų neužfiksuota: $F = 1,604$; $df = 1176$; $p = 0,171$.

Tirtų švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyje organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos vertinimo tarp skirtingų darbuotojų darbo trukmės organizacijoje, reikšmingų skirtumų nenustatyta. Organizacinio klimato atveju: $F = 1,214$; $p = 0,308$; $df = 140$; tarpgeneracinių santykių įtampos atveju: $F = 1,007$; $df = 138$; $p = 0,406$.

Nustatyti faktai reikšmingi bent keliais aspektais. Pirma, jie plečia teorinį supratimą apie tokius svarbius žmoniškųjų išteklių valdymo parametrus kaip organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai.

Apibendrinant nustatytus sociodemografinių kintamųjų, organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos vertinimo sąryšius, pažymėtina, jog visos amžiaus grupės tiek organizacinį klimatą, tiek tarpgeneracinius santykius tirtose organizacijose vertina tolygiai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Teorinės išvados:

- ❖ Apibendrinant įvairių autorių nuomones galima teigti, kad kultūros ir žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje labai didelis. Žmogiškieji ištekliai tampa pagrindiniu organizacijos turtu/ištekliau ir itin svarbia priemone siekiant tikslų. Todėl juos reikia ypatingai vertinti ir puoselėti.
- ❖ Organizacijos kultūra gali būti suprantama kaip vertybių sistema, kuri yra suprantama organizacijos ir jos darbuotojų bei įtakoianti visų narių elgesį. Ją dažniausiai palaiko įvairūs faktoriai: tradicijos, istorija, mitai, ritualai, simboliai ir kt. Organizacijos kultūra yra sudėtinis reiškinys organizacijoje, apimantis įvairias sritis ir daugeliu atveju įtraukiantis visus įmonės darbuotojus, tuo pačiu formuodamas vienokį ar kitokį mikroklimatą.
- ❖ Organizacijos klimatas yra svarbus organizacijos fenomenas, kuris turi aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais.
- ❖ Organizacijos klimatas yra viena iš empirinių organizacijos kultūros raiškos dimensijų. Klimatas yra grynai mikrosociologinis konstruktas, tiesiogiai besiremiantis grupiniais procesais, tarpasmenybine sąveika ir iš jų išplaukiantis. Organizacinis klimatas yra sukonstruojamas statistiškai apibendrinant subjektyvias individų nuomones apie dominuojantį socialinių santykių pobūdį konkrečiame organizacijos padalinyje.
- ❖ Kintanti demografinė padėtis (sumažėjęs gimstamumas, didėjanti gyvenimo trukmė, emigracija), ilgėjantis darbinis amžius, spartus naujų technologijų vystymasis skatina tarpgeneracinių santykių tyrinėjimą daugelyje socialinių mokslo sričių. Tarpgeneracinės įtampos darbe teorija analizuoja vertybes bei nuostatas, grupinį darbą, vidinius grupių santykius, kartų (generacijų) skirtumus ir komunikavimą, stereotipus, taip pat diskriminaciją dėl amžiaus, tarpgeneracinius skirtumus. Lietuvoje didėjantis demografinis senėjimas tampa viena iš socialinių ekonominių problemų, todėl verčia keisti požiūrį į kolektyvo struktūrą, santykius tarp kartų.
- ❖ Tarpgeneracinių santykių tyrinėjimas skatina ir šiuolaikinę įmonių vadybą siekti optimalių santykių organizacijose, kadangi nepakankamas kartų skirtumų supratimas, neleidžia organizacijoms išnaudoti stipriųjų pusių tarp kartų. Pasak autorių, sėkmingą verslo plėtojimą lemia kartų skirtingumų supratimas. Dėl šios priežasties tarpgeneracinės įtampos tyrimai organizacijoms yra naudingi.
- ❖ Dėl besikeičiančių tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos sąlygų, jų nenuspėjamumo siūloma įvertinti galimybę kryptingai valdyti organizacijos klimatą ir skirtingų kartų darbuotojų

santykius. Teigiamai veikiantys šie veiksniai organizacijoje gali prisidėti prie efektyvesnės, lankstesnės ir labiau priimančios pokyčius organizacijos formavimo.

- ❖ Nepakankamas tarpgeneracinių santykių supratimas ir įvertinimas apriboja organizacijų galimybes išnaudoti stipriųjų pusių tarp kartų skirtumo. Tai leidžia daryti prielaidas, kad platesni tyrimai apie tarpgeneracinę įtampą yra naudingi.
- ❖ Kartų konfliktus skatina klaidingas vieni kitų interpretavimas. Iššaukiami konfliktai gali būti destruktivūs ir labai žalingi organizacijai, sukeltys įtampą, neigiamas emocijas. Kartų konflikto pasekmės gali būti darbuotojų pasyvumas, didėjanti agresija ir įtampa ar net darbuotojų sprendimas išeiti iš organizacijos.

2. Metodologinės išvados:

- ❖ Organizacinio klimato bei tarpnegeracinių santykių įtampos testai pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis tiek bendroje, tiek tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyse. Tiek didžiosios testo normavimo Lietuvoje imties pagrindu paskaičiuotais rodikliais, tiek tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijų imtyse organizacinio klimato testas atskleidė gerąsias savo darbinės savybes. Daugeliu atveju viršijo rodiklius, gautus didžiojoje normavimo imtyje.
- ❖ Organizacinio klimato bei tarpnegeracinių santykių įtampos psichometrinės kokybės rodikliai yra patikimi. Testas yra validus.
- ❖ Tyrime naudoti testai parodo požymio raišką, tačiau neatskleidžia jo priežasčių. Todėl būtų naudinga ateityje atlikti kokybinius tyrimus.

3. Empirinio tyrimo išvados:

- ❖ Šio tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, jog organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai yra palankūs tirtose švietimo ir verslo paslaugų organizacijose. Apklausus 3 Kretingos rajono švietimo įstaigų darbuotojus, gauti tyrimų rezultatai parodė, kad tirtose organizacijose, organizacinis klimatas yra palankus. Organizacinio klimato krizės apraiškų nėra. Gauti tyrimo rezultatai palyginti su iki šiol atliktais švietimo įstaigose tyrimų rezultatais. Nustatyta, kad organizacinis klimatas yra palankesnis magistrinio darbo autorės tirtose švietimo įstaigose. Puikus organizacinis klimatas vyrauja M. Daujoto vidurinėje mokykloje. Taip pat geri rodikliai ir kitose švietimo organizacijose.

- ❖ Kiek kitokie rezultatai gauti apibendrinus verslo paslaugų įmonių tyrimo rodiklius. Verslo paslaugų įmonėse vyraujantis organizacinis klimatas yra labiau nepalankus, o kai kuriais atvejais arti krizinės ribos.
- ❖ Iš atliktoje apklausoje dalyvavusių organizacijų prasčiausi organizacinio klimato rodikliai yra UAB „Kretingos vandenys“. Paslaugų verslo įmonė bendrame tirtų verslo organizacijų kontekste pagal klimato raišką yra trečioje vietoje. Labiausiai vertėtų atkreipti dėmesį į šias neigiamai vertinamas dimensijas: verbalinė ir neverbalinė komunikacija; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės; informacija/ komunikacija; kartų santykiai; neformalios grupės, „klikų“ susidarymas; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; kontrolė; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka. Atsižvelgiant į gautus rezultatus organizacijos mikroklimato tobulinimui įmonės vadovė turėtų ypatingai daug dėmesio skirti minėtoms dimensijoms bei jų gerinimui. Kitoje tirtoje įmonėje UAB „Kretingos autobusų parkas“ apklausos rezultatai krizės apraiškų nerodo, kad leidžia organizacijos klimatą vertinti teigiamai.
- ❖ Didžiausią tarpgeneracinę įtampą patiria UAB „Kretingos vandenys“ respondentai. Gana aukšta įtampa pastebima ir UAB „Kretingos autobusų parkas“. Bendri Lietuvoje atlikti tyrimai rodo, kad verslo įmonėse tarpgeneraciniai santykiai būna prastesni nei viešojo sektoriaus įmonėje. Tikėtina, kad tarpgeneracinių santykių skirtumus tarp švietimo ir verslo paslaugų įmonių sąlygoja darbo specifika. Švietimo įstaigose dirba brandesnio amžiaus darbuotojai ilgą laiką dirbantys toje pačioje darbovietėje. Tuo tarpu verslo paslaugų organizacijoje darbuotojų sudėtis pagal amžių yra gerokai įvairesnė. Nesutarimus gali paskatinti ir darbuotojų kaita, kuri privačiajame sektoriuje yra didesnė nei valstybinėse įmonėse. Tenka konstatuoti, kad pavienių organizacijų santykiai nėra vienodi ir gana kontrastingi.
- ❖ M. Daujoto vidurinėje mokykloje kartų santykiai ypač harmoningi. Tarpgeneracinių santykių krizės apraiškų nėra. Taip pat tarpgeneracinių santykių krizės požymių nėra ir S. Daukanto vidurinėje mokykloje ir mokykloje-darželyje „Pasaka“ VPC. Geras organizacinis klimatas sukuria sąlygas teigiamiems įvairaus amžiaus darbuotojų harmoningiems santykiams. Apibendrinant, galime daryti prielaidą, kad geras organizacinis klimatas neleidžia atsirasti kartų konfliktams.
- ❖ Apibendrinant metodologiniu požiūriu yra reikšminga organizacinio klimato, tarpgeneracinių santykių ir sociodemografinių kintamųjų vertinimo sąveika. Nustatyta, kad tirtose organizacijose vyrai organizacinį klimatą ir tarpgeneracinių santykių įtampą vertina panašiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinį klimatą vyrai vertino blogiau nei moterys bei vyrai patiria didesnę tarpgeneracinių santykių įtampą. Skirtingose amžiaus kategorijose neišryškėjo žymesnių respondentų nuomonės skirtumų. Tyrime dalyvavusių

organizacijų jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato vertinimas yra vienodai palankus ir gali būti vertinamas kaip teigiamas. Tarpgeneracinės įtampos vertinimas tarp skirtingo amžiaus grupių apklaustųjų neišsiskyrė. Reikšmingų skirtumų nenustatyta ir tarp skirtingo išsilavinimo bei skirtingo darbo stažo, turinčių respondentų, vertinant organizacinį klimatą bei tarpgeneracinių santykių įtampas.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė, J. ir kt. (2001). Bendravimo psichologija: vadovėlis – Kaunas: Technologija.
2. Anikejeva, N. (1998). Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje. Kaunas: Šviesa.
3. Armstrong, M. (1999). A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London .
4. Baršauskienė, V. (1999). Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Viešasis administravimas, p. 214-252.
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998/2001/2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
6. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
7. Burton, R., Lauridsen, J., Obel, B. (1999). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*. No. 43, p. 67–82.
8. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius.
9. Cartwright, S. Cooper, C. L. (1993) The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, Vol 7 Issue 2, May, p. 57–71.
10. Clark A., Colombier N., Masclet D. (2008). Never the same after the first time: the satisfaction of the second-generation self-employed. *International Journal of Manpower*; Volume: 29 Issue: 7.
11. Čekanavičius V., Murauskas G. (2000). Statistika ir jos taikymai. I dalis. Vilnius.
12. Čekanavičius V., Murauskas G. (2004). Statistika ir jos taikymai. II dalis. Vilnius.
13. Desmette D., Gaillard M. (2008). When a “worker” becomes an “older worker”: The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*; Volume: 13 Issue: 2.
14. Down, S., Revely, J. (2004). Generational encounters and the social formation of the entrepreneurial Identity: „Youth guns“ and „old farts“. *Organization* 11, 2, 233-250.
15. Elliott, K., C. (1966). Age and Internal Labour Mobility of Semi-Skilled Workers. *Occupational Psychology*, 40, 227-236.
16. Forte, C. S., Hansvick, C. L. (1999). Applicant age as a subjective employability factor: A study of workers over and under age fifty. *Journal of Employment Counseling*, 36(1), 24-34.
17. French W. L., Kast F. E., Rosenzweig J. E. (1985). *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York : Haper Row, Publishers.
18. Furhnam, A. (1999). *The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization*. – United Kingdom: Biddles Ltd.

19. Furnham, A., Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. London: Routledge.
20. Gedvilaitė – Kordušienė, M. (2009). Trys tarpgeneracinių santykių koncepcijos ir jų kritiniai atgarsiai. *Sociologija. Mintis ir veiksmas* 2009/1(24), ISSN 1392-3358.
21. Guščinskienė, J., (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas.
22. Harvey, Brown, Harvey D. F., Brown D. R. (1982, p. 60). *An experiential approach to organization development*. New Jersey: Prentice- Hall.
23. Hellriegel, D., Slocum, J., W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, p. 255–271.
24. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
25. Ivancevich J.M., (1977). Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction. *The Academy of Management Journal* 20(3): 406-419.
26. Johnstone, A., Johnston, L. (2005). The Relationship between Organizational Climate, Occupational Type and Workaholism. *New Zealand Journal of Psychology*, 34, 3.
27. Joyce W., Slogum J. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of management journal*. Vol 27, No 4
28. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
29. Jucevičius R. *Strateginis organizacijos vystymas*. -Kaunas, 1998.
30. Kalinauskaitė, R. (2007). *Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: Diagnostinis aspektas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
31. Kalinauskaitė, R., Merkys G. (2007). A Cross-cultural Validation of the Interhenerational Tension Questionnaire: The Case of Lithuania. *Socialiniai mokslai*, 4(58)
32. Kangis, P., Williams, D., Gordon, S. (2000). Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision*, 38, p. 531–540.
33. Kanji S. (2009). Age group conflict or cooperation? Children and pensioners in Russia in crisis. *International Journal of Sociology and Social Policy*; Volume: 29 Issue: 7/8.
34. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, 2002.
35. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. - Kaunas: Technologija, 2004.
36. Kertzer I., D. (1983). Generation as a Sociological Problem // *Annual Review of Sociology*, 9.
37. Kolb, D.A. (1986). *Facilitating experiential learning: Observations and reflections. Experiential and simulation techniques for teaching adults*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Kolominskis, J. (1987). *Pažink save*. Kaunas: Šviesa.
39. Labanauskas, L. (2008). *Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis: kartos studija*. Filosofija.

40. Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvar University.
41. Luobikienė I. (2003) Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga. Kaunas.
42. Mathis, R., Jackson, J. (1994). Human resource management. West publishing corporation.
43. McGuire D., Todnem R., Hutchings K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. Journal of European Industrial Training; Volume: 31 Issue: 8.
44. Meidus, L. (2004). Sporto psichologijos tyrimų metodai (metodinė priemonė). - Vilnius
45. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p. 7 – 22.
46. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhard, J., Dromantas, M. (2005). Organisational climate test for Lithuania work organisations: validation and correlation with team work test. *Socialiniai mokslai*, 3 (49), p. 40.
47. Mikulionienė, S. (2004). Gyventojų senėjimas. *Lietuva stojant į Europos Sąjungą: ekonominė, sociologinė ir demografinė padėties analizė*. Vilnius: Socialinių tyrimų institutas.
48. Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, Vol. 45, No. 1, 19-47
49. Muijen, V. (1998). Organizational culture. P. Drenth, H. Thierry, Ch. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology. Organizational Psychology*, 4, p. 113–133.
50. Mullins L. J. Management and Organizational Behavior. - London: Pitman Publishing Company, 1991
51. Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R. (1993). Organizational Culture in the Management of Mergers. Westport, Connecticut, London: Quorum Books,. 175 p.
52. Oh, E. (1993/2000). The value of corporate culture. *Malaysian Business*. Kuala Lumpur, Nov. 1, p. 50–51.
53. Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas. (2005). [žiūrėta 2010-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=16>> .
54. Ouchi, W. (1982). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. – Mass.: Addison-Wesley.
55. Owen, R. G. (1991). Organizational Behavior in Education. Hofstrauniversity: Allyn and Bason,.
56. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2001). Asmenybės vystymasis. Kaunas

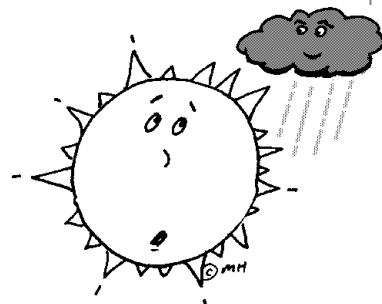
57. Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: an Undervalued Legacy, *The British Journal of Sociology* 45(3)
58. Powell, N., G., Butterfield, A., D. (1978). The Case for Subsystem Climates in Organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
59. Pukėnas K. Sportinių tyrimų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas, 2005
60. Rekašiūtė - Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimas. *Psichologija*. Vilnius.
61. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
62. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organization research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley and Sons, Chichester, 3, p. 139-159 [žiūrėta 2010-02-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>>.
63. Rupšienė, M. (2002). *Šeimotyros įvadas: studijų knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
64. Sakalas A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
65. Sakalas, A. (1996). Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. – Kaunas: Technologija.
66. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
67. Schein E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc. San Francisco.
68. Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*. Second. Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
69. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (1995). *Basic organizational behavior*. John Wiley and sons
70. Schultz, T. (1998) Inequality in the distribution of personal income in the world: How it is changing and why. *Journal of Population Economics*, Springer, vol. 11(3)
71. Scott, J. (2004). Workers, aging and Generation – Based Activism. *Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association* [žiūrėta 2010-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.allacademic.com/meta/p109900_index.html>.
72. Seilius, A., (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.
73. Shaw S., Fairhurst D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*; Volume: 50 Issue: 5
74. Stephen P. R. (2003). Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas.
75. Storey, J. (2001). 'The management of innovation problem', *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, no. 3, pp. 347-369.
76. Suslavičius, A. (1998). *Socialinė psichologija*. Vilnius.

77. Suslavičius, A. (1998). *Socialinė psichologija*. Vilnius.
78. Sveiby, K. E., Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*. Vol.6, No. 5, 420-433.
79. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda.
80. Tajfel, H., Turner, J., C. (1986). The social identity theory of inter – group behavior. In S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chigago: Nelson – Hall.
81. Targamadžė V. (1999) *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Kaunas: Technologija,
82. Tech, E. (2002). Intergenerational tension in the workplace: a multidiciplinary and factor analytic approach to the development of an instrument to measure generational differences in organizations. *Doctor disertation*, Murdoch University.
83. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius.
84. Vaitkūnaitė V. (2006/2005). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei/ verslas: teorija ir praktika – VII t., Nr. 1, 45–53.
85. Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Enviroment and Organizational Climate. *European Journal of Work and ORganizational Psychology*, 5 (2), p. 203-214.
86. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: *Enciklopedija*.
87. Wade-Benzoni K., Rousseau M., Li M. (2009). Managing relationships across generations of academics: Psychological contracts in faculty-doctoral student collaborations. *International Journal of Conflict Management*; Volume: 17 Issue: 1
88. Zakarevičius P. (2003 p. 59). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas, VDU leidykla.
89. Želvys, R. (1995). *Bendravimo psichologija*. Vilnius.
90. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

Organizacinio klimato testo pavyzdys

ĮVERTINKITE ORGANIZACINĮ KLIMATĄ



Kaip žymėti atsakymus?

Žemiau pateikti teiginiai atspindi neigiamas arba teigiamas organizacinio klimato puses kolektyve. **TAISYKLĖ:** kuo didesnę apskritimą pažymite, tuo labiau pritariate atitinkamai nuomonei (teiginiui). Žymėdami mažą apskritimą išreiškiate nepritarimą.

TEIGINIAI	ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:	kai tinku	Visiškai sutinku
		→	
Dalis darbuotojų yra linkę pyktis tarpusavyje		● ● ● ● ● ● ●	
Daugelis žmonių dirba tik dėl atlyginimo		● ● ● ● ● ●	
Stengiuosi bendradarbiams nepamiršti to, ko negaliu padaryti		● ● ● ● ● ●	
Darbuotojai yra ištikimi savo organizacijai ir linki jai gero		● ● ● ● ● ●	

O dabar žymėkite JŪS!

Vertinkite tą smulkiausią pirminį kolektyvą, kuriame dirbate nuolatos

SAUGUMO / APIBRĖŽTUMO POJŪTIS, PSICHOLOGINIS KOMFORTAS	siškai siškai nesutinku sutinku
	←→
Mūsų kolektyve vyrauja giedra ir optimistinė nuotaika	● ● ● ● ●
Kolektyve nuolat tvyro įtampa, stinga saugumo	● ● ● ● ●
Mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti	● ● ● ● ●
Mūsų žmonės darbe jaučiasi saugiai ir užtikrintai	● ● ● ● ●







Tarpgeneracinių santykių įtampos testo pavyzdys

Žemiau pateikiami klausimynai apie jaunų ir vyresnių darbuotojų tarpusavio santykius. Asmuo iki 40 m. laikomas jaunu suaugusiu.

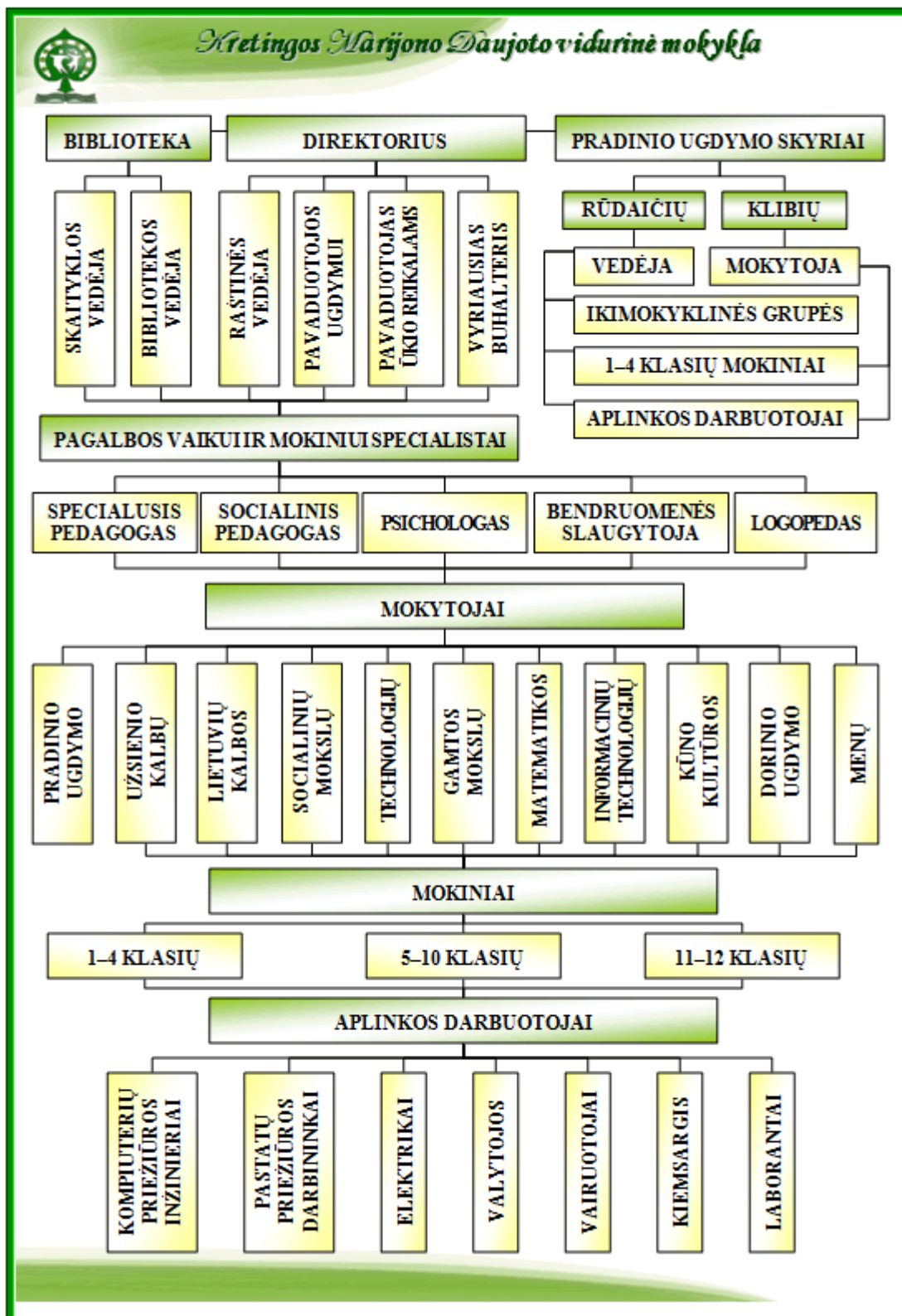
Jeigu Jums iki 40 metų , prašome pildyti klausimyno variantą, skirtą „jauniems darbuotojams“.		Jeigu Jums 40 metų ir daugiau , prašome pildyti klausimyną „vyresniems darbuotojams“.
--	--	--

KLAUSIMAI „JAUNIEMS DARBUOTOJAMS“ IKI 40 METŲ AMŽIAUS

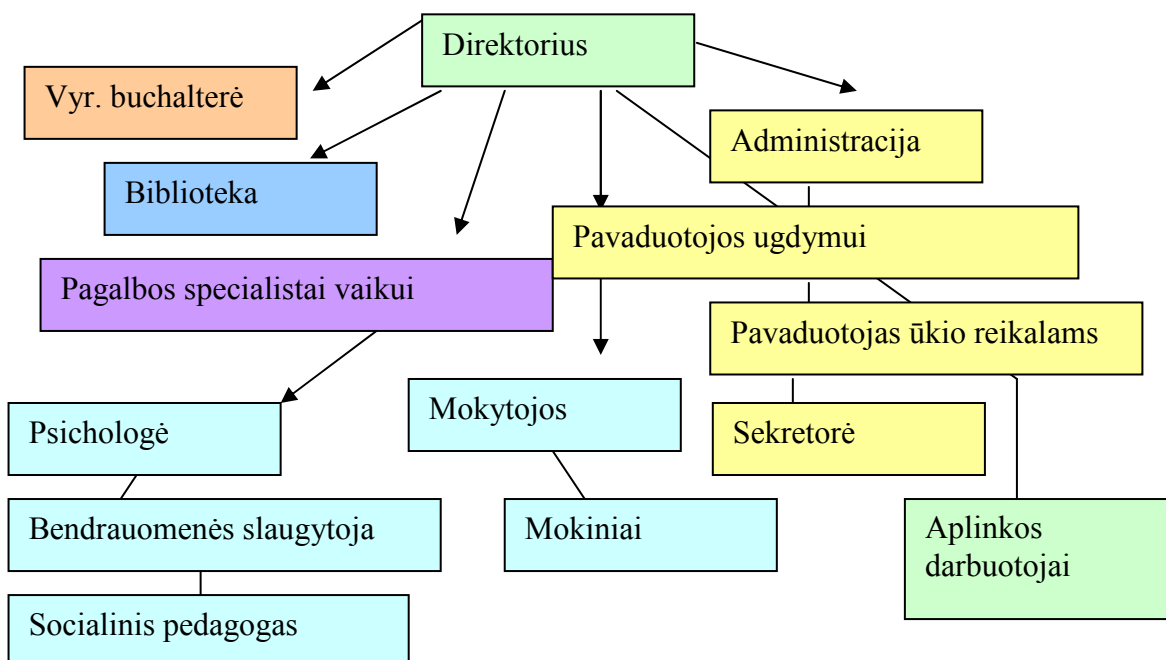
Vertinkite tik tą smulkiausią pirminį kolektyvą, kuriame dirbate nuolatos

Ar sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais?	Visiškai Visiškai nesutinku sutinku
Vyresnio amžiaus darbuotojai rodo mažai entuziazmo darbe.	
Organizacija turėtų įdarbinti daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų.	
Organizacijoje vyresnio amžiaus darbuotojai vertinami labiau nei mano kartos darbuotojai.	
Jei galėčiau, vengčiau dirbti su vyresnio amžiaus darbuotojais.	
Vyresni darbuotojai reikalauja padidinto dėmesio, pagarbos.	
Jei būtų galimybė, dirbčiau su savo kartos darbuotojais.	

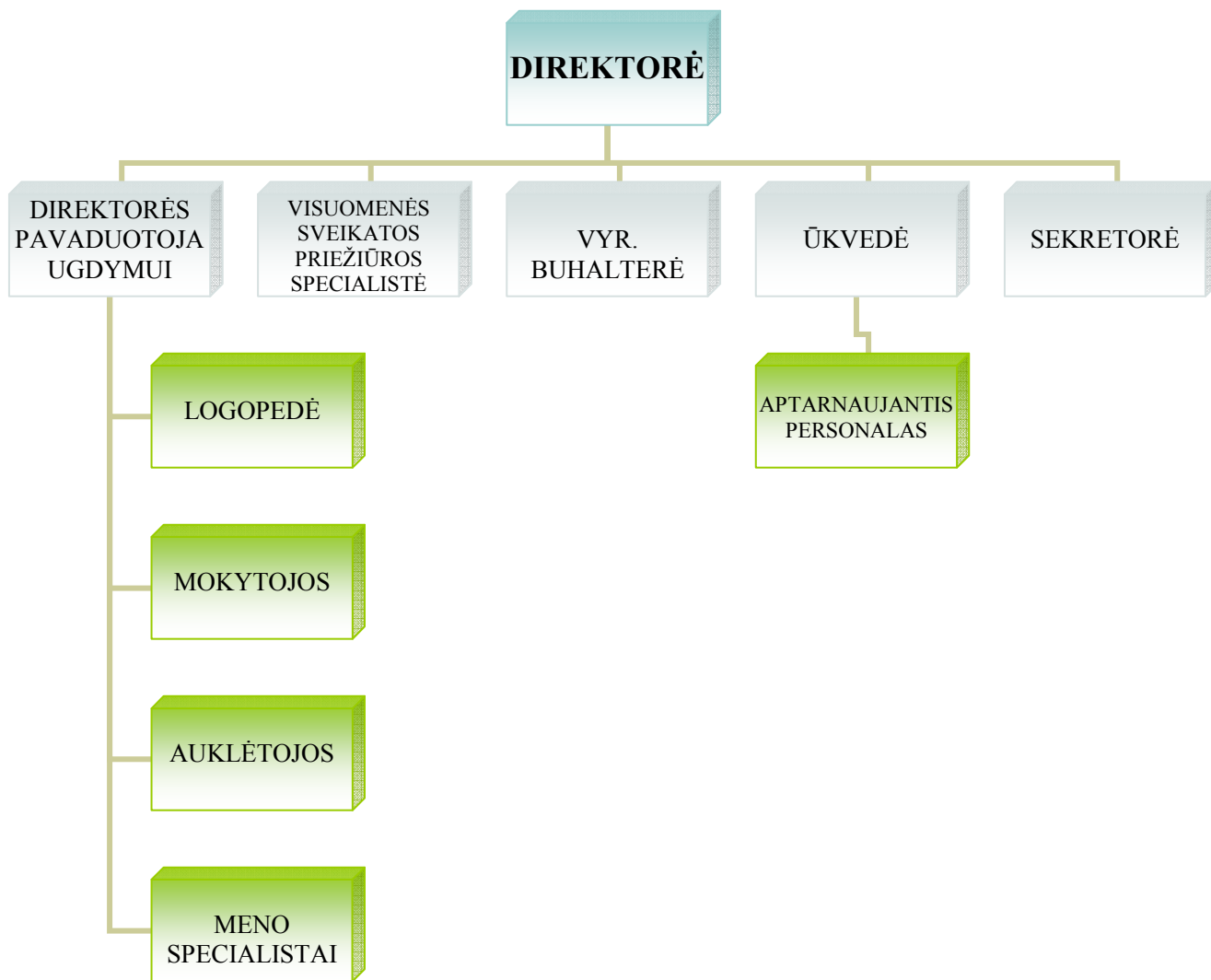
Kretingos Marijono Daujoto vidurinės mokyklos Valdymo struktūra



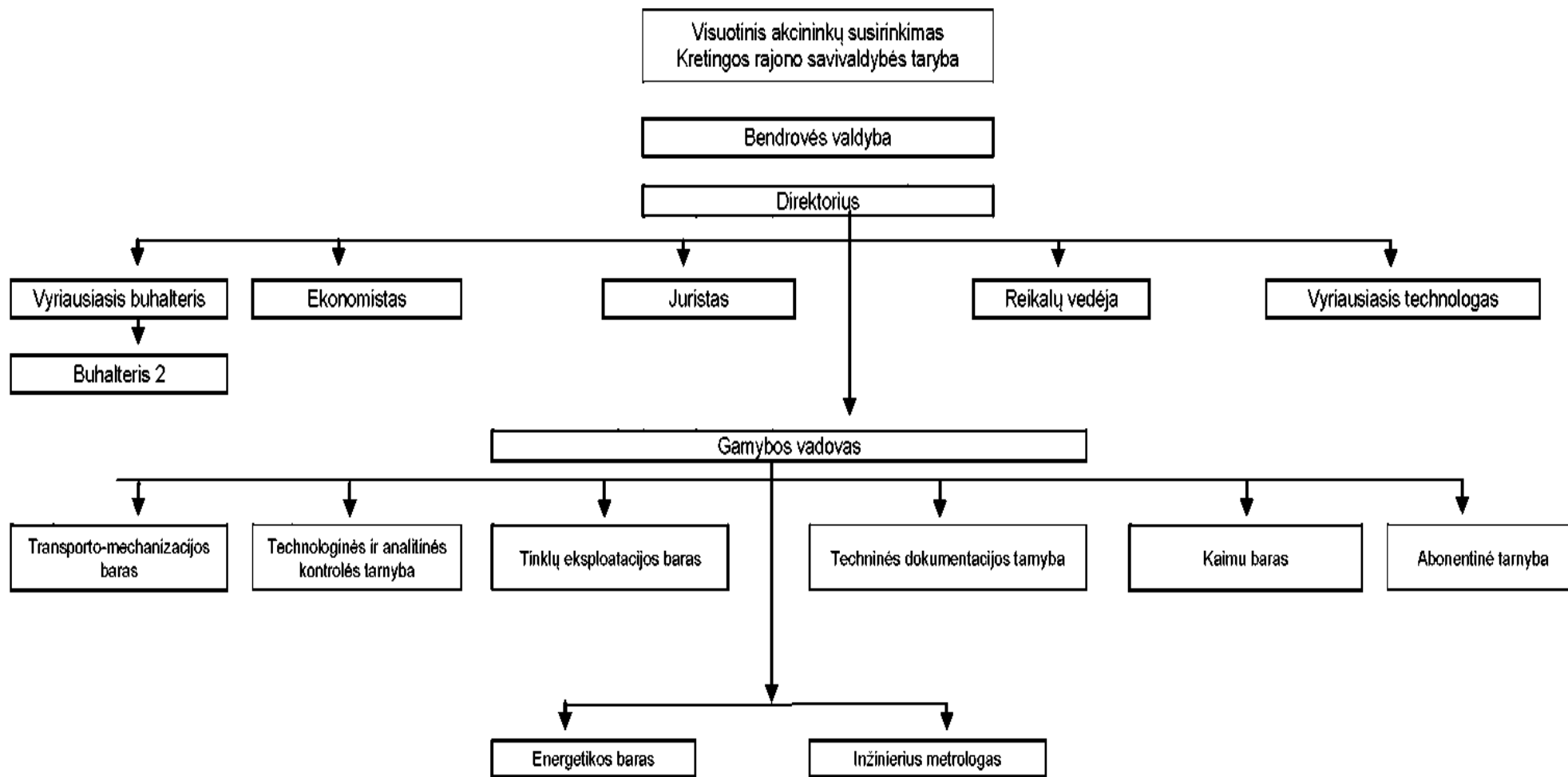
Kretingos Simono Daukanto vidurinės mokyklos valdymo struktūra



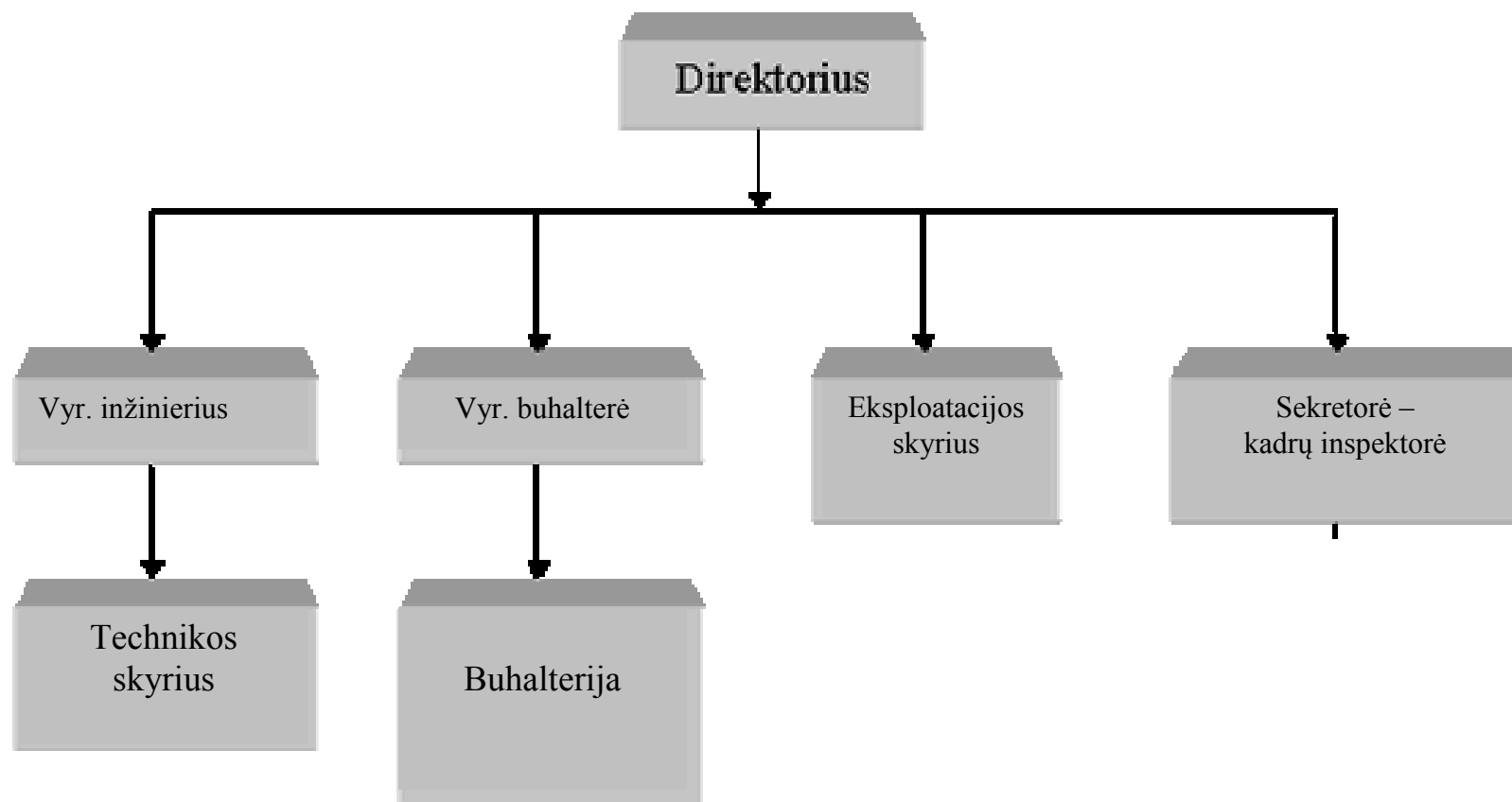
**Kretingos mokyklos-darželio „Pasaka“
Vaikystės pedagogikos centro
valdymo organizacinė struktūra**



UAB „Kretingos vandenys“ valdymo organizacinė struktūra



**UAB „Kretingos autobusų parkas“
valdymo organizacinė struktūra**



ORGANIZACINIO KLIMATO KLAUSIMYNO SUBSKALIŲ APRAŠYMAS

Dimensijos	Teiginiai	Paiškinimas
Saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Organizacinis klimatas yra depresinis ir frustracinis. Bendradarbiai yra stresuoti, saugumo stoka.	Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą – tai leidžia pajusti savo vertę. Daugumai darbuotojų būtina jausti atsakomybę už atliekamą darbą ir turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jiems svarbu jausti, kad jie rūpi organizacijai, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis. Klausimai apibūdina, ar saugiai darbuotojai jaučiasi, ar vyraujanti nuotaika optimistinė, ar tvyro įtampa, ar darbuotojai palaiko vienas kitą sunkiu momentu.
Verbalinė (žodinė) komunikacija	Bendradarbiams būdingas šiurkštus bendravimas. Gana dažnai malonūs komplimentai bei užuojauta užsitęsia.	Šios grupės klausimai skirti išsiaiškinti, ar įmonėje vartojami keiksmažodžiai, ar darbuotojai sako vienas kitam komplimentus ir pan.
Neverbalinė komunikacija	Nedraugiški, pikti dirščiojimai bendradarbių tarpe virtę kasdienybe. Daugelis bendradarbių slepia savo tikruosius jausmus po nenuoširdžiomis šypsenomis.	Siekiami išsiaiškinti, ar darbuotojai neprašina vienas pro kitą lyg „pro stulpą“, ar nėra veidmainiaujama.
Konfliktai	Bendradarbiai pasinaudoja kiekviena keršto galimybe. Atidėliojamas konfliktų (iš)sprendimas.	Stengiamasi įvertinti, ar organizacijai būdingi konfliktai, ar jie dažni, kaip sprendžiami, ar yra kolektyve „atstumtųjų“.
Santykiai su vadovais	Vadovai viršija savo darbinius įgaliojimus, nusistatydami sau kitas taisykles. Yra blogo elgimosi su kai kuriais darbuotojais atvejų.	Ši grupė klausimų padeda atskleisti lytinę diskriminaciją
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės	Blokuojama daug žadančių ir kūrybingų Darbuotojų karjera. Pastebimos smulkios Darbuotojų klaidos, o kitų dideli nusižengimai toleruojami.	Čia pateikti teiginiai leidžia įvertinti ar skatinamas organizacijoje kūrybiškumas bei idėjos, ar ne.
Informacija / komunikacija	Mūsų organizacija nuslepia daug informacijos. Kai kurie darbuotojai turi pilną prieigą prie informacijos, susijusios su organizacija, kai tuo tarpu kiti – ribotą.	Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti ar informacija pateikiama laiku ir visa, ar darbuotojai linkę meluoti vadovams, o vadovai darbuotojams, ar yra paslapčių kolektyve.
Atvirumas, tolerantiškumas	Mūsų organizacijoje praktikuojamas principas „Rūpinkis savo reikalais“. Tam, kad būtų išvengta konfliktų, dauguma iš mūsų nenoriai reiškia savo nuomonę.	Čia respondantai nurodo, ar toleruojamos klaidos, ar nebijoma atsiverti, išsakyti savo nuomonę ir pan.
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Per daug laiko iššvaistoma gandams ir apkalboms. Veidmainiaujantys darbuotojai mūsų organizacijoje tampa įtakingais.	Ši klausimų grupė įgalina atskleisti ar yra gandų „nešiotojų“, ar kišamasi į privatų darbuotojų gyvenimą, ar toleruojami skundikai ir pan.
Kartų santykiai	Jaunesni darbuotojai ignoruoja vyresniųjų nuomonę. Akivaizdūs kartų konfliktai – vyresni ir jaunesni darbuotojai retai mąsto ir jaučia panašiai.	apibūdinami tokiais teiginiais, kaip, pavyzdžiui, „kolektyve dominuoja jauni darbuotojai“ arba „labiau palaikomi vyresnio amžiaus darbuotojų sprendimai“.
Tarpusavio santykiai	Darbuotojai pasinaudoja kiekviena konfrontacijos bei blogos elgsenos su kitu galimybe. Mūsų organizacijoje yra žmonių, apsistojančių ties kitų pasiekimais.	Šioje subskalėje pateikiami teiginiai leidžia daryti išvadas apie tai, ar „lipama per kitų galvas“, ar džiaugiamasi dėl kitų nesėkmės, ar darbuotojai pasitiki vienas kitu.
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Konfrontuoja atskiros darbuotojų grupės. Mūsų organizacijai iškils pavojus, jei bendradarbių grupelės aršiai konfrontuos.	Čia nustatoma, ar egzistuoja organizacijoje neformalios grupės, ar jos tarpusavyje nesutaria ir pan.
Valdymo /	Į frustraciją veda situacija, kai geros darbuotojų	Teiginiai, pateikti šioje testo dalyje atskleidžia

Vadovavimo stilius	idėjos yra ignoruojama arba užgniaužiamos vadovybės.	kaip respondentai vertina savo vadovus ir jų vadovavimo stilių.
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Vienas iš disharmonijos veiksnių – kai kurių darbuotojų netvarka, kai išmėtomi prietaisai, instrumentai, etc. kur papuola. Kai kurie darbuotojai triukšmauja, klausosi trankios muzikos, šiuokšlina bei erzina kitus.	Pateikti teiginiai apibūdina darbinę aplinką. Ar nėra triukšmo, šiukšlių, nebaigtų darbų, ar kai kurių darbuotojų žalingi įpročiai negadina darbinės atmosferos.
Kontrolė	Vadovai nepasitiki savo pavaldiniais, slegia perdėta kontrole bei priverčia jaustis lyg būtų tyrinėjami pro padidinamąjį stiklą.	Čia pateikiami teiginiai leidžiantys nustatyti kontrolės pobūdį.
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Atsistatydinę darbuotojai jaučiasi depresuoti ir palieka organizaciją „užtrenkę duris“. Darbuotojai atsistatydina po konfliktiškų situacijų.	Šia subskale tiriama, kaip jaučiasi sutinkami nauji ir išleidžiami organizaciją paliekantys darbuotojai.
Vertybės ir kultūra	Paprasti darbuotojai organizacijoje nėra gerbiami. Kai kurie iš mūsų vadovybės nėra aukštos moralės, tinkamos elgsenos pavyzdžiais.	Apibūdinama pagarba darbuotojui, vertybės.
Tradicijos, šventės	Mūsų organizacijoje yra vertinamos ir švenčiamos tradicinės šventės, nes jos sustiprina organizaciją. Tradicinės šventės yra didžiuliai įvykiai mūsų organizacijoje.	Nustatoma, ar organizacijoje švenčiamos šventės, ar jos yra įdomios darbuotojams.

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

TARPGENERACINĖS ĮTAMPOS KLAUSIMYNO IŠSAMI SANDARA

Dimensijos (subskalės)	Klausimų pavyzdžiai	Klausimų skaičius
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	Vyresni/ jaunesni darbuotojai priešišškai nusiteikę permainų atžvilgiu, sunkiai keičiasi. Mano amžiaus darbuotojai labiau pritaria pokyčiams, greičiau į juos įsitraukia	4
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	Kartais būna sunku susikalbėti su vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojais. Paprastai aš vengiu bendrauti su vyresnio amžiaus darbuotojais.	4
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	Jei galėčiau, vengčiau dirbti su vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojais. Jei būtų galimybė, dirbčiau su savo kartos darbuotojais.	5
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	Vyresni/ jaunesni darbuotojai reikalauja padidinto dėmesio, pagarbos. Vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai nuolat pabrėžia savo autoritetą.	4
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	Vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai neigiamai žiūri į jaunesnius/ vyresnius. Vyresni/ jaunesni darbuotojai ignoruoja jaunesniosios/ vyresniosios kartos pažiūras ir idėjas.	5
Latentinė diskriminacija	Organizacijoje vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai vertinami labiau nei mano kartos darbuotojai.	4
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	Vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojai organizacijoje turi daugiau galimybių nei mano kartos žmonės.	6
Asimetriška amžiaus struktūra	Vyresnio amžiaus darbuotojai turėtų išeiti į pensiją ir užleisti vietą jaunesniems/ jaučiu spaudimą išeiti į pensiją ir užleisti vietą jaunesniems.	3
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	Vyresnio amžiaus darbuotojai linkę pripažinti mano bendraamžių žinias bei patirtį.	3
Nepasitikėjimas ir mokymasis	Iš vyresnio/ jaunesnio amžiaus darbuotojų galiu išmokti daugiau nei iš savo kartos.	4
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	Aš vertinu vyresnių/ jaunesnių darbuotojų žinias ir patirtį.	3

Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos bendroje imtyje (N = 1223)

Organizacinio klimato dimensijos (subskalės)	N items	KMO	Cronbach α	Paašikinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	0,631	0,84	55,694	0,75	0,70	0,79	0,54	0,29	0,80
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	0,449	0,72	42,417	0,65	0,56	0,75	0,40	0,04	0,73
Konfliktai	4	0,503	0,65	36,568	0,60	0,52	0,67	0,33	0,02	0,66
Vyrų ir moterų santykiai	3	0,739	0,94	80,137	0,90	0,88	0,91	0,80	0,67	0,90
Humoras	3	0,506	0,73	53,389	0,69	0,30	0,88	0,47	0,07	0,76
Santykiai su vadovais	4	0,784	0,89	65,494	0,80	0,63	0,88	0,64	0,36	0,87
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	3	0,575	0,79	56,177	0,74	0,57	0,83	0,54	0,22	0,79
Informacija/ komunikacija	4	0,747	0,87	60,655	0,76	0,51	0,88	0,58	0,24	0,85
Atvirumas, tolerantiškumas	4	0,586	0,74	44,280	0,64	0,36	0,79	0,41	0,08	0,73
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	0,795	0,91	69,979	0,84	0,81	0,85	0,69	0,53	0,85
Kartų santykiai	5	0,829	0,91	64,555	0,80	0,69	0,87	0,64	0,44	0,86
Tarpusavio santykiai	5	0,830	0,89	60,751	0,76	0,40	0,90	0,57	0,21	0,88
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2	0,500		82,327	0,91	0,91	0,91	0,82	0,65	0,91
Valdymo /vadovavimo stilius	5	0,874	0,94	72,268	0,85	0,81	0,89	0,73	0,57	0,89
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2	0,500		80,104	0,90	0,90	0,90	0,80	0,60	0,90
Kontrolė	2	0,500		87,398	0,94	0,94	0,94	0,87	0,75	0,94
Atejimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	0,569	0,77	52,653	0,72	0,63	0,82	0,50	0,16	0,79
Vertybės ir kultūra	4	0,740	0,86	59,859	0,75	0,40	0,89	0,56	0,19	0,86
Tradicijos, šventės	2	0,500		77,493	0,88	0,88	0,88	0,77	0,55	0,90

Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos

(N jauni = 404/ N vyresni = 802)

Tarpgeneracinių santykių dimensijos (subskalės)	N items	KMO	Cronbach α	Paašškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	4	0,755	0,84	55,239	0,74	0,67	0,80	0,54	0,32	0,79
		<u>0,604</u>	<u>0,70</u>	<u>39,761</u>	<u>0,63</u>	<u>0,57</u>	<u>0,68</u>	<u>0,37</u>	<u>0,12</u>	<u>0,69</u>
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	4	0,656	0,80	48,434	0,68	0,48	0,82	0,46	0,12	0,77
		<u>0,666</u>	<u>0,78</u>	<u>47,988</u>	<u>0,68</u>	<u>0,50</u>	<u>0,80</u>	<u>0,45</u>	<u>0,15</u>	<u>0,75</u>
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	5	0,815	0,87	57,305	0,74	0,46	0,85	0,55	0,22	0,83
		<u>0,785</u>	<u>0,84</u>	<u>51,765</u>	<u>0,69</u>	<u>0,34</u>	<u>0,85</u>	<u>0,48</u>	<u>0,14</u>	<u>0,82</u>
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	4	0,793	0,90	66,073	0,81	0,78	0,88	0,65	0,46	0,87
		<u>0,751</u>	<u>0,84</u>	<u>54,988</u>	<u>0,74</u>	<u>0,70</u>	<u>0,78</u>	<u>0,54</u>	<u>0,37</u>	<u>0,78</u>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	5	0,710	0,81	48,039	0,68	0,42	0,82	0,45	0,08	0,78
		<u>0,740</u>	<u>0,81</u>	<u>47,730</u>	<u>0,68</u>	<u>0,48</u>	<u>0,80</u>	<u>0,45</u>	<u>0,20</u>	<u>0,77</u>
Latentinė diskriminacija	4	0,800	0,89	65,587	0,81	0,76	0,85	0,65	0,46	0,85
		<u>0,770</u>	<u>0,86</u>	<u>59,562</u>	<u>0,77</u>	<u>0,71</u>	<u>0,82</u>	<u>0,58</u>	<u>0,36</u>	<u>0,81</u>
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	6	0,867	0,88	55,533	0,74	0,68	0,80	0,55	0,32	0,79
		<u>0,755</u>	<u>0,80</u>	<u>42,393</u>	<u>0,65</u>	<u>0,60</u>	<u>0,69</u>	<u>0,41</u>	<u>0,19</u>	<u>0,67</u>
Asimetriška amžiaus struktūra	3	0,592	0,79	54,681	0,74	0,66	0,82	0,53	0,21	0,79
		<u>0,593</u>	<u>0,77</u>	<u>52,884</u>	<u>0,72</u>	<u>0,63</u>	<u>0,79</u>	<u>0,51</u>	<u>0,20</u>	<u>0,77</u>
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	3	0,652	0,84	60,205	0,78	0,74	0,81	0,59	0,34	0,82
		<u>0,638</u>	<u>0,81</u>	<u>56,184</u>	<u>0,75</u>	<u>0,72</u>	<u>0,77</u>	<u>0,55</u>	<u>0,31</u>	<u>0,77</u>
Nepasitikėjimas ir mokymasis	4	0,723	0,83	54,492	0,74	0,69	0,78	0,53	0,28	0,77
		<u>0,670</u>	<u>0,77</u>	<u>46,369</u>	<u>0,68</u>	<u>0,60</u>	<u>0,76</u>	<u>0,44</u>	<u>0,14</u>	<u>0,72</u>
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	3	0,599	0,79	54,888	0,74	0,64	0,81	0,53	0,22	0,77
		<u>0,536</u>	<u>0,74</u>	<u>50,573</u>	<u>0,70</u>	<u>0,57</u>	<u>0,82</u>	<u>0,48</u>	<u>0,11</u>	<u>0,73</u>

Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dimensijų

$N_{\min} = 1169; N_{\max} = 1203$

Dimensijos (subskalės)	0,5 ≤ r < 0,7			0,3 ≤ r < 0,5			0,1 ≤ r < 0,3												
	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	0,176 ***	0,206 ***	0,217 ***	0,210 ***	0,071 *	0,330 ***	0,255 ***	0,296 ***	0,248 ***	0,365 ***	0,406 ***	0,396 ***	0,365 ***	0,411 ***	0,341 ***	0,382 ***	0,155 ***	0,379 ***	0,028
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	0,215 ***	0,377 ***	0,313 ***	0,334 ***	0,295 ***	0,388 ***	0,330 ***	0,362 ***	0,317 ***	0,385 ***	0,520 ***	0,479 ***	0,395 ***	0,468 ***	0,385 ***	0,429 ***	0,312 ***	0,430 ***	0,132 ***
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	0,165 ***	0,228 ***	0,195 ***	0,173 ***	0,161 ***	0,292 ***	0,262 ***	0,259 ***	0,228 ***	0,262 ***	0,345 ***	0,308 ***	0,284 ***	0,320 ***	0,265 ***	0,326 ***	0,191 ***	0,318 ***	0,092 **
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	0,175 ***	0,257 ***	0,265 ***	0,256 ***	0,184 ***	0,355 ***	0,329 ***	0,331 ***	0,299 ***	0,336 ***	0,454 ***	0,398 ***	0,402 ***	0,432 ***	0,336 ***	0,387 ***	0,245 ***	0,413 ***	0,057 *
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	0,259 ***	0,420 ***	0,379 ***	0,322 ***	0,336 ***	0,418 ***	0,386 ***	0,387 ***	0,333 ***	0,401 ***	0,562 ***	0,508 ***	0,422 ***	0,493 ***	0,330 ***	0,436 ***	0,380 ***	0,439 ***	0,197 ***
Latentinė diskriminacija	0,228 ***	0,306 ***	0,240 ***	0,288 ***	0,198 ***	0,353 ***	0,297 ***	0,296 ***	0,269 ***	0,292 ***	0,421 ***	0,370 ***	0,400 ***	0,411 ***	0,308 ***	0,400 ***	0,285 ***	0,404 ***	0,050
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	0,206 ***	0,263 ***	0,210 ***	0,304 ***	0,176 ***	0,329 ***	0,292 ***	0,325 ***	0,319 ***	0,333 ***	0,453 ***	0,387 ***	0,361 ***	0,437 ***	0,369 ***	0,397 ***	0,255 ***	0,406 ***	0,001
Asimetriška amžiaus struktūra	0,130 ***	0,288 ***	0,234 ***	0,352 ***	0,127 ***	0,339 ***	0,232 ***	0,311 ***	0,233 ***	0,346 ***	0,454 ***	0,407 ***	0,344 ***	0,398 ***	0,320 ***	0,392 ***	0,198 ***	0,341 ***	0,027
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	0,094 ***	0,171 ***	0,185 ***	0,029	0,245 ***	0,175 ***	0,268 ***	0,094 ***	0,172 ***	0,074 **	0,145 ***	0,137 ***	0,114 ***	0,112 ***	0,006	0,081 **	0,248 ***	0,144 ***	0,251 ***
Nepasitikėjimas ir mokymasis	0,091 **	0,147 ***	0,124 ***	0,257 ***	0,102 ***	0,163 ***	0,054	0,174 ***	0,112 ***	0,195 ***	0,289 ***	0,240 ***	0,206 ***	0,253 ***	0,267 ***	0,234 ***	0,077 ***	0,194 ***	0,042
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	0,108 ***	0,247 ***	0,215 ***	0,148 ***	0,310 ***	0,200 ***	0,262 ***	0,193 ***	0,199 ***	0,133 ***	0,246 ***	0,212 ***	0,169 ***	0,212 ***	0,088 **	0,132 ***	0,327 ***	0,212 ***	0,235 ***

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001 ** Patikimumas 0,01 * Patikimumas 0,05

