

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vitalija LELIUKIENĖ

ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ
SANTYKIŲ SĄRYŠIS: ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO
CENTRO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ
SANTYKIŲ SĄRYŠIS: ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO
CENTRO ATVEJIS**

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 Vitalija Leliukienė
(vardas, pavardė, parašas)

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

Recenzentas doc. dr. Arūnas Blinstrubas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Vitalija Leliukienė

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis: Šiaulių profesinio rengimo centro atvejis.

Magistro darbas

Magistrinio darbo tikslas — nustatyti organizacinio klimato bei tarpgeneracinių santykių sąryšį pasirinktoje Šiaulių profesinio rengimo centro organizacijoje.

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis buvo tiriamas pagal „Organizacinio klimato“ bei „Tarpgeneracinės įtampos“ testą. Tyrime dalyvavo 109 respondentai, 6 komandos. Duomenys buvo apdoroti SPSS programa. Rezultatai atskleidė, kad Šiaulių profesinio rengimo centre vyrauja palankus organizacinis klimatas bei tarpgeneraciniai santykiai. Taip pat nustatytos statistiškai reikšmingas sąryšis tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių.

SUMMARY

Vitalija Leliukienė

The connection between organizational climate and intergenerational relations: the case of the Siauliai Vocational Training Centre.

Master thesis

The aim of the master thesis – to determine the relationship between the organizational climate and intergenerational relations in the chosen organization for Vocational Education Training.

The relationship between the organizational climate and intergenerational relations was analyzed in accordance with Organizational climate test and Intergenerational Tension. Questionnaire 109 respondents and 6 teams have participated in the research. The data were processed by the statistics program SPSS. The obtained results revealed that there dominates positive organizational climate and intergenerational relations in the Šiauliai Vocational Education and Training centre. Also there was determined a statistically significant relationship between the organizational climate and intergenerational relations.

TURINYS

| | |
|---|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS..... | 5 |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS..... | 6 |
| ĮVADAS..... | 7 |
| 1. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS..... | 10 |
| 1.1. Organizacinio klimato teorijos ir jo įtaka organizacijos veiklos rezultatams..... | 10 |
| 1.2. Organizacijos kultūros įtaka organizaciniam klimatui..... | 14 |
| 1.3. Vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos įtaka organizaciniam klimatui..... | 19 |
| 1.4. Tarpgeneracinių santykių sąryšis su organizaciniu klimatu..... | 21 |
| 2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA..... | 24 |
| 2.1. Šiaulių profesinio rengimo centro trumpa charakteristika..... | 24 |
| 2.2. Tyrimo imties analizė..... | 25 |
| 2.3. Tyrimo instrumentų apibūdinimas..... | 28 |
| 3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIŲ TYRIMO ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO REZULTATAI..... | 33 |
| 3.1. Diagnostinių instrumentų charakteristikos..... | 33 |
| 3.2. Organizacinio klimato raiška švietimo organizacijoje..... | 37 |
| 3.3. Tarpgeneracinių santykių raiška švietimo organizacijoje..... | 43 |
| 3.4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis švietimo organizacijoje..... | 47 |
| 3.5. Sociodemografinių kintamųjų, tarpgeneracinių santykių, organizacinio klimato statistiniai sąryšiai..... | 53 |
| IŠVADOS..... | 57 |
| LITERATŪRA..... | 60 |
| PRIEDAI..... | 64 |
| 1 priedas Šiaulių profesinio rengimo centro struktūra | |
| 2 priedas Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos (N = 1223) | |

3 priedas Tarpgeneracinės įtampostesto metodologinės kokybės charakteristikos (N jauni = 404/ N vyresni = 802)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 lentelė Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas..... | 15 |
| 2 lentelė Darbuotojų skaičius Šiaulių profesinio rengimo centre..... | 25 |
| 3 lentelė Tarpgeneracinės įtampos klausimyno subskalių sandara..... | 30 |
| 4 lentelė Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę tipai..... | 33 |
| 5 lentelė Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos ŠPRC skyriuose (N = 109)..... | 35 |
| 6 lentelė Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikas ŠPRC skyriuose (N jauni = 30 / N vyresni = 79)..... | 36 |
| 7 lentelė Organizacinis klimatas tirtose padaliniuose pagal 19 subskalių, statistinės išskirtys (N = 109)..... | 42 |
| 8 lentelė Tarpgeneracinė įtampa tirtose padaliniuose pagal 11 subskalių, statistinės išskirtys (N = 109)..... | 46 |
| 9 lentelė Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dimensijų (N min = 1169; N max = 1203)..... | 49 |
| 10 lentelė Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių (r^2) (N min = 1169; N max = 1203)..... | 50 |
| 11 lentelė Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dimensijų (N min = 107; N max = 109)..... | 51 |
| 12 lentelė Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių (r^2) (N min = 107; N max = 109)..... | 52 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 pav. Organizacijos klimato struktūra..... | 15 |
| 2 pav. Respondentų skaičius padaliniuose procentine išraiška (N = 109)..... | 26 |
| 3 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 109)..... | 26 |
| 4 pav. Procentais išreikštas respondentų amžius (N = 109)..... | 27 |
| 5 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą (N = 109)..... | 27 |
| 6 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 109)..... | 28 |
| 7 pav. Organizacinio klimato raiškos ŠPRC ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 4436).. | 37 |
| 8 pav. Organizacinio klimato raiška įvairiuose organizacijose (N = 4436)..... | 38 |
| 9 pav. Organizacinio klimato raiškos ŠPRC ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 4436).. | 39 |
| 10 pav. Organizacinis klimatas tirtose padaliniuose (N = 109)..... | 40 |
| 11 pav. Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 109)..... | 41 |
| 12 pav. Tarpgeneraciniai santykiai įvairiose organizacijose (N = 1206)..... | 44 |
| 13 pav. Tarpgeneraciniai santykiai tirtose padaliniuose (N = 109)..... | 44 |
| 14 pav. Pritarimas tarpgeneracinių santykių krizės požymiams, proc. (N = 109)..... | 45 |
| 15 pav. Organizacinio klimato raiška ir darbuotojų lytis..... | 53 |
| 16 pav. Tarpgeneraciniai santykiai ir darbuotojų lytis..... | 54 |
| 17 pav. Organizacinis klimatas ir priklausomybė generacijai..... | 55 |
| 18 pav. Tarpgeneraciniai santykiai ir priklausomybė generacijai..... | 55 |

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Šių dienų organizacijoms siekiančioms efektyviai veikti nepakanka tradicinių struktūrų. Pokyčių realizavimui reikalingas kuo palankesnis organizacinis klimatas bei tarpgeneraciniai santykiai. Organizacijos daug dėmesio skiria ne tik atliekamam darbui, jo kokybei, bet ir darbuotojų tarpusavio santykiams, pasitenkinimui darbu bei darbdaviu, nepaisant atliktų darbuotojo funkcijų. Todėl, labai svarbu organizacijoje sukurti tokią atmosferą, kuri padėtų pasiekti organizacijos bei darbuotojų bendrus tikslus.

Organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių, todėl labai svarbu, kad organizacijos nariai vienodai suprastų tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis to siekia. Organizacijos remiasi galinga savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacine kultūra (Šimanskienė, 2002). Stipri organizacijos kultūra turi didelę įtaką žmogiškiesiems organizacijos ištekliams. Ji gali pasitarnauti sukurdamą darną, lojalumą ir atsidavimą organizacijai, t.y. palaikytų gerą mikroklimatą organizacijoje. Šos ypatybės savo ruožtu mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją (Robbins, 2006). Daugelio mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos klimatas bei jos veiklos rezultatai yra susiję. Todėl, organizacijai siekiant didesnio efektyvumo, planuojant veiklos tobulinimą, organizacijos klimato matavimas gali būti kaip atspirties taškas.

Pastaraisiais metais apie tarpgeneracinius santykius ir galimą jų poveikį darbo valdymo jėgos strategijoms buvo nemažai diskutuota. Organizacijose, kuriuose vadovaujantį vaidmenį užima jauni asmenys, o didžioji dalis darbuotojų yra vyresnio amžiaus, tampa konfliktų, įtampos šaltinių (Kalinauskaitė, 2007). Amžius – viana pirminių socialinių bei kultūrinių kategorijų, kuri vis labiau patraukia tyrėjų dėmesį kaip nepriklausomas (sociodemografinis) kintamasis bei kaip socialinis fenomenas (tarpgeneraciniai santykiai ir kt.) (Settersten, Mayer, 1997). Kalinauskaitės teigimu, ši mokslinį susidomėjimą nulemia tai, jog egzistuoja atotrūkis tarp kartų, todėl tarpgeneracinė įtampa auga. Tai nuliame demografiniai pokyčiai, ilgėjantis darbinis amžius, taip pat ir trumpėjantys generaciniai periodai. Pasak autorės, naujų kartų formavimuisi įtakos turi informacijos srautai bei technologijų naujumas. Dauguma amžiaus efektų tyrimų buvo atlikti Jungtinėse Amerikos Valstijose (Kalinauskaitė, 2007). Vėlesnių tyrimų duomenys patvirtino, kad tuose darbuose nebuvo atsižvelgta į skirtingų kultūrų ypatumus (Robbins, 2003). Tai paskatino tarpgeneracinių santykių ir organizacinio klimato sąryšio tyrimui vienoje Lietuvos švietimo organizacijoje.

Tyrimo tikslas: ištirti organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius Šiaulių profesinio rengimo centro skyriuose ir įvertinti jų sąryšį.

Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti organizacinio klimato sampratą bei ją įtakančius veiksnius, tarpgeneracinių santykių sampratą bei organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšio teorinius aspektus;
2. pateikti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių tyrimo diagnostiką konkrečios švietimo organizacijos atveju;
3. nustatyti Šiaulių profesinio rengimo centro organizacinį klimatą, tarpgeneracinius santykius bei jų sąryšį.

Tyrimo hipotezės. Tyrime iškelties klausimams nagrinėti, remiamasi konkuruojančiomis hipotezėmis:

- Šiaulių profesinio rengimo centre tarpgeneraciniai santykiai įtempti, o organizacinis klimatas nepalankus ir reikalauja vadybinės intervencijos.
- Šiaulių profesinio rengimo centre organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai yra palankūs ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.
- Šiaulių profesinio rengimo centre egzistuoja sąryšis tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių.

Tyrimo objektas – organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis švietimo organizacijoje.

Tyrimo dalykas – Šiaulių profesinio rengimo centro organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis.

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

1. Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/ nepalankiai reiškiasi organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai Šiaulių profesinio rengimo centre?
2. Ar organizacinį klimatą įtakoja tarpgeneraciniai santykiai?

Tyrimo empirinė bazė:

Šis magistrinis darbas yra kolegialus tyrimo projektas, kuriam vadovauja prof. habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Organizacinio klimato testas sukurtas pirmųjų šio projekto dalyvių, o tarpgeneracinės įtampos kausimyną sukūrė Teh (2001, 2002). Šiame darbe yra naudojama Kalinauskaitės (2007) adaptuota jo versija.

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos testais apklausti 109 Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojai iš 6 komandų. Respondentų skaičius viename padalinyje svyravo nuo 5

iki 33. Gauti rezultatai lyginami su bendros imties rezultatais, kurių sudaro iki 4436 (organizacinio klimato tyrimo) bei 1206 (tarpgeneracinės įtampos tyrimo) ištirtų darbuotojų. Normavimo bazė paimta iš G. Merkio mokslinės grupės ir Kalinauskaitės (2007) tyrimų, jiems sutikus.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Anoniminė respondentų apklausa raštu.
3. Statistinė gautų duomenų analizė.
4. Grafinis rezultatų pateikimas.

Tyrimo teorinis reikšmingumas: šiuo magistro darbu prisidedama prie kai kurių mokslinių vaizdinių išplėtimo ir sukonkretinimo. Nustatyti tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšiai.

Tyrimo praktinė ir taikomoji reikšmė: organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos tyrimo normavimo bazės papildymas duomenimis iš Šiaulių profesinio rengimo centro. Didesnis įvairių ištirtų organizacijų skaičius sąlygoja didesnę rezultatų patikimumą, testų tinkamumą.

Darbą sudaro:

1. Įvadas.
2. Diagnostinio tyrimo švietimo organizacijoje teorinis pagrindas.
3. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių tyrimo metodika.
4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių tyrimo rezultatai.
5. Išvados ir apibendrinimai.
6. Literatūra.
7. Priedai.

1. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

Geras organizacijos klimatas yra neatsiejamas nuo organizacijos vertybių sistemos ir elgesio. Tik organizacijoje esant išreiškiamam daugumos nusistatymui, galimas geras vidinis klimatas. Ir tik esant geram organizaciniam klimatui organizacijos darbuotojai dirbs efektyviai ir produktyviai. Nesvarbu ar tai visuomeninė organizacija ar pelno siekianti įmonė. Esant gerai vidinei aplinkai yra lengviau sprendžiamos išskylančios vidinės problemos. Todėl, kiekvienos organizacijos tikslas ir uždavinys nustatyti esamą organizacijos vidinį klimatą. Įstaiga turi nukreipti vadovybę į situacijos gerinimą padaliniuose kur yra problemų ir didinti atsakingumą padalinių kur organizacijos klimatas yra „geresnis“. Organizacinio klimato analizė parodo esamą atmosferos lygmenį visoje įstaigoje ir atskirai kiekviename padalinyje. Geri pasiekimai įstaigoje bei dirbančiųjų rezultatai, savijauta priklauso nuo organizacinio klimato.

Būtent šiame skyriuje nagrinėsime organizacinio klimato teorinius aspektus, nustatysime teorinę reikšmę tarpgeneracinių santykių darbe, nagrinėsime patį sąryšį tarp šių santykių ir organizacinio klimato.

1.1. Organizacinio klimato teorijos ir jo įtaka organizacijos veiklos rezultatams

Analizuojant organizacinio klimato charakteristikas buvo pastebėta, jog dauguma autorių (Yoon, Beatty, Suh, 2001; Neill, Borell, 1999; Landy, 1985; Schneider, 2000; Ireland, Van Auken, Lewis, 1978; Schein, 2000; Moran, Volkwein, 1992) organizacijos klimatą apibrėžia labai plačiai ir skirtingai.

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti bendrą darbuotojų savijautą, jų emocines būsenas organizacijoje (Baršauskienė, Januliavičiūtė-Ivaškevičienė, 2005).

Večkienė, N. ir kt. (1996, p. 195) teigia, jog organizacinis klimatas yra ta aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą. Jo negalima lytėti, išvysti, bet jis „tvyro ore“.

Taip pat organizacinį klimatą galima apibūdinti kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Jo pagrindą sudaro: žmonių jausmai, emocijos, o kultūra – vertybės, interesai ir kt. (Robbins., 2003, p. 375).

Nagrinėjant organizacinį klimatą, t.y. kalbėdami apie organizacijos vidinę charakteristiką galima teigti, jog charakterizuojama vidinė organizacijos aplinka psichologiniu aspektu. Tokio pobūdžio psichologinis klimatas daro ne ką mažiau lemiamą įtaką darbuotojams darbo vietoje, nei atmosferos klimatas – aktyvumui ir bendrai nuotaikai. Psichologinio klimato pagrindą organizacijos veiklai bei komandų, padalinių ir darbo grupių įtakai turi organizacinis klimatas (Verbeke ir kt., 2005).

Psichologinis organizacijos klimatas – tai psichologinių sąlygų įtaka, veikianti asmenybės raidą, efektyvią grupinę veiklą, darbuotojų gyvenimo kokybę ir kt. Geras organizacijos klimatas apsaugo nuo tokių reiškinių kaip: neloyalumo, išėjimo iš darbo, darbuotojų konfliktų (Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas, 2008).

Psichologiniam klimatui didelę įtaką daro organizacijos vadovaujančių darbuotojų elgiasys. Organizacijos vadovui svarbu žinoti esamą psichologinį klimato lygį bei nepageidaujamus šaltinius, kadangi dauguma klimatą veikiančių faktorių galima keisti gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Mokslinėje literatūroje dauguma tyrėjų nesutaria, kurį suvokimą klimato laikyti konsensuali, todėl būtina apibrėžti skirtingus klimato tipus. Rousseau (1988) klimato konseptą išskyrė į keturis tipus:

1) *Psichologinis klimatas*. Tai – esminiai individo suvokimai apie aplinką: kaip pavieniai darbuotojai gali valdyti potyrius iš esamos aplinkos. Individualūs skirtumai teikia svarbų vaidmenį šiam suvokimo kūrimui kaip ir artimiausia aplinka. Psichologinį klimatą formuoja veiksniai, apimantys individualų mąstymo stilių, kultūrą, pažinimo procesą, socialines sąveikas bei organizacijos struktūrą.

2) *Bendrasis klimatas*. Jį sudaro apibendrinti ar sudėtiniai individualūs suvokimai formaliojo hierarchinio lygmens (organizacijos, skyriaus, padalinio, darbo grupės) lygiu. Bendrasis klimatas formuojasi individų formalioje (neformalioje) organizacijoje, narystės pagrindu pagal padalinio sutartį ar konsesusą dėl suvokimų.

3) *Kolektyvo klimatas*. Jis atpažstamas, kai individualūs suvokimai apie situacinius veiksnius yra jungiami į statistinius klasterius, atspindinčius panašius klimato rezultatus.

4) *Organizacinis klimatas*. Šių dienų moksliniuose klimato tyrimuose yra išskiriamas aiškus skirtumas tarp organizacinio klimato ir organizacijos struktūros bei kitų panašių konstrukto, kurie yra matuojami individualiais suvokimais, kad klimatas atspindėtų vidinį organizacijos nario orientaciją, bet ne išorinio stebėtojo analitinę klasifikaciją. Tačiau organizacijos vaizdinį, išreiškiantį individų potyrius organizacijoje, taip pat galime įvardinti kaip organizacinį klimatą.

Barvydienės ir Kasiulio (1998) teigimu, palankus organizacijos klimatas turėtų pasireikšti šiais ypatumais:

Pasiekimų motyvacija. Kuo didesnė paskata organizacijoje asmeniniams siekiams bei galimybė progresuoti, tuo geresni jos narių tarpasmeniniai santykiai ir psichologinė savijauta organizacijoje.

Tarpasmeninių santykių kokybė tarp vadovų ir pavaldinių. Vadovo ir pavaldinio santykiais, kuriuos sukelia moralinį klimatą. Jis aprėpia vadovo asmenines savybes, bendravimo stilių su pavaldiniais, metodus, darbuotojų pareigų bei įgaliojimų deliagavimą.

Organizacijos struktūra. Lemia pavaldinių metodus, procedūras ir užtikrina jų kontrolę.

Darbuotojo savarankiškumas. Kokios darbuotojui suteiktos galimybės veikti ir spresti savarankiškai.

Statusų poliariškumas. Organizacijos klimatą veikia atvirkštine populiacija: kuo statusų poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis, t.y. kuo didesnis skirtumas bendravimo tarp įvairių personalo narių, tuo praščiau jie jaučiasi.

Organizacinis klimatas yra svarbus organizacijos reiškinys, kuris turi daugiau ar mažiau stiprų ryšį su organizacijos veiklos rezultatais. Kad padidinti organizacijos efektyvumą, pradiniu tašku „geriausia naudoti organizacijos klimato tyrimus, nustatant specifines jos problemas ir planuojant pokyčių programas“ (Harvey, Brown, 1982, p.60). Kangis, Williams ir Gordon (2000) tyrimai parodė, jog gerai ir blogai dirbančių organizacijų klimatas yra skirtingas. Kuo organizacijos veikla geresnė, tuo ryšys tarp klimato ir veiklos yra stipresnis.

Literatūroje apie organizacinį klimatą, galima išskirti tris teorijų grupes, kurios atskiria psichologinį klimatą, kaip organizacijos narių patiriamos organizacijos aplinkos suvokimą, nuo socialinių psichologinių sąlygų, kurios yra vadinamos organizaciniu klimatu, bei nuo objektyvaus ir struktūrinio socialiai nulemtų sąlygų rinkinio, kuris taip pat yra vadinamas organizaciniu klimatu (Denison, 1996; Glick, 1985). Šios grupės išskiria organizacinio klimato tyrimus, kurie orientuoti į :

- a) *individo savybių matavimą per suvokimą;*
- b) *organizacijos savybių matavimą per suvokimą;*
- c) *sudedamąjį organizacijos savybių matavimą, kuris taip pat apima suvokimą bei „objektyvesnius“ matavimus* (Denison, 1996).

Glick (1985, p. 602) teigia, kad „ trijų dalių klimato sąvoka atsiranda iš skirtingos tyrėjų interesų srities: individo, padalinio (grupės) bei organizacijos“. Individualiu darbo aplinkos suvokimu besidomintys tyrėjai (James, James, Ash, 1990; Jones, James, 1979), vartoja terminą „psichologinis klimatas“, teigdami, kad organizacinis klimatas, psichologinio klimato rezultatų suma. Pasak Pames, James, Ash (1990, p. 41), organizacinis klimatas tai „asmeninių vertybių produktas ir išlieka individų ypatybė, neatsižvelgiant į empirinį analizės lygmenį“. Organizaciniam klimatui atskaitos taškas anot jų, tai individas, kadangi jis suvokia ir interpretuoja savo aplinką. Kadangi psichologinis procesas yra situacijos suvokimas ir interpretavimas, tai organizacijos klimatas, jų nuomone, neatsklaidžia nieko daugiau nei tai, jog organizacijos nariai sutaria dėl

psichologinio klimato kintamųjų ir jų įvertinimo. Bendri psichologinio klimato rodikliai kartu ir išgyvenamas fenomenologinis patyrimas įgyjantis prasmę, suteiktą suvokiančiųjų (Muijen, 1998).

Antroje teorijų grupėje organizacinis klimatas apibūdinamas kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo atmosfera darbinėje aplinkoje. Individų tarpusavio santykiai darbo aplinkoje sukuria klimatą kuriame jie veikia (Schneider, 2000; Isaksen and Lauer, 1998). Kai kurie tyrėjai tai vadina „subsistemos klimatu“ (Hellriegel and Slocum, 1974) ar „darbo grupės atmosfera“ (Hui, Yee, 1999), kurie parodo tarpasmeninių grupės narių santykių kokybę bei prigimtį. Šiuo požiūriu duomenų analizės lygmuo yra grupė. Pasak Burke (1992), padalinio klimato lygmuo taip pat svarbus ir bendrai organizacijos analizei.

Organizacijos klimatą pristato trečioji teorijų grupė kaip organizacijos ypatybę. Šiuo atveju organizacinis klimatas sąlygų, egzistuojančių organizacijoje bei darabčių įtaką individo elgesiui, visuma (Denison, 1997). Tokios sąlygos yra „objektyvios“ organizacijos ypatybės ir įvairiai suvokiamos organizacijos narių bei kitų asmenų (pvz., klientų). Organizacijos klimatas gali egzistuoti nepriklausomai nuo suvokimo informacijos (Muijen, 1998). Paminėtos organizacijos klimato traktavimo teorijos plačiausiai apibrėžia organizacijos klimato fenomeną bei jo sandarą, panašiai į dimensijas, kurios rekomenduojamos atliekant organizacijos diagnostiką. Pasak Glick (1985), toks teorijų atskyrimas nereiškia, jog psichologinis klimatas nėra susijęs su grupės ar organizacijos klimatu, ar organizacijos klimatas visiškai nepriklausomas nuo individų charakteristikų.

Organizacijos klimatui daugumą veiksnių galima pakeisti ir taip pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Geram organizacijos klimatui turi įtakos šie veiksniai:

- vaidmenų pasidalijimas;
- darbo organizavimas;
- įsipareigojimai organizacijai;
- nuostata į atlygį ir motyvaciją;
- tikslų ir užduočių išsikėlimas;
- nuostata į darbo krūvį;
- pažiūros į bendradarbiavimą ir komunikabilumą;
- požiūris į konfliktų valdymą;
- ryšys su vadovybe;
- pažiūros į gerai atliktą darbą, paslaugas;
- pažiūros į pasikeitimus ir kt.

Nustačius organizacinio klimato veikiančius veiksnius, organizacijoms yra rekomenduojami periodiškai tyrimai. Jie pradedami norint nustatyti poreikį bei tyrimo kryptis, nustatomas norimų darbuotojų skaičius. Tuomet yra atliekamas interviu su kiekvienu darbuotoju ar

sudaromos anketos (klausimynas). Po interviu ar anketinės apklausos, gauti duomenys analizuojami, pateikiamos išvados bei rekomendacijos organizacijos vadovybei ir darbuotojams. Taip nustatomas organizacinis klimatas ir rekomenduojami sprendimai jį pagerinti.

Darbuotojai jaučia, kai klimatas organizacijoje būna palankus tuomet, kai jie dirbama darbą atlieka naudingai: tai leidžia pajusti savo vertę. Jie nori, kad su jais elgtūsi kaip su individualybėmis, kad rūpintūsi jų problemomis ir poreikiais (Jucevičienė, 1996).

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos klimatą dauguma autorių apibūdina kaip organizacijos viduje veikiančių individų suvokimus apie organizaciją, kaip jie suvokia organizacijos vertybes, kultūrą, įvykius (konfliktus) ir kitas organizacines charakteristikas. Šiandienos organizacijoje vieną iš pargindinių vaidmenų atlieka organizacijos klimatas ir jį lemiantys veiksniai, nuo kurių priklauso bendra organizacijos sėkmė ir jos veiklos rezultatyvumas. Kadangi organizacinis klimatas vienas iš organizacijos sudedamųjų dalių, todėl sekančiuose poskyriuose bus analizuojami organizacijos kultūros, vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos įtaka organizaciniam klimatui.

1.2. Organizacijos kultūros įtaka organizaciniam klimatui

Viena iš esminių kokybių, lemiančių organizacijos elgseną yra organizacijos kultūra. Dauguma autorių (Sakalas, 2000; Šimanskienė, 2001 ir kt.), daug dėmesio skiria organizacijos kultūrai, kaip vienam iš pagrindinių elementų organizacijos vystimosi proese. Autoriai organizacijos kultūros sampratą pabrėžia darbuotojų samonėje jų vertybių atspindį isitikinimų forma (Sakalas, 2000; Stoner ir kt., 2001). Palidauskaitė (2001) pažymi, kad taip pat yra akcentuojamas ir organizacinis klimatas organizacijos kultūros formavime.

Mokslinės literatūros šaltiniuose sąvokos „organizacinis klimatas“ ir „organizacijos kultūra“ buvo tapatinamos (Merkys ir kt, 2005; Zablackienė, 2005). Nors yra panašumų tarp šių sąvokų, tačiau jas tapatinti galime tik iš dalies. „Organizacijos kultūra“ yra universalesnė, abstraktesnė sąvoka, o „organizacinio klimato“ sąvoka – siauresnė, pasižyminti specifiskesniu turiniu.

Galima teigti, kad organizacinio klimato sąvoka yra labiau socialinė – psichologinė, o organizacijos kultūros fenomenas gali būti patalpintas į makro ar mikro „rėmus“ (Jucevičius, 2004).

Barvydienė, Kasiulis (1998) pritaria organizacijos klimato priklausomumui organizacijos kultūrai, bet tuo pačiu išskiria šių dviejų sąvokų skirtumus (žr. 1 lentelę). Autoriai sutinka su nuomone, jog organizacijos kultūra lemia jos klimatą, kadangi jie abu veikia organizacijos narių elgiasį. Šiuo požiūriu organizacijos klimatas ir kultūra yra priklausomi kintamieji dalykai, o kaip nepriklausomi kintamieji, turi organizacijos narių atrankai ir socializacijai. Todėl pabrėžtina, kad

organizacijos klimato pagrindą sudaro žmonių emocijos bei jausmai, o organizacinė kultūra yra formuojama jos narių interesais, vertybėmis ir kt.

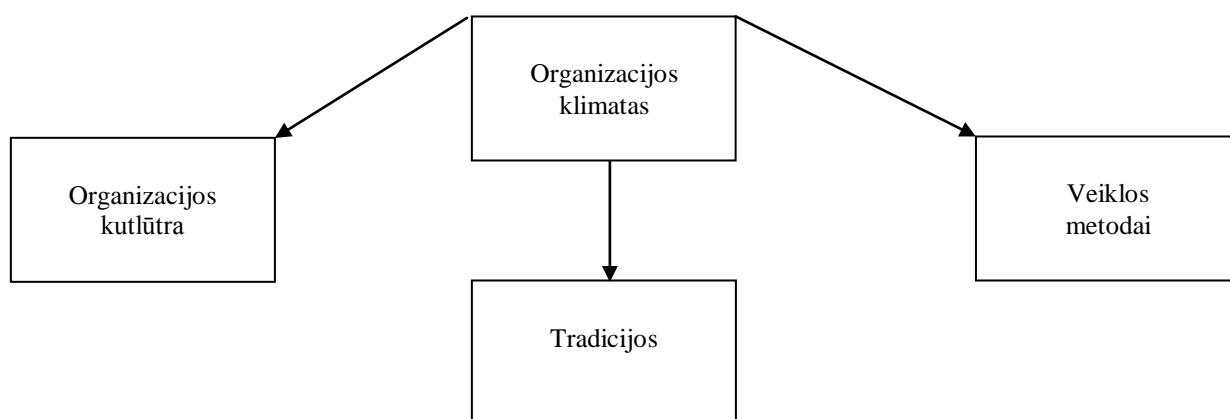
1 lentelė

Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

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

Šaltinis: Barvydienė, Kasiulis (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

Visos organizacijos yra unikalios ir kiekviena jų neatsiejama nuo organizacijos kultūros, jos tradicijų bei veiklos metodų. Šių komponentų visuma sudaro organizacijos klimata. Tai galime matyti organizacijos klimato struktūros 1 paveiksle (Večkienė, N. ir kt., 1996, p.195).



1 pav. Organizacijos klimato struktūra

Šaltinis: *Švietimo vadybos įvadas* (1996). Ats. red. N. Večkienė. Kaunas: Technologija.

Pagal grupių teoriją, organizacija yra laikoma pastovia, antrine žmonių grupe. **Kultūra** nusako bendrą taisyklių modelį, kurį grupė įsisavina bandydama prisitaikyti prie vidinės ir išorinės aplinkos integracijos problemų. Tai pasiteisina naujų narių mokymams, kad išmoktų teisingai jausti ir suvokti minėtas problemas (Schein, 2000).

Želvys (2003), Duncan (1989), Stoner, Freeman, Gilbert (2000) teigia, kad **organizacijos kultūra** – tai būdingų organizacijos nariams vertybių ir normų, įpročių, įsitikinimų, nuostatų visuma. Pasak vadybos mokslo teoretiko Scheino (1992), **organizacijos kultūra** – ne tik grupinės pastangos, siekiant užtikrinti veiklos prasmingumą, aiškumą, stabilumą dabartyje, bet kartu ir praeityje priimti organizacijai naudingi sprendimai. Organizacijos kultūrą kuria lyderiai, kurie ir turi visų pirma įsisavinti visas kultūrinės vertybes ir jomis vadovautis. Vadovas sukuria tokias organizacijos vidaus taisykles, kurioms pavaldiniai turi paklusti. Suvokus vadovo diktuojamus veiklos prioritetus bei normas, pavaldiniai ima traktuoti organizaciją kaip objektą, kuriame tvyro vidinis organizacijos klimatas bei kultūra.

Remiantis Dubausku (2006, p. 19), Stankevičiene, Lubanova (2006, p. 22), Juciavičiene (1996, p. 15) galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai svarbiausių vertybių sistema, kuria organizacija vadovaujasi ir kuri pripažystama organizacijos narių, veikia jų elgią ir pasireiškia tradicijomis, ritualais ir kt.

Sakalas (2003, p. 63) išskiria keletą kriterijų, pagal kuriuos galima spresti apie organizacijos kultūros stiprumą, tai: *ar priimtos vertybės ir normos sąmoningai suvokiamos; paplitimo lygio; panaudojimo gilumo.*

Stipri organizacijos kultūra pasireiškia tuomet, kai organizacijos nariai yra linkę atlikti organizacijos vertybes, o *silpna* kultūra – kuomet šios vertybės yra linkusios išsiskirti nuo organizacijos vertybių. Todėl gera kontrolė pasiekiamą gali būti tik dėka daugelio biurokratinių procedūrų. Stipriai organizacijos kultūra yra būdindi šie privalumai ir trūkumai (Sakalas, 2003):

1. *Privalumai:*

- greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas;
- nedidelis formalus reguliavimo poreikis;
- nedidelis kontrolės poreikis;
- stiprus motyvavimas ir bendradarbiavimo dvasia (atsakomybė už pagrindines vertybes ir viziją).

2. *Trūkumai:*

- nepakankamas lankstumas reaguojant į aplinkos pokyčius;
- emociniai barjerai;
- priešingos nuomonės užgniaužimo tendencijos;

- priešiška kolektyvo nuostata į „svetimus“.

Schein (2000) nurodo tris lygius kurie pasireiškia organizacijos kultūros egzistavime, tai: *sutartiniai dalykai* (matomos organizacinės struktūros ir procesai); *remiamos vertybės* (strategijos, tikslai, filosofijos (palaikomi pateisinimai)); *pagrindinės užslėptos nuostatos* (nesąmoningi savaime suprantami įsitikinimai, mintys ir jausmai (galutinis vertybių ir veiklos šaltinis)). Šie lygiai parodo organizacijos savybes kurios sudaro organizacijos įvaizdį ir kuris priklauso nuo jos kultūros tipo. Šie tipai išskiriami pagal šiuos kriterijus (Zakarevičius, 2003, p. 59):

1. psichologinį mikroklimatą;
2. veiklos organizavimą ir vadovavimą;
3. galimybių darbuotojams pasireikšti;
4. personalo tarpusavio santykius.

Pagal psichologinio mikroklimato kriterijus, organizacijos kultūra išskiriama į (Seiliu, 1998, p. 54):

- *prievartinė kultūra* (pagrindiniai bruožai yra paklusnumas, drausmė, tvarka; hierarchija – pagrindinis vadovavimo kriterijus; organizacijos veikla organizuojama administracinėmis priemonėmis);
- *paranojinė kultūra* (darbuotojų santykiuose matyti nepasitikėjimas; bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų; pastebimas noras pakenkti kitam);
- *depresinė kultūra* (organizacijos vidinė aplinka sustabarėjusi; nautai pesimistinė; dominuoja rutina; paramos nuolat sulaukiama iš kitų valstybių ar organizacijų);
- *šizoidinė kultūra* (vyrauja karjerizmas; vadovai atitolę nuo pavaldinių; nėra pasitikėjimo darbuotojais; kova tarp žemesnio lygio darbuotojų norint pasiekti aukštesnį postą);
- *opurtinistinė kultūra* (organizacijoje yra nepageidaujami pokyčiai; individualybė ir išskirtinumas ignoruojamas; santykius tarp bendradarbių lemia įpročiai, tradicijos).

Pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, organizacijų kultūros išskiriamos pagal šiuos tipus (Želvys, 2003, p. 57–61):

- *galios kultūra* (kultūros centre yra vadovas; organizacijoje nedaug biurokratizmo, mažai taisyklių ir procedūrų).
- *vaidmenų kultūra* (remiasi logika ir racionalumu; svarbų vaidmenį atlieka darbo aprašymai, nusakantys kiekvieno darbuotojo atliekamus vaidmenis).
- *užduočių kultūra* (orientuota į užduočių bei projektų įgyvendinimą; joje vyrauja komandinis darbas kur bendras tikslas suvienija skirtingo statuso ir charakterio žmones; jų tikslas – gerai atlikti pavestą darbą;).

- *asmenybių kultūra* (svarbiausia – individas; organizacijos struktūra sudaryta tam, kad tenkintu joje dirbančių žmonių interesus; joje nėra vidinės kontrolės mechanizmų ir vadybinės hierarchijos).

Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, organizacijų kultūras galima suskirstyti (Deal, Kennedy, 1982 p. 98):

- *analitinė projektinė kultūra* (nepageidaujamos emocijos; sprendimai optimalūs; viskas numatyta, suplanuota);
- *proceso kultūra* (ypač svarbus išraiškos elementas yra užimama pozicija; svarbu nedarant klaidų tinkamai atlikti reikiamas procedūras);
- *duonos ir židimų kultūra* (pagrindinis dėmesys skiriamas grupės veiklai, kadangi joje atsiskleidžia geriausios grupės galimybės; organizacijos produktyviai veiklai įtakos turi šventės, ritualinės apeigos ir t.t.);
- *viskas arba nieko kultūra* (vertinamas jaunatviškas maksimalizmas ir intensyvi veikla; pripažystami ir garbinami autoritetai; naujokui norint būti pripažintam, reikia nugalėti senbuvius).

Pagal personalo tarpusavio santykių kriterijus išskiriami šie organizacijų kultūros tipai (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1995, p. 213):

- *akademija* (darbas aiškus; garantuotas tobulėjimas);
- *beisbolo komanda* (pripažystami individualūs rezultatai; inovacijų skatinimas; solidus atlyginimas);
- *klubas* (vertinama patirtis; geri santykiai kolektyve; pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams);
- *tvirtovė* (saugi atmosfera; užtikrintas veiklos pastovumas).

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad daugelyje organizacijų būdingas kelių kultūrų derinys ar junginys, tačiau vyraujančios subkultūros linkusios prisitaikyti prie vieno iš tipų. Todėl organizacija norėdama įvertinti savo kultūrą ir suformuoti gerą klimatą, visų pirma turi išsiaiškinti kokiam tipui ji priskiriama, ir tik tuomet organizacijos kultūroje galima išvelgti silpnąsias organizacijos vietas, kurias galima pašalinti keičiant dominuojančią kultūrą ir taip pagerinti organizacinį klimatą. Todėl organizacija turi įvertinti vidinės ir išorinės aplinkos įtaką jos kultūrai ir organizaciniam klimatui.

1.3. Vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos įtaka organizaciniam klimatui

Aplinka sukuria tiek problemų, tiek galimybių organizacijai veikti. Nesvarbu kokia organizacija privataus sektoriaus ar viešojo, kiekviena jų turi unikalią vidinę ir išorinę organizacinę aplinką, kuri laikui bėgant gali keistis. Taigi organizacijos aplinka – visuma veiksnių, kurie įtakoja jos veiklą. Pasak Ginevičiaus, Sūdžiaus (2005, p. 222) organizacijos aplinka – tai vidinių ir išorinių jėgų visuma, kurios veikia organizacijos viduje ir už jos ribų.

Zakarevičiaus (1998) teigimu, išorinė aplinka turi labai svarbią reikšmę organizacijai. *Išorinė organizacijos aplinka* – tai veiksnių visuma, esančių už jos ribų ir galinčių įtakoti organizacijos veiklos tikslus (Večkienė ir kt., 1996, p. 56). Ginevičius, Sūdžius (2005, p. 223) teigia, kad *išorinė organizacijos aplinka* – tai už jos ribų esantys veiksniai, kurie veikia organizacijos galimybes atitikti vartotojų poreikius. Pasak Česynienės, Diskienės, Kulvinskienės, Marčinsko, Tamaševičiaus (2002), Bagdono, Rapienės (1996, p. 18) išorinėje aplinkoje yra tiesioginis ir netiesioginis poveikiai. Tiesioginio poveikio veiksniai yra tiekėjai, konkurentai, vartotojai, įstatymai, darbo išteklių. Netiesioginio poveikio elementai: ekonominiai, technologiniai, politiniai-teisiniai, socialiniai-kultūriniai veiksniai. Ekonominiai šalutinio poveikio veiksniai bendro nacionalinio produkto (BNP) dinamika, darbo našumas, talpumas ir rinkos potencialas, užsienio ir vidaus prekyba, pajamų ir kainų lygiai. Technologiniai šalutinio poveikio veiksniai yra sugebėjimas kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, informacinių sistemų diegimą, valdymas ir naudojimas energetinių išteklių. Politiniai-teisiniai šalutinio poveikio veiksniai yra bendras visuomeninis klimatas, politinis klimatas, politinių organizacijų pobūdis, teisinė sistema bei konstitucinės nuostatos, visuomeninių organizacijų veikla. Socoaliniai-kultūriniai šalutinio poveikio veiksniai yra požiūriai, nuostatos, gyvenimo būdas, tarpasmeniniai santykiai, mokslo įtaka kultūrai (Vadybinės veiklos esmė. Organizacijos aplinka, 19–22 ; Ginevičius, Sūdžius, 2005, p. 223–224). Didžioji dalis šių veiksnių tiesiogiai veikia darbuotojus. Noras dirbti, bendras organizacinis klimatas priklauso nuo veiksnių kurie daro neigiamą ar teigiamą įtaką organizacijoje.

Organizacijos veiklos rezultatus lemia išsikelti tikslai, ar yra optimali organizacijos struktūra, kaip vykdomos užduotys ir ar racionalios, kokia yra technologija. Visi išvardinti veiksniai apibūdina *organizacijos vidinę aplinką*. Pasak Juozaitienės, Staponkienės (2002) vidinę organizacijos aplinką įtakoja jos pačios vidiniai veiksniai, kuriuos organizacijos darbuotojai ir vadovai pasirenka. Ginevičius, Sūdžius (2005, p. 225) nurodo šias vidinės organizacijos sudedamąsias dalis:

Valdymo objektas. Personalas kurį sudaro vadovai ir pavaldiniai. Vadovas privalo gerai pažinti savo pavaldinius ir juos motyvuoti. Norint pasiekti didesnių organizacijos veiklos

rezultatų, kiekvienas vadovas save turi matyti kaip organizacijos ašį, vadovaujamos komandos ryšius (Jucevičienė, p. 223–227). Norint atlikti paskirtas užduotis, reikia pasirinkti tinkamą technologiją. Technologija – tai priemonė, paversti išteklius į paslaugas. Technologines sistemas sudaro žmonės, technologijos ir jų ryšys. Atsirandant naujoms technologijoms esamiems darbuotojams organizacija parengia strategiją, kad būtų perkvalifikuojami esami jos darbuotojai (Juciavičienė, 1996, p. 225–228).

Valdymo subjektas. Organizacijos struktūrą sudaro ryšiai tarp pavaldinių, valdymo lygių, funkcinų sričių. Glaudžiai susiję yra tikslai bei struktūros, kadangi veikia vienas kitą. Kokią struktūrą kurti lemia darbuotojų patyrimas, organizacijos veiklos ypatumai, profesionalumas, geografinė padėtis ir daugelis kitų veiksnių. Organizacijose darbo pasidalijimas galimas vertikalus ar horizontalus. Esant vertikaliam pasidalijimui galimi du būdai darbo organizavimui: 1. įgaliojimų seka, kurią organizacinė struktūra atspindi; 2. operacijų seka, kuri atspindi nuosekliai atliktą darbą (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 25).

Kapitalas. Tikslams pasiekti, pagrindinė priemonė yra organizacija, kadangi vienas asmuo atlikti jų negali. Organizacijos vadovybė nustato tikslus. Kai tikslai nustatyti ir apibrėžti, individai gali sutelkti savo jėgas jiems įgyvendinti. Kiekviena organizacija turi savo tikslus, vertybių sistemą ir savo filosofiją. Tikslus apibrėžia užduotys, kuriuos atlikti svarbu nustatytu būdu bei nustatytu laiku (Jucevičienė, 1996, p. 230–232).

Organizacijos vidinę aplinką sudaro šie veiksniai (Bagdonas, Rapalienė, 1996, p. 27–28):

Tikslai. Tai nustatyti organizacijos planai ir norimi rezultatai, kuriuos organizacija stengiasi pasiekti bendromis pastangomis. Jie gali būti kelių lygių. Pirmojo lygio tikslai yra visos organizacijos. Antrojo lygio tikslai – padalinių. Tai tarpiniai tikslai, kurių pagalba yra įgyvendinami bendri organizacijos tikslai. Kai aiškiai apibrėžti tikslai, personalas gali susikoncentruoti ir padėti juos įgyvendinti. Dažnai manoma, jog svarbiausias tikslas organizacijoje yra gaunamas pelnas, bet yra daugybė organizacijų kurios nesiekia, pavyzdžiui, mokymo įstaigos, politinės partijos, gydymo įstaigos ir t.t. Tad kuo didesnė organizacija tuo daugiau tikslų ji turi. Kiekvienoje organizacijoje yra vertybių sistema ir sava filosofija.

Uždaviniai. Tai paskirtas darbas, kurį nustatytu laiku ir nustatyta tvarka reikia iš anksto atlikti. Dažniausios trys užduočių kategorijos: darbo su objektais (paslaugų teikimo/produkcijos gamybos), darbo su žmonėmis (personalo valdymo), darbo su informacija (valdymo). Užduočių vykdytojai, tai siauros specializacijos darbuotojai, be to užduotys yra skiriamos pareigybėms, o ne darbuotojams.

Technologija. Tai įrengimų, techninių žinių derinys, reikalingas atlikti darbus. Technologija susijusi su užduotimi, kadangi atlikti reikiamą užduotį reikalinga specifinė

technologija. Kiekvienos technologijos tinkamą panaudojimą nusako žmonės, nes be jų ji nieko nereiškia.

Žmonės. Tai organizacijos pagrindas. Pavaldinių elgesys priklauso ir nuo organizacijos vadovo elgesio bei įtakos pavaldiniams. Vadovas pažindamas savo pavaldinius gali tinkamai nukreipti jų veiklą organizacijos tiklų įgyvendinimui.

Struktūra. Nustatyti funkcijų sričių ir valdymo lygių ryšiai yra organizacijos struktūra. Struktūra ir ryšiai yra susiję ir veikia vienas kitą. Struktūroje yra pagrindinės dvi koncepcijos, tai: darbo paskirstymas ir kontrolė:

1. Darbo paskirstymas negali būti atsitiktinis. Toks darbo paskirstymas vadinamas horizontaliu, kadangi vykdytojai yra vieno rango tai darbai skirstomi pagal kvalifikaciją.

2. Kontrolės koncepcija priskirta vertikaliai darbo padaliniui, kadangi vadovai turi stebėti kaip vykdomos paskirtos užduotys.

Taip pat išskiriami klasikiniai valdymo struktūrų tipai: *linijinė, funkcinė, linijinė funkcinė struktūros*. *Linijinėje funkcijoje* vadovauja kiekvienam padaliniui vienas vadovas. *Funkcinėje struktūroje* vadovas atsakingas tik už tam tikrą darbo sritį. *Linijinėje funkcinėje struktūroje* vadovas, prieš priimdamas sprendimus pasikonsultuoja su funkciniu vadovu, o nurodymai ir ataskaitos priimamos linijiniu principu (Zakarevičius, 1998).

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, jog organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos pokyčiai organizacijos klimatui daro įtaką. Siekdama pagerinti ir patobulinti organizacinį mikroklimatą, organizacijos vadovybė turi nuolat atlikti jos klimato tyrimus.

1.4. Tarpgeneracinių santykių sąryšis su organizaciniu klimatu

Kalinauskaitė (2007) išanalizavusi daugumos autorių darbus, teigia, kad organizacijos struktūra, vadovavimo stiliai organizacinio klimato tyrimuose tapo gana svarbiais elementais. Tyromų duomenys rodo, jog organizacinį klimatą gali įtakoti fizinė aplinka (technologijų struktūros, organizacijos vystimosi stadijos) bei psichologiniai socialiniai veiksniai: tarpusavio santykiai, vadovavimo stilius (Novikon, Zabrodin, 1992). Dauguma autorių pripažįsta, kad tokie faktoriai kaip kultūrinis šalies modelis, santykiai tarp generacijų taipogi gali įtakoti darbuotojų elgseną organizacijoje, organizacinį klimatą, santykius tarp organizacijos narių. Organizacinio klimato tyrėjai demografinių kintamųjų (lyties, amžiaus, išsimokslinimo, darbo stažo) daromą įtaką įtraukė ir į savo tyrimus, bet makro procesų poveikio klimato konstruktui tyrimai nebuvo išplėtoti (Kalinauskaitė, 2007).

Forte, Hansvick (1999) pripažįsta, jog pastaraisiais dešimtmečiais tyrinėtus amžius yra reikšmingas veiksnys, galintis daryti įtaką žmogaus suvoktoms darbo savybėms. Atliktas Sveiby ir

Simons (2002) tyrimas parodė, jog geriauyra vertinamas bendradarbiavimo klimatas didėjant amžiui, vadovavimo vaidmenims, išsimokslinimo lygiui. Autorių teigimu, darbo klimata labiau vertina vyresnios kartos darbuotojai, nei kitų amžiaus tiriamųjų grupės.

Atliktas Johnstone, Johnston (2005) tyrimas parodė, jog amžius ir viena iš darboholizmo dimensijų (vidinio impulso dirbti) daro reikšmingai neigiamą ryšį. Autpriei teigia, kad ši dimensija su amžiumi mažės. Darbo vertybių literatūroje teigiama, jog išoriniai faktoriai (pavyzdžiui, statusas), mažiau svarbūs tampa su amžiumi. Autorių teigimu ši preilaida gali tūrėti įtakos atspindint kartos efektus. Respondentai, būdami vyresnio amžiaus, gali būri generacijos, kur saugumas dėl darbo nėra toks svarbus, o paskata darbuotojams skiriama ne pagal sunkų darbą, o pagal darbuotojo išdirbtus meturs ir amžių. Todėl teigiama, kad jaunesnioji darbuotojų karta gali labiau jausti vidinį impulsą, kadangi ji gyvena tokioje visuomenėje kur svarbu daug laiko skirti darbui, sunkiai dirbti norint kažko pasiekti. Kirkcaldy ir Athanasou (1999) tyrė, kaip gali amžius paveiti klimato dimensijų (nepasitenkinimo, motyvacijos, spaudimo darbe, santykių tarp bendradarbių) suvokimą. Kad individo amžių veikia percepcijos, tokia pozicija paimta iš požiūrio, kadangi įprastinė reakcija į darbą sąlygojama jo amžiaus. Todėl turinčiu suvokimą į darbo klimata, streso lygius, pasitenkinimą, amžius laikomas natūraliu koreliatu. Vienas pirminių indikatorių, akumuliuotoms jo patirtims ir tam tikroms individo vystimosi aspektams yra asmens amžius. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad amžius koreliuoja nuo – 0,14 su tarpgeneraciniai santykiais darbe iki + 0,22 su motyvacija. Amžiaus įtaka pastebėta darant ir vertinant organizacinio klimato kitas subskales, pavyzdžiui, organizacinį teisingumą. Joje matuojama, kaip yra matuojamas apdovanojimų ir nuobaudų skyrimas, elgimasis su darbuotojais (Hicks-Clarke, Iles, 2000).

Kalinauskaitė (2007) išstudijavusi daugumos autoriu (Wright, Hamilton; Strauss, Connerley, Ammermann; Amola, Sutton) darbus, nurodo, jog atlikti tyrimai, kurie siejami su amžiumi, nurodo, kad jaunesni asmenys turi prastesnes nuostatas nei vyresni individai. Patektame pavyzdyje matyt, jog savo atliktu darbu vyresnės kartos darbuotojai yra labiau patenkinti nei jaunesnės kartos. Skirtingų kartų darbo tyrimas atskleidė, kad kartų patyrimas darbo vertybes sąlygoja labiau nei brendimas ar amžius. Taip pat vieno tyrimo metu, buvo nustatyta, jog teigiamas nuostatas į skirtumus linę turėti vyresni individai, nei jų jaunesnioji karta. Dar vieno tyrimo duomenys atskleidė, jog pasitenkinimą darbu bei gyvenimo raidos etapus nusako nusako amžius, nei dirbamų valandų skaičius, lytis, išsimokslinimas (Kalinauskaitė, 2007). Cituodama Karen, Clint, Sherry, kurie analizavo koks darbo charakteristikų poveikis konfliktui tarp grupių yra matomas. Gauti rezultatai parodė, kad individualūs demografiniai matomi skirtumai kaip lytis, amžius, tarpusavio konfliktą didina, o konfliktus susijusius su užduotimis didina informaciniai demografiniai kintamieji. Taip pat buvo nustatyta, kad vertybinis narių panašumas mažina užduočių ir santykių konfliktus. Imtis amžiaus atžvilgiu nebuvo heterogeniška, todėl dauguma dalyvių yra

panašaus amžiaus, dėl to tirtų grupių tarpusavio konfliktui tirinėti amžiaus skirtumai neigiamo poveikio neparodė.

Kalinauskaitė (2007) organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių tyrimas parodė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ir sistemingas ryšys tarp atskirų organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dimensijų. Tai rodo, kad organizacinį klimatą veikia tarpgeneraciniai santykiai. Pasak Kalinauskaitės „formaliai statistiškai vertinant tarpgeneraciniai santykiai gali būti apibrėžti ir kaip klimato veiksnys, ir kaip klimato raiškos dimensija“. Autorė pateikia tokias išvadas: „amžius, kaip psichosocialinis konstruktas yra reikšmingas perцепciškai vertinant procesus, vykstančius darbo aplinkoje – jauno amžiaus darbuotojai organizacinį klimatą vertina sąlygiškai kritiškiau“. Rezultatų analizė parodė, kad klimato dimensijose pasireiškia amžiaus efektai. Kalinauskaitė taip pat nurodo, kad iš 20 klimato dimensijų, 12 dimensijų (subskalių) turi statistiškai reikšmingą sąryšį su amžiumi. Autorės nuomone, paminėtinos iš jų yra šios: „vyrų ir moterų santykiai“, „humoras“, „santykiai su vadovais“, „informacija, komunikacija“, „gandai, apkalbos, vaidmainiavimas“, „kūribiškumo skatinimas, bausmės“, „klikų, neformalių grupių susidarymas“, „tarpusavio santykiai“, „darbingumą trikdanti aplinka“, „kontrolė“, „valdymo, vadovavimo stilius“.

Apibendrinant galima teigti, kad amžiaus poveikis darbo aplinkai tyrinėtas ganėtinai mažai, bet dauguma tyrėjų pripažįsta, jog darantis įtaką žmogaus suvoktoms darbo savybėms, bei pakankamai reikšmingas veiksnys yra amžius. Teigiama, kad santykiai tarp generacijų, įtakoja organizacinio klimato kūrimą, suvokimą, ir gali įtakoti darbuotojų santykius tarp organizacijos narių bei darbuotojų elgsenos joje. Nustatyta, jog vyresni ir jaunesni individai skirtingai vertina darbo aplinką. Jaunesni individai neturi tokių palankių nuostatų kaip vyresni asmenys. Galima teigti, kad amžius turi sąsają su organizaciniu klimatu.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. Šiaulių profesinio rengimo centro trumpa charakteristika

Šiaulių profesinio rengimo centras veiklą pradėjo 2004 metais Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. 438 Šiaulių mieste esančias profesines mokyklas: Šiaulių buitinių mokykla, Šiaulių lengvosios pramonės mokykla, Šiaulių politechnikos mokykla, Šiaulių prekybos ir verslo mokykla ir Šiaulių statybos ir komunikacijų mokykla nuo 2004 m. liepos 1 d. sujungti ir reorganizuoti į Šiaulių profesinio rengimo centrą. Vietoj buvusių mokyklų įkurti penki skyriai: Buitinių paslaugų, Elektros ir administravimo, Prekybos ir verslo, Statybos ir mechanikos bei Technologijų.

Šiaulių profesinio rengimo centro vizija, tai atvira naujovėm, visuomenės pripažinta, efektyviai naudojanti išteklius, vartotojams priimtinioms sąlygoms tenkinti aukštos kokybės mokymo paslaugas profesinio mokymo įstaiga. Centro misija – teikti kokybiškas profesinio mokymo, pagrindinio ugdymo, technologinio profilio bendrojo lavinimo paslaugas, savo veikla padėti jaunimui motyvuotai pasirinkti profesiją, ugdyti asmens bendruosius gebėjimus ir normą mokytis visą gyvenimą, taip tenkinti regiono darbo rinkos poreikius bei žmogaus profesinės karjeros siekius. Centre rengiami 43 specialybių kvalifikuoti darbininkai ir tarnautojai.

Tyrimo metu Šiaulių profesinio rengimo centre dirbo 450 darbuotojai. Pasirinktose skyriuose (Technologijų ir Buitinių paslaugų) tyrimo metu dirbo 127 darbuotojai (2 lentelė). Dirbančiųjų amžius svyravo nuo 25 iki 60 metų ir daugiau, tačiau daugiausia vyresnio amžiaus darbuotojai turintys daugiau nei 50 – 61 metų. Organizacijoje dirba ir moterys ir vyrai, tačiau didžiąją dalį sudaro moterys. Daugumos išsilavinimas yra universitetinis 2 (seno pavyzdžio tarybinių laikų diplomas).

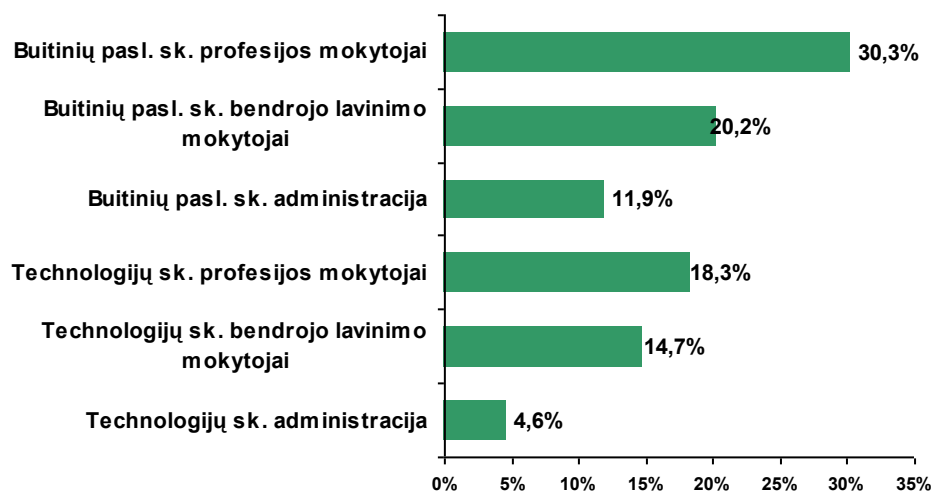
Šiaulių profesinio rengimo centro organizacinę struktūrą sudaro: Švietimo ir mokslo ministerija, direktorius, direktoriaus pavaduotojai, finansininkai, personalo skyrius, bei visų skyrių vedėjai (žr. 1 priedą).

Darbuotojų skaičius Šiaulių profesinio rengimo centre

| Skyriaus pavadinimas | Darbo pobūdis | Darbuotojų skaičius (iš viso) |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Technologijų skyrius | Administracija | 6 |
| | Bendrojo lavinimo mokytojai | 17 |
| | Profesijos mokytojai | 23 |
| Buitinių paslaugų skyrius | Administracija | 13 |
| | Bendrojo lavinimo mokytojai | 28 |
| | Profesijos mokytojai | 39 |
| IŠ VISO | | 127 |

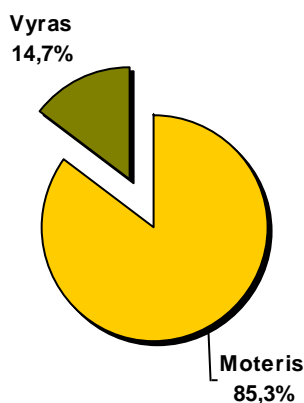
2.2. Tyrimo imties ir eigos analizė

Tyrimui atlikti pasirinkta organizacija yra Šiaulių profesinio rengimo centras (ŠPRC). Jame dirba 450 darbuotojai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti du skyriai, tai Buitinių paslaugų skyrius ir Technologijų skyrius. Kurie buvo suskirstyti į šesis padalinius ir apklausti jų darbuotojai: buitinių paslaugų skyriaus administracijos 13 darbuotojų, buitinių paslaugų skyriaus profesijos 33 mokytojai, buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo 22 mokytojai, technologijų skyriaus administracijos 5 darbuotojai, technologijų skyriaus bendrojo lavinimo 16 mokytojų, technologijų skyriaus profesijos 20 mokytojų. Iš viso tyrime dalyvavo 109 Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojai. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšio tyrimas Šiaulių profesinio rengimo centro skyriuose atliktas 2010 metų vasario mėnesį. trečiame paveiksle matyti, kad didžiausią respondentų skaičių 30,3% sudaro buitinių paslaugų skyriaus profesijos mokytojai. Kiek mažiau — buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojai 20,2% ir technologijų skyriaus profesijos mokytojai 18,3%. Technologijų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojai sudarė 14,7%, o buitinių paslaugų skyriaus administracija 11,9%. Mažiausiai 4,6% respondentų sudarė technologijos skyriaus administracija.



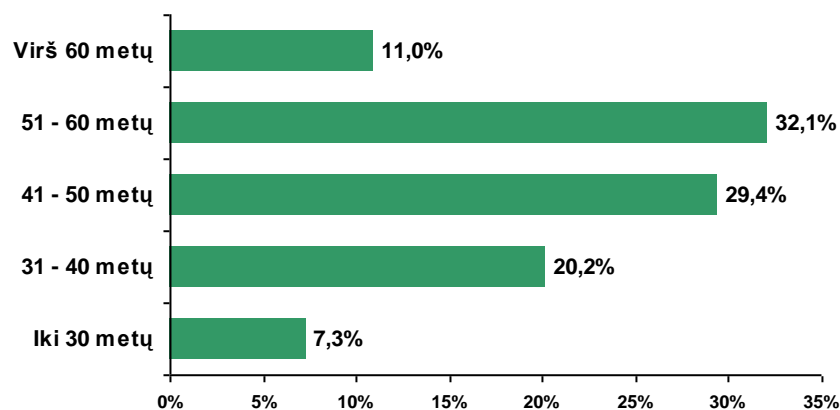
2 pav. Respondentų skaičius padaliniuose procentine išraiška (N = 109)

Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal lytį, galima teigti, kad dalyvavo 93 moterys ir 16 vyrų. Moterys sudarė 85,3% respondentų, o vyrai – 14,7% (3 pav).



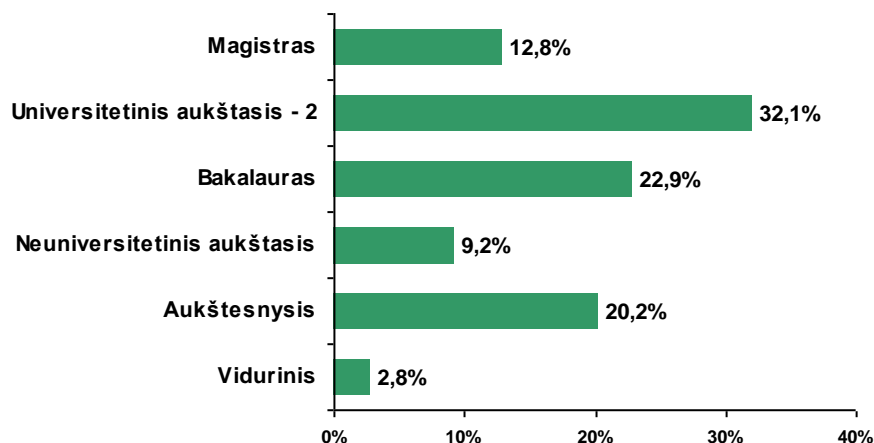
3 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 109)

Atliekant tyrimą, tapo aišku, jog tyrime dominuoja vyresnio amžiaus darbuotojai. Tai atsispindi 4 paveiksle. Iš jo matyti, kad 51 – 60 metų turėjo respondentai sudarė 32,1%; 41 – 50 metų 29,4%; virš 60 metų – 11,0%. Jaunesniųjų respondentų buvo mažiau: 31 – 40 metų 20,2%, iki 30 metų – 7,3%.



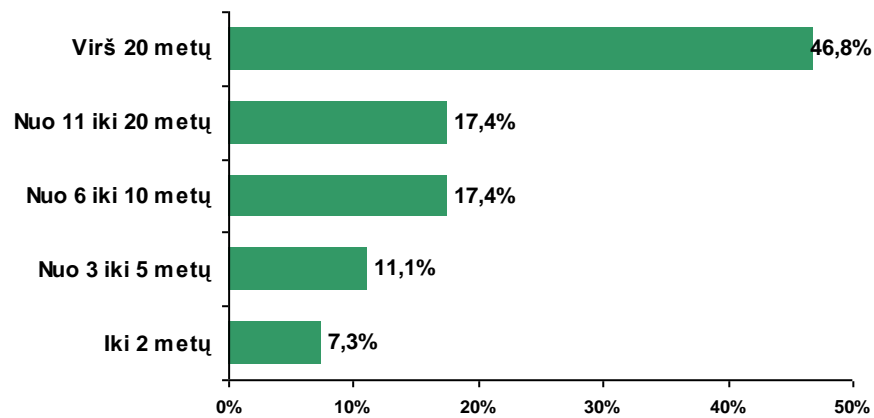
4 pav. Procentais išreikštas respondentų amžius (N = 109)

Apklausoje buvo siekiama nustatyti respondentų išsilavinimą (žr. 5 pav.). Daugiausia iš apklausoje dalyvavusių tyrimųjų turi universitetinį aukštąjį 2 (seno pavyzdžio tarybinių laikų diplomas) išsilavinimą (32,1%). Bakalaurą studijas baigė 22,9% tyrimųjų; aukštesnįjį – 20,2% tyrimųjų. Magistro diplomą turėjo 12,8% tyrimųjų; įgiję neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą 9,2%. O mažiausiai tyrimųjų buvo įgiję vidurinį išsilavinimą 2,8%.



5 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 109)

Ištyrus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, išaiškėjo, jog didžioji dalis tyrimųjų turi virš 20 metų darbo stažą (46,8%). Nuo 11 iki 20 metų ir nuo 6 iki 10 metų darbo patirties turėjo vienodai po 17,4%; nuo 3 iki 5 metų dirbančiųjų buvo 11,1%. O mažiausiai iki 2 metų 7,3%. Galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis respondentų pakankamai ilgai dirba šioje organizacijoje. Patekta 6 paveiksle.



6 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 109)

Apibendrinant, galima teigti, jog atliktame tyrime didžiąją dalį tyremųjų sudarė vyresnio amžiaus respondentai, turintys daugiau nei 20 metų darbo patirties. Nustatyta, kad universitetinį aukštąjį 2 (seno pavyzdžio tarybinių laikų diplomas) išsilavinimą turi didžioji dalis respondentų kiek mažiau bakalauro, aukštesnįjį išsilavinimus įgijusių tyremųjų.

2.3. Tyrimo instrumentų apibūdinimas

Vadovaujant prof. G. Merkio mokslinei grupei buvo sudarytas organizacinio klimato klausimynas. Mokslinė grupė naudojantis įvairiais literatūros šaltiniais apie organizacinį klimatą, suformulavo devynioliką organizacinio klimato dimensijų:

- saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas;
- verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija;
- konfliktai;
- vyrų ir moterų santykiai;
- humoras;
- santykiai su vadovais;
- kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės
- informacija, komunikacija;
- atvirumas, tolerantiškumas;
- gandai, apkalbos, veidmainiavimas;
- kartų santykiai;
- tarpusavio santykiai;
- neformalios grupės „klikų“ (grupuočių) susidarymas;
- valdymo/vadovavimo stilius;

- santykius ir darbingumą trikdanti aplinka;
- kontrolė;
- atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos;
- vertybės ir kultūra;
- tradicijos šventė.

Organizacinio klimato klausimyną sudarė 137 testo žingsniai kurie buvo sutrumpinti iki 67 testo žingsnių, kuriuos atspindėjo 19 apibendrintų dimensijų. Kiekvieną subskalę sudaro 2 – 5 klausimai, kurių atsakymams buvo pasirinkta penkių pakopų Likert skalė. Likert skalė vertinimą apima nuo „labai blogai“ iki „labai gerai“ arba nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ ir vidine kategorija „nežinau“ (Merkys ir kt., 2005).

Šiame magistro darbe naudojamas Australijos mokslininkės Teh (2001, 2002) tarpgeneracinės įtampos klausimynas, kuris skirtas matuoti tarpgeneracinę įtampą darbo aplinkoje. Lietuvoje buvo panaudotas Kalinauskaitės (2007) disertaciniame darbe. Tarpgeneraciniams santykiams darbe matuoti naudojama lietuviška adaptuota tarpgeneracinės įtampos klausimyno versija. Šiuo darbu, siekiama papildyti bei pratęsti tarpgeneracinių santykių tyrimą Šiaulių profesinio rengimo centro gautais duomenimis. Lietuvoje sukaupta testo normavimo bazė sudaro 1223 respondentai, kurie suteikia galimybę tiriamos organizacijos rezultatus palyginti su jau ištirtomis organizacijomis.

Tarpgeneracinių santykių klausimyną sudaro dvi dalys. Pirmoji dalis skirta jauniems darbuotojams (iki 40 metų), o antroji – vyresniems (40 ir daugiau metų). Testą sudaro 11 subskalių, o jas 3 – 6 klausimai. Išskiriamos šios 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 (3 lentelė). Iš pirminio klausimyno 63 testo žingsnių buvo atrinkti 46 testo žingsniai, kurių teiginiai logiški ir kalbiškai validūs buvo skirti tyrimams atlikti Lietuvoje (Kalinauskaitė, 2007, p. 114; Kalinauskaitė, Merkys, 2007).

Tarpgeneracinės įtampos klausimyno subskalių sandara

| Dimensijos (subskalės) | Klausimų pavyzdžiai | Klausimų skaičius |
|---|--|------------------------------|
| Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai rodo mažai entuziazmo darbe. ▪ Vyresni/jaunesni darbuotojai priešišškai nusiteikę permainų atžvilgiu, sunkiai keičiasi. ▪ Mano amžiaus darbuotojai labiau pritaria pokyčiams, greičiau į juos įsitraukia. ▪ Mane erzina, jog vyresni/jaunesni darbuotojai sunkiai įsisavina naujas technologijas | 4 |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kartais būna sunku susikalbėti su vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojais. ▪ Sunkiai randu bendrą kalbą su vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojais. ▪ Paprastai vengiu bendrauti su vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojais. ▪ Organizacijoje juočiuosi nepatogiai vien dėl savo amžiaus. | 4 |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jei galėčiau, vengčiau dirbti su vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojais. ▪ Jei būtų galimybė dirbčiau su savo kartos darbuotojais. ▪ Aš jaučiuosi geriau dirbdamas su savo bendraamžiais. ▪ Man nepatinka dirbti su vyresnės/jaunesnės kartos atstovais. ▪ Komandoje mieliau dirbčiau su savo komandos darbuotojais. | 5 |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyresni/jaunesni darbuotojai reikalauja padidinto dėmesio, pagarbos. ▪ Vyresni/jaunesni darbuotojai linkę pabrėžti, kad jų patirtis ir įgūdžiai svarbesni už kvalifikaciją ir diplomus. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai nuolat pabrėžia savo autoritetą. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai galvoja, kad jie viską žino. | 4 |

| | | |
|--|---|----------|
| <p>Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manau, jog vyresni/jaunesni darbuotojai su manimi elgiasi neteisingai. ▪ Vyresni/jaunesni darbuotojai mane ignoruoja kritiškai į mane žiūri, dėl to, kad aš esu jaunas/vyresnis. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai neigiamai žiūri į jaunesnius/vyresnius. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai negerbia mano kartos pažiūrų, įprastų elgiasio būdų. ▪ Vyresni/jaunesni darbuotojai ignoruoja jaunos/vyresnios kartos pažiūras ir idėjas. | <p>5</p> |
| <p>Latentinė diskriminacija</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacijoje vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai vertinami labiau nei mano kartos darbuotojai. ▪ Vyresniųjų/jaunesniųjų darbuotojų nuomonė yra vetrinama labiau nei jaunesniųjų/vyresniųjų. ▪ Pas mus labiau palaikomi ir vertinami vyresniosios/jaunesniosios kartos darbuotojai. ▪ Mūsų organizacija palankiau nusiteikusi vyresniosios/jaunesniosios kartos atžvilgiu. | <p>4</p> |
| <p>Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai organizacijoje turi daugiau galimybių nei mano kartos žmonės. ▪ Mano amžiaus darbuotojai yra labiau atsidavę organizacijai nei vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojams praktiškai už tą patį darbą mokama daugiau. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai turi per daug įtakos mūsų organizacijoje. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai kyla karjeros laiptais be didelių pastangų. | <p>6</p> |
| <p>Asimetriška amžiaus struktūra</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyresnio amžiaus darbuotojai turėtų išeiti į pensiją ir užleisti vietą jaunesniams/jaučiu spaudimą išeiti į pensiją ir užleisti vietą jaunesniams. ▪ Mūsų organizacijoje vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojų yra per daug. ▪ Organizacijoje labiau vertinami mano amžiaus darbuotojai, nei vyresnioji/jaunesnioji karta. | <p>3</p> |

| | | |
|---|--|---|
| Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai linkę pripažinti mano bendraamžių žinias bei patirtį. | 3 |
| Nepasitikėjimas ir mokymasis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iš vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojų galiu išmokti daugiau nei iš savo kartos. ▪ Vyresnio/jaunesnio amžiaus darbuotojai geriau moka išklaudyti, išgirsti kitus, nei mano karta. | 4 |
| Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mano kartos darbuotojai su vyresniaisiais/jaunesniaisiai nesielgia pagarbiai. ▪ Aš nevertinu vyresnių/jaunesnių darbuotojų žinių ir patirties. | 3 |

3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIŲ TYRIMO ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO REZULTATAI

3.1. Diagnostinių instrumentų charakteristika

Organizacinio klimato testas buvo sukurtas prof. G. Merkio mokslinės grupės, kuri susideda iš įvairių Lietuvos universitetų magistrantų ir doktorantų. Kai kurie testo rezultatai pateikti jau apgintuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijose ir magistro darbuose. Šiandien Lietuvoje jau sukaupę testo normavimo bazę atspindi šios charakteristikos:

- bendras ištirtų darbuotojų skaičius – 4436;
- bendras ištirtų darbo komandų skaičius – 422;
- ištirtų organizacijų skaičius – 84.

Normavimo bazėje atsispindi patys įvairiausi organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, verslo organizacijos ir statutinės organizacijos (4 lentelė).

4 lentelė

Ištirtų organizacijų, sudarančių testo normavimo bazę, tipai

| Organizacijos tipas | Kai kurių organizacijų apibūdinimas |
|--|--|
| Viešojo sektoriaus organizacijos | Bendrojo lavinimo mokyklos Universitetas Apsrities viršininko administracija Švietimo skyriai Ambulatorinės gydymo įstaigos Savivaldybės ir jų skyriai |
| Verslo organizacijos | Prekybos ir gamybos organizacijos Privatūs bankai bei jų regioniniai skyriai Privačios žiniasklaidos institucijos Draudimo kompanijos Stambios energetinio sektoriaus įmonės |
| Statutinės ar joms artimos organizacijos | Policijos nuovados Policijos komisariatai Kalėjimų departamento įstaigos Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos Teritorinių muitinių skyriai |

Formuojant organizacinio testo normavimo Lietuvoje duomenų bazę, prisidėjo ir šio magistro darbo autorė. Normavimo bazė buvo papildyta žmogiškųjų išteklių tyrimo rezultatais, atliktais Šiaulių profesinio rengimo centro skyriuose.

Duomenys yra normuojami panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio z skalę. Taikomuose testavimo tyrimuose z – įvertis plačiai taikomas, kadangi jis lakoniškas ir kartu informatyvus rodiklis. Prisimintina, jog z – įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (Анастаси, Урбина, 2001, p. 686). Todėl z – skalėje neigiams įvertis visuomet reiškia įvertį nuo vidurkio „į apačią“, artimas nuliui įvertis rodo, jog matuojama dimensija atitinka norminės imties vidurkį, o teigiami įverčiai parodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Kadangi kai kurios testo dimensijos yra koduotos neigiamai, tai ir teigiami z – įverčiai turi „neigiamą atspindį“. Tarkime, kad atstumas tarp dviejų gretinamų vidurkių yra lygus 1, tai reiškia, jog matuojamas požymis atitinkamose grupėse skiriasi per vieną normaliojo skirstinio standartinį nuokrypį. Kitaip tariant, toks skirtumas – labai ryškus.

Prof. G. Merkio mokslinė grupė organizacinio klimato testo psichometrinės kokybės charakteristikas yra nustatę ir ankščiau (Kalinauskaitė, 2007). Jie randami magistrantų bei doktorantų darbuose, tyrusių organizacinį klimatą. Rementis gautais duomenimis, galima daryti prielaidą, jog Lietuvoje sukurtas organizacinio klimato testas yra validus bei patikimas, todėl jį galima taikyti tyrinėjant žmogiškuosius išteklius Lietuvos darbo organizacijose. Organizacinio klimato testą sudarė 19 subskalių, o kiekvieną jų nuo 2 iki 5 klausimų. Darbe tyrinėjamos organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos: testo vidinė konsistencija, skiriamoji geba ir kt. (žr. 2 priedą). Iš jo matyti, kad šio testo charakteristikos palankios ir subskalių vidinė konsistencija yra ganėtinai aukšta. Bendroje imtyje ji svyruoja nuo 0,73 iki 0,94. Testo žingsnių fatkoriniai svoriai taip pat labai aukšti. Jie negali būti mažesni kaip 0,6. Keliose subskalėse ji patenkinama, o didžiojoje dalyje subskalių viršyta. Kaip teigia Bitinas (1998), jog faktoriaus paaiškinta sklaida negali siekti mažiau kaip 10%. Bendroje organizacinio klimato imtyje ji siekia nuo 36,57% iki 87,40%. Testuose, kurie grįsti nepažintinių ar loginių uždavinių sprendimu, bet respondentų nuomonių pareiškimu, reikalauja, kad skiriamosios gebos koeficientas nebūtų mažesnis 0,20. bendroje imtyje rodiklių įverčiai svyruoja nuo 0,33 iki 0,87. Minimalūs reikalavimai ženkliai viršijami.

Tiriant Šiaulių profesinio rengimo centro skyrius, atsižvelgiant į imtį, metodologinės kokybės rodikliai yra pakankami, bet dėl mažesnės tyrimo imties kai kuriose subskalėse metodologinės kokybės rodikliai yra mažesni už bedbros imties rodiklius. Tirtoje organizacijoje subskalių vidinė konsistencija yra 0,62 – 0,91. Faktorinis svoris daugumoje subskalių ganėtinai aukštas. Faktoriaus paaiškinta sklaida siekia nuo 34,81% iki 89,28%. Skiriamosios gebos vidutinis koeficientas daugumoje subskalių didesnis už leistiną. Šie duomenys pateikti 5 lentelėje.

**Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos ŠPRC
skyriuose (N = 109)**

| Organizacinio klimato dimensijos (subskalės) | N _{items} | Cronbach α | Paašikinta sklaida % | Faktorinis svoris (L) | | | Vieneto visumos koreliacija (r/itt) | | |
|--|--------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|------|------|--|------|------|
| | | | | mean | min | max | mean | min | max |
| Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas | 4 | 0,85 | 58,23 | 0,76 | 0,65 | 0,84 | 0,57 | 0,34 | 0,83 |
| Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija | 4 | 0,79 | 49,55 | 0,69 | 0,48 | 0,80 | 0,47 | 0,12 | 0,75 |
| Konfliktai | 4 | 0,65 | 34,81 | 0,58 | 0,34 | 0,77 | 0,37 | 0,02 | 0,66 |
| Vyrų ir moterų santykiai | 3 | 0,78 | 66,32 | 0,76 | 0,31 | 0,98 | 0,59 | 0,12 | 0,94 |
| Humoras | 3 | 0,82 | 59,09 | 0,76 | 0,63 | 0,85 | 0,57 | 0,25 | 0,83 |
| Santykiai su vadovais | 4 | 0,88 | 63,39 | 0,77 | 0,45 | 0,92 | 0,60 | 0,22 | 0,89 |
| Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės | 3 | 0,73 | 49,73 | 0,69 | 0,48 | 0,81 | 0,47 | 0,12 | 0,74 |
| Informacija/ komunikacija | 4 | 0,84 | 56,77 | 0,74 | 0,53 | 0,86 | 0,54 | 0,22 | 0,82 |
| Atvirumas, tolerantiškumas | 4 | 0,62 | 35,89 | 0,57 | 0,33 | 0,82 | 0,31 | 0,01 | 0,70 |
| Gandai, apkalbos, veidmainiavimas | 4 | 0,84 | 56,37 | 0,75 | 0,71 | 0,82 | 0,55 | 0,27 | 0,78 |
| Kartų santykiai | 5 | 0,91 | 64,72 | 0,80 | 0,69 | 0,91 | 0,64 | 0,37 | 0,90 |
| Tarpusavio santykiai | 5 | 0,86 | 55,29 | 0,74 | 0,67 | 0,86 | 0,54 | 0,33 | 0,83 |
| Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas | 2 | | 88,26 | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,88 | 0,77 | 0,95 |
| Valdymo /vadovavimo stilius | 5 | 0,91 | 67,71 | 0,82 | 0,78 | 0,87 | 0,67 | 0,46 | 0,85 |
| Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka | 2 | | 70,99 | 0,84 | 0,84 | 0,84 | 0,69 | 0,42 | 0,88 |
| Kontrolė | 2 | | 89,28 | 0,95 | 0,95 | 0,95 | 0,89 | 0,79 | 0,95 |
| Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos | 3 | 0,83 | 59,44 | 0,77 | 0,74 | 0,83 | 0,58 | 0,29 | 0,84 |
| Vertybės ir kultūra | 4 | 0,82 | 54,70 | 0,72 | 0,43 | 0,86 | 0,52 | 0,17 | 0,83 |
| Tradicijos, šventės | 2 | | 85,21 | 0,92 | 0,92 | 0,92 | 0,85 | 0,70 | 0,93 |

Galima teigti, kad darbo organizacijose galima naudotis šiuo testu, kadangi organizacinio klimato testas pasižymi pakankamomis metodologinės kokybės charakteristikomis. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad testas kokybiškas ir tinkamas tiriant organizacinį klimatą Lietuvoje.

Tarpgeneracinės įtampos klausimyno autorė – Teh (2002). Lietuvoje jis jau buvo panaudotas Kalinauskaitės (2007) disertaciniame darbe, naudojant adaptuotą jo versiją. Šiuo darbu, siekiama tęsti bei papildyti tarpgeneracinių santykių tyrimą Šiaulių profesinio rengimo centro skyrių gautais rezultatais. Lietuvoje sukaupta testo normavimo bazė sudaro 1206 respondentai. Ištirta šešiolika organizacijų. Tai leidžia tiriamos organizacijos rezultatus palyginti su anksčiau ištirtomis organizacijomis.

Tarpgeneracinės įtampos testas sudarytas iš dviejų dalių. Pirmoji dalis skirta jauniems darbuotojams (iki 40 metų), o antra dalis vyresniems (40 ir daugiau metų). Testą sudaro 11 subskalių, o jas – 3 – 6 klausimai. Analizuojant tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės

kokybės charakteristikas t.y. testo vidinę konsistensiją, skiriamąją gebą ir kt., bendroje imtyje matyti, jog tarpgeneracinių santykių testo charakteristikos yra palankios (žr. 3 priedą). Bendroje imtyje vidinė subskalių konsistensija ganėtinai aukšta. Ji svyruoja: 0,59 – 0,87. Taip pat aukšti ir testo žingsnių faktoriai svoriai (žemiau 0,6 nėra). Didžiojoje dalyje subskalių tai patenkinta, o kai kur viršyta. Paaiškinta sklaida bendroje imtyje siekia nuo 39,76% iki 66,07%, tai gana aukšti rodikliai. Vidutinis skiriamosios gebos koeficientas bendroje imtyje gerokai viršija minimalų (0,20).

Darant tyrimą Šiaulių profesinio rengimo centro skyriuose, atsižvelgiant į imtį, metodologinės kokybės rodikliai yra pakankami. Tačiau dėl mažesnių tyrimo imties kai kuriose subskalėse metodologinės kokybės rodikliai yra mažesni už bendros imties rodiklius. Subskalių vidinė konsistensija tirtoje organizacijoje yra 0,60 – 0,92. Daugumoje subskalių, faktorinis svoris atitinka keliamus reikalavimus (žemiau 0,6 nėra). Faktoriaus paaiškinta sklaida siekia nuo 33,66% iki 69,44%. Tai labai aukšti rodikliai. Vidutinis skiriamosios gebos koeficientas daugelyje subskalių yra gana aukštas. Visi duomenys pateikti 6 lentelėje.

Gauti rezultatai rodo, kad darbo organizacijose galima naudotis šiuo testu, kadangi tarpgeneracinės įtampos testas pasižymi pakankamomis metodologinės kokybės charakteristikomis. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad testas yra kokybiškas ir tinkamas tiriant organizacinį klimatą Lietuvoje.

6 lentelė

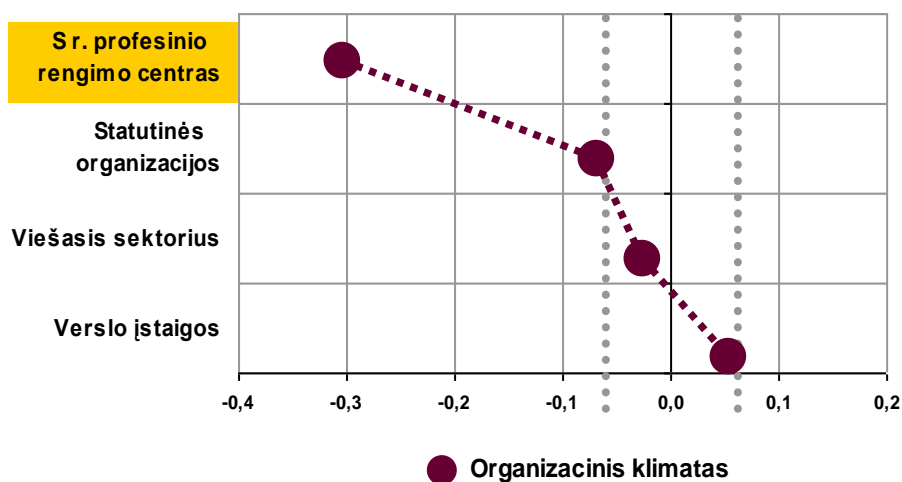
Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos ŠPRC skyriuose (N jauni = 30/ N vyresni = 79)

| Tarpgeneracinių santykių dimensijos (subskalės) | N items | Cronbach α | Paaiškinta sklaida % | Faktorinis svoris (L) | | | Vieneto visumos koreliacija (r/itt) | | |
|---|---------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | mean | min | max | mean | min | max |
| Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai | 4 | 0,91 0,60 | 69,44 33,66 | 0,83 0,58 | 0,75 0,46 | 0,87 0,66 | 0,69 0,30 | 0,50 0,03 | 0,88 0,67 |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | 4 | 0,82 0,78 | 58,05 49,49 | 0,75 0,70 | 0,53 0,59 | 0,86 0,81 | 0,55 0,47 | 0,21 0,16 | 0,80 0,75 |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | 5 | 0,92 0,84 | 67,13 52,84 | 0,82 0,70 | 0,73 0,33 | 0,91 0,82 | 0,66 0,49 | 0,43 0,10 | 0,92 0,81 |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | 4 | 0,87 0,86 | 62,13 58,98 | 0,78 0,77 | 0,62 0,69 | 0,88 0,81 | 0,61 0,58 | 0,30 0,30 | 0,85 0,80 |
| Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus | 5 | 0,86 0,82 | 55,03 48,53 | 0,73 0,69 | 0,64 0,61 | 0,90 0,80 | 0,53 0,47 | 0,17 0,20 | 0,90 0,77 |
| Latentinė diskriminacija | 4 | 0,91 0,90 | 69,14 67,68 | 0,83 0,82 | 0,72 0,72 | 0,93 0,87 | 0,68 0,67 | 0,41 0,46 | 0,92 0,85 |
| Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas | 6 | 0,88 0,80 | 55,24 42,01 | 0,72 0,65 | 0,46 0,54 | 0,90 0,73 | 0,52 0,40 | 0,10 0,12 | 0,86 0,70 |
| Asimetriška amžiaus struktūra | 3 | 0,77 0,72 | 52,24 49,58 | 0,71 0,69 | 0,54 0,49 | 0,85 0,85 | 0,49 0,46 | 0,09 0,03 | 0,81 0,75 |
| Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka | 3 | 0,77 0,79 | 51,54 54,98 | 0,71 0,74 | 0,59 0,69 | 0,79 0,80 | 0,49 0,53 | 0,18 0,24 | 0,79 0,77 |
| Nepasitikėjimas ir mokymasis | 4 | 0,85 0,75 | 58,72 44,89 | 0,76 0,67 | 0,69 0,56 | 0,83 0,78 | 0,57 0,42 | 0,34 0,09 | 0,82 0,74 |
| Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu | 3 | 0,69 0,71 | 46,86 49,26 | 0,67 0,66 | 0,47 0,33 | 0,81 0,85 | 0,43 0,45 | 0,06 0,04 | 0,68 0,75 |

3.2. Organizacinio klimato raiška švietimo organizacijoje

Tyrimų duomenis išanalizavus nustatyta, jog organizacinio klimato testas yra patikimas ir validus. Bet labai svarbu patikrinti, ar jis taip pat yra validus ir dalinėje imtyje – Šiaulių profesinio rengimo centro organizacijoje. Kadangi normavimo imtis gerokai mažesnė už normavimo imtį, tai tam tikrais atvejais, jos rezultatai gali būti prastesni. Tai gali sąlygoti nenuoširdūs atsakymai, psichologinės savybės, respondentų nuotaika ir t.t.

Pastebėta, jog lyginant skirtingų sektorių organizacijas, Šiaulių profesinio rengimo centro organizacinis klimatas yra palankiausias (nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki $-0,30$), statutinių organizacijų organizacinis klimatas taip pat palankus (nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki $-0,06$). O viešojo sektoriaus, verslo įstaigų organizacinio klimato rodikliai yra vidurkio ribose. Lyginant organizacinį klimatą tirtoje Šiaulių profesinio rengimo centro organizacijoje ir skirtinguose sektoriuose, pastebimas ryškus skirtumas (7 pav.).

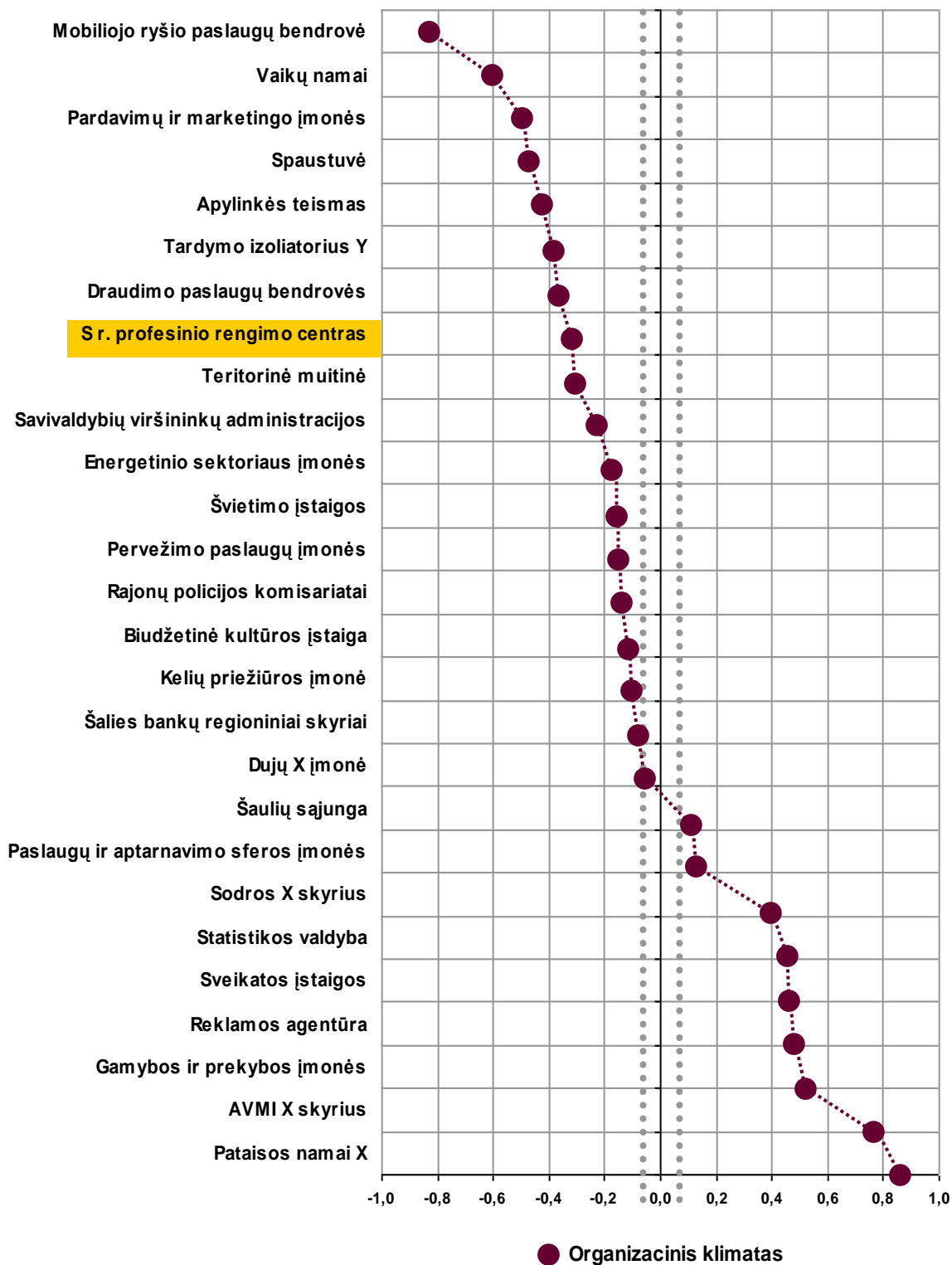


7 pav. Organizacinio klimato raiška ŠPRC ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 4436)

Naudingas tiriamos organizacijos palyginimas yra normavimo imties kontekste (8 pav.). iš jo matyti, kad **teigiamas** klimatas (įverčiai žemiau pasikliaujamojo intervalo vidurkio ribos) būdingas šiose organizacijose: mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje, vaikų namų organizacijoje, pardavimų ir marketingo įmonėje, spaustuvėje, apylinkės teisme, tardymo izoliatoriuje Y, draudimo paslaugų bendrovėse, Šiaulių profesinio rengimo centre ($-0,30$), teritorinėje muitinėje, savivaldybių viršinių administracijose, energetinio sektoriaus įmonėse, švietimo įstaigose, pervežimo paslaugų įmonėse, rajonų policijos komisariatose, biudžetinėje kultūros įstaigoje, kelių priežiūros įmonėje, šalies bankų regioniniuose skyriuose. **Neutraliu** organizaciniu klimatu (atitinka pasikliaujamojo intervalo vidurkį) pasižymi: dujų X įmonė. **Kritinis** klimatas būdingas (įverčiai aukščiau vidurkio pasikliaujamo intervalo apatinės ribos) Šiaulių sąjungoje, paslaugų ir aptarnavimo sferos įmonėse,

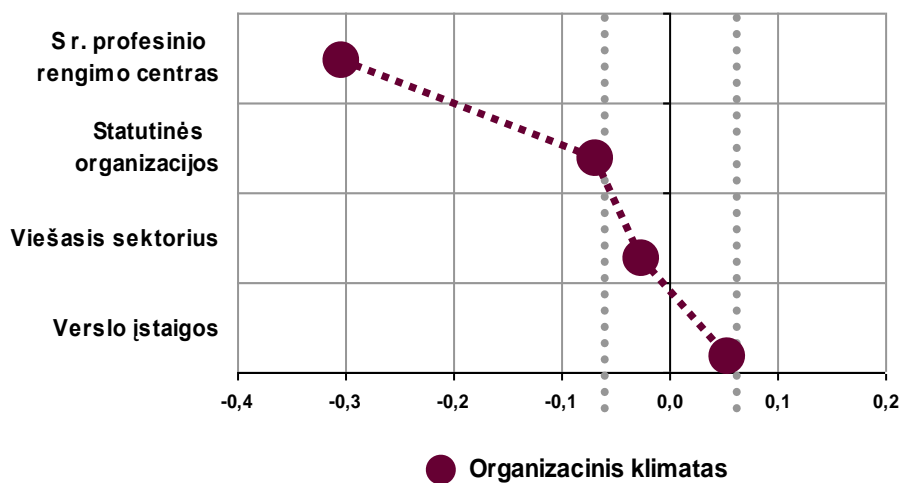
Sodros X skyriuje, statistikos vadyboje, sveikatos įstaigose, reklamos agentūroje, gamybos ir prekybos įmonėse, AVMI X skyriuje, pataisos namų X skyriui.

Taigi, tirtų organizacijų kontekste, Šiaulių profesinio rengimo centras pasižymi pakankamai geru organizaciniu klimatu. Tačiau virš šios organizacijos dar geresniai rodikliai pasižymi septynios organizacijos. Palankiausias organizacinis klimatas pasižymi mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje, o prasčiausias – tatais namuose X.



8 pav. Organizacinio klimato raiška įvairiose organizacijose (N = 4436)

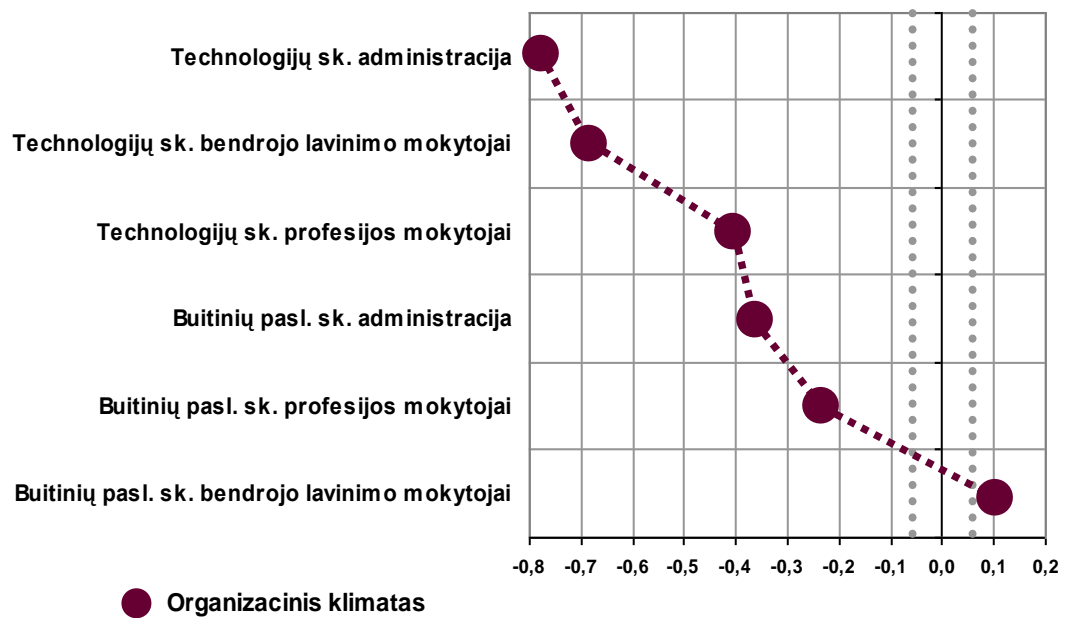
Lyginant skirtingų sektorių organizacijas, Šiaulių profesinio rengimo centro organizacinis klimatas yra palankiausias (nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki $-0,30$), statutinių organizacijų organizacinis klimatas taip pat palankus (nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki $-0,06$). O viešojo sektoriaus, verslo įstaigų organizacinio klimato rodikliai yra vidurkio ribose. Lyginant organizacinį klimatą tirtoje Šiaulių profesinio rengimo centro organizacijoje ir skirtinguose sektoriuose, pastebimas ryškus skirtumas (9 pav.).



9 pav. Organizacinio klimato raiškos ŠPRC skyriuose ir skirtinguose sektoriuose palyginimas (N = 4436)

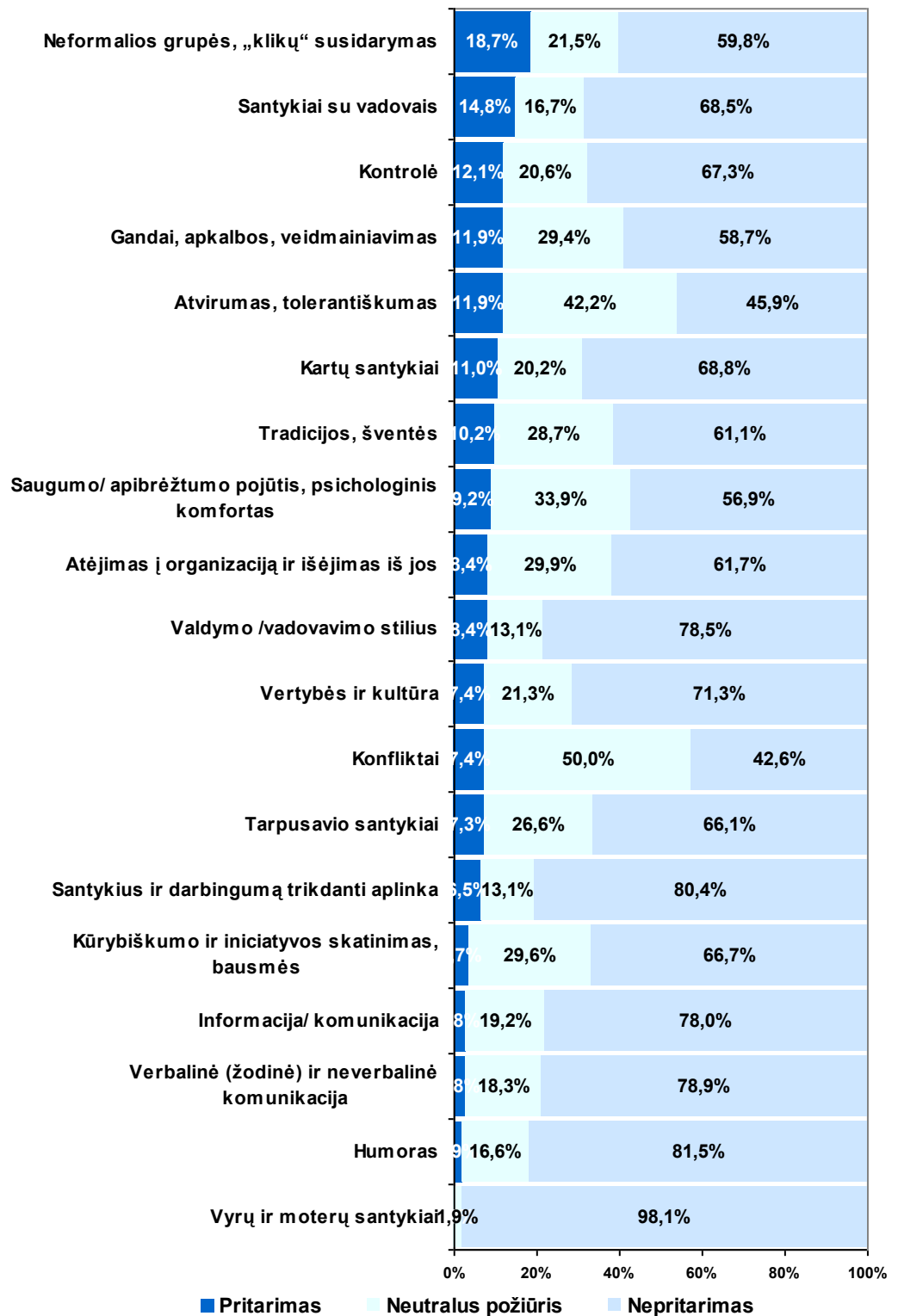
Tirta švietimo organizacija yra nevienalytė. Ją sudaro keletas skyrių bei skirtingi padaliniai. Todėl atskiruose organizacijos padaliniuose, organizacinis klimatas gali skirtis. Tyrimo duomenys parodė, kad **teigiamas** klimatas yra šiuose padaliniuose: techniligijų skyriaus administracijoje, technologijų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų, technologijų skyriaus profesijos mokytojų, buitinių paslaugų skyriaus administracijoje, buitinių paslaugų skyriaus profesijos mokytojų (įvertis žemiau normavimo imties vidurkio, siekia $-0,76$; $-0,67$; $-0,38$; $-0,34$; $-0,22$ standartinio nuokrypio). **Neigiamu** klimatu pasižymi buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų padalinys. Jo standartinio normavimo vidurkio įvertis siekia $0,07$. Palankiausias organizacinis klimatas yra technologijų skyriaus administracijoje, o prasčiausias – buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų padalinyje (10 pav.).

Nepalankus klimatas būdingas tik vienai iš šešių tirtų organizacijos padalinių. Tai rodo, jog tirtoje organizacijoje yra geras organizacinis klimatas, todėl nebūtina žmogiškųjų išteklių vadybos intervencija.



10 pav. Organizacinis klimatas tirtuose padaliniuose (N = 109)

Organizacinio klimato raiška pagal 19 subskalių, iliustruota 11 paveiksle. Visoms testo dimensijoms buvo suskaičiuoti vidutiniai pritarimo procentai (šalia įverčių standartizuotoje Z skalėje). Rezultatai parodė, kad pritarimas organizacinio klimato krizės požymiais yra silpnas (nuo 1,9% iki 18,7%). Daugiausiai nepalankių vertinimų susilaukė šios dimensijos: neformalios grupės, „klikų susidarymas“ (18,7%), santykiai su vadovais (14,8%). Nepritariamai organizacinio klimato požymiams tenka nuo 42,6% iki 98,1%. Didžiausias nepritarimas krizės požymiams pasireiškė per šias dimensijas: vyrų ir moterų santykiai (98,1%), humoras (81,5%), santykiai ir darbingumą trikdanti aplinka (80,4%).



11 pav. Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 109)

Šiaulių profesinio rengimo centro padaliniuose organizacinio klimato raiška atsispindi 7 lentelėje. Nurkypstantys įverčiai pažymėti spalvomis. Šiuo atveju jais laikomos tokios reikšmės nuo normavimo imties vidurkio nukrypstančios į teigiamą ar neigiamą pusę standartinio nuokrypio. Tirtų padalinių rodikliai rodo, jog organizacinis klimatas jose yra palankus. Nepalankus organizacinis

klimatas buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų padalinyje. Iš 19 dimensijų, 2 traktuojamos prastai. Palankiausias organizacinis klimatas – technologijų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų ir technologijų skyriaus administracijos padaliniuose, kur palankūs 8 dimensijų įverčiai. Technologijų skyriaus profesijos mokytojai ir buitinių paslaugų skyriaus administracijos padaliniuose yra palankūs 2 dimensijų įverčiai. Labiausiai neigiamai vertinamos šios dimensijos: humoras bei atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos (7 lentelė). Šie duomenys parodo, kad pasikartoja ankščiau analizuotų rezultatų dėsningumas.

7 lentelė

**Organizacinis klimatas tirtose padaliniuose pagal 19 subskalių,
statistinės išskirtys (N = 109)**

| | |
|--|------------|
| | $x > 0,5$ |
| | $x < -0,5$ |

| Dimensijos (subskalės) | Technologijų sk. administracija | Technologijų sk. bendrojo lavinimo mokytojai | Technologijų sk. profesijos mokytojai | Buitinių pasl. sk. administracija | Buitinių pasl. sk. bendrojo lavinimo mokytojai | Buitinių pasl. sk. profesijos mokytojai |
|---|------------------------------------|--|--|--------------------------------------|--|--|
| Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas | -1,03 | -0,53 | -0,23 | -0,12 | 0,28 | 0,03 |
| Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija | -0,96 | -0,70 | -0,48 | -0,27 | 0,03 | -0,28 |
| Konfliktai | -0,25 | 0,05 | 0,12 | 0,22 | 0,31 | -0,07 |
| Vyrų ir moterų santykiai | -0,48 | -0,36 | -0,21 | -0,33 | -0,41 | -0,22 |
| Humoras | -0,64 | -0,43 | -0,26 | -0,07 | 0,57 | -0,17 |
| Santykiai su vadovais | -0,51 | -0,30 | -0,03 | -0,51 | 0,06 | -0,43 |
| Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės | -0,60 | -0,55 | -0,35 | -0,28 | -0,02 | -0,23 |
| Informacija/ komunikacija | -0,80 | -0,64 | -0,55 | -0,82 | -0,47 | -0,48 |
| Atvirumas, tolerantiškumas | -0,44 | -0,48 | -0,30 | -0,36 | -0,08 | -0,12 |
| Gandai, apkalbos, veidmainiavimas | -0,35 | -0,45 | -0,18 | 0,19 | -0,02 | 0,21 |
| Kartų santykiai | -0,41 | -0,60 | -0,28 | 0,11 | 0,44 | 0,26 |
| Tarpusavio santykiai | -0,42 | -0,36 | -0,07 | -0,06 | 0,03 | 0,03 |
| Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas | -0,54 | -0,32 | -0,11 | -0,16 | 0,21 | -0,14 |
| Valdymo /vadovavimo stilius | -0,38 | -0,40 | -0,23 | -0,48 | -0,21 | -0,31 |
| Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka | -0,25 | -0,19 | 0,06 | 0,04 | -0,35 | -0,11 |
| Kontrolė | -0,39 | -0,56 | -0,20 | -0,49 | 0,18 | -0,17 |
| Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos | -0,40 | -0,39 | -0,04 | 0,01 | 0,81 | -0,08 |
| Vertybės ir kultūra | -0,45 | -0,75 | -0,27 | -0,34 | -0,01 | -0,37 |
| Tradicijos, šventės | -0,74 | -0,66 | -0,93 | -0,23 | 0,35 | -0,18 |

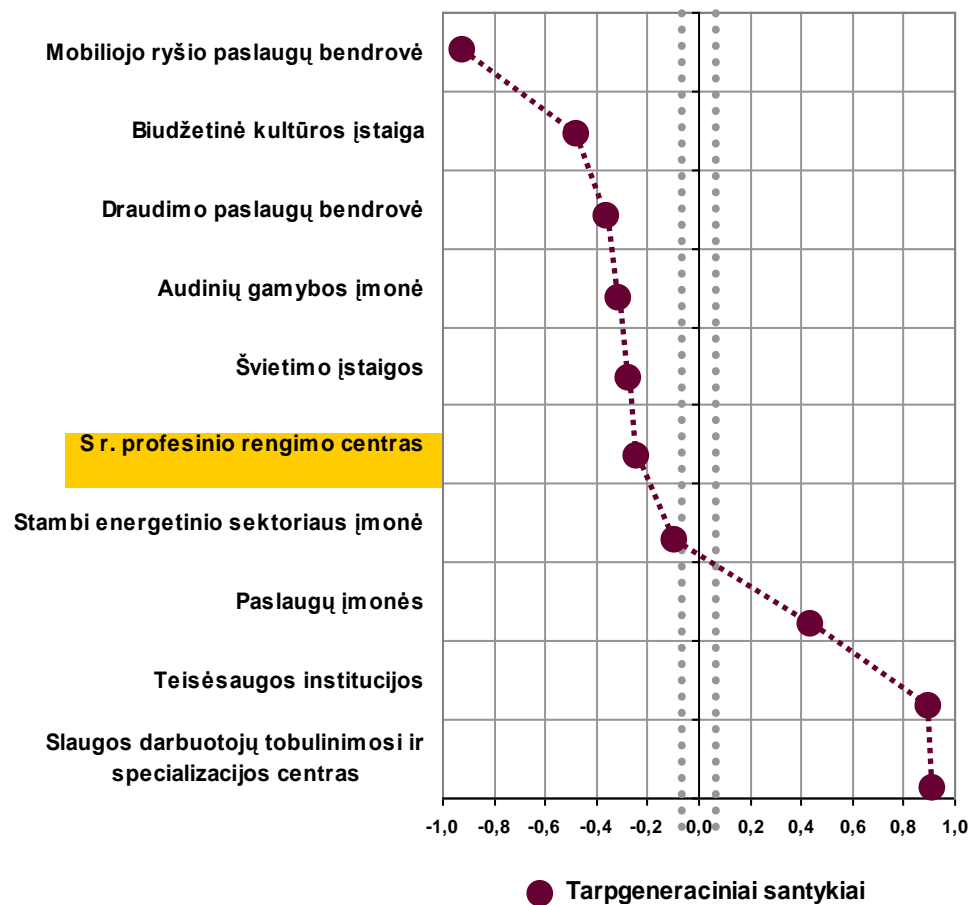
Apibendrinant galima teigti, jog testo rezultatai parodė, kad tirtoje organizacijoje nėra daug problemų kurias reikėtų spręsti. Viename padalinyje (iš šešių), vyrauja nepalankus organizacinis klimatas. Visuose kituose padaliniuose organizacinis klimatas yra palankus. Organizacinis klimatas geriausias technologijų skyriaus administracijos ir technologijų skyriaus bendrojo lavinimo skyriaus padaliniuose. O nepalankiausias buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo skyriaus padalinyje.

3.3. Tarpgeneracinių santykių raiška švietimo organizacijoje

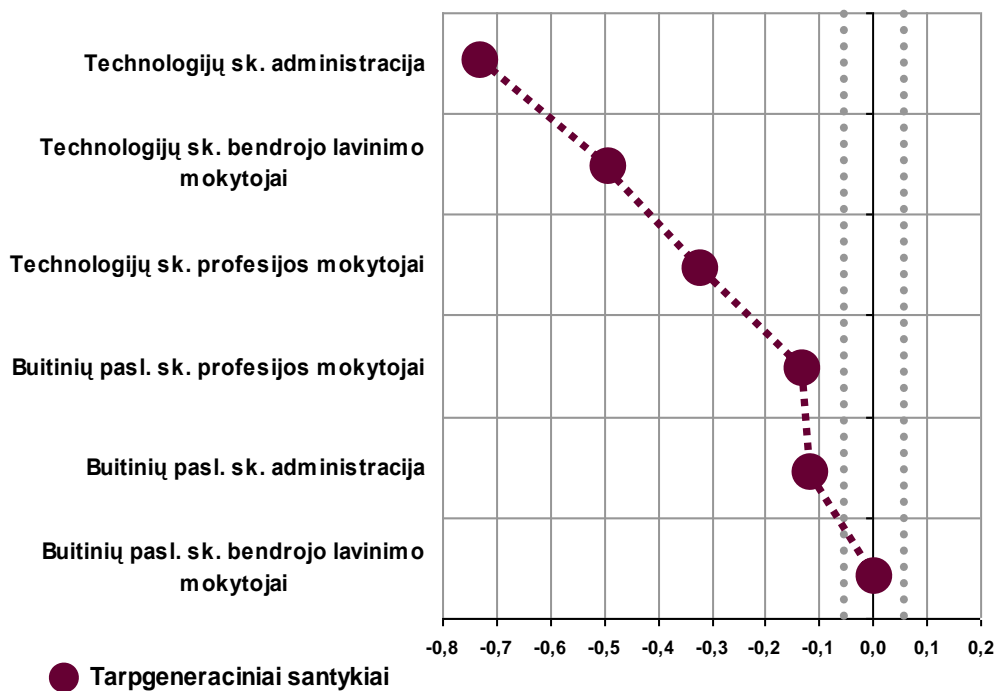
Iš analizavus tyrimų duomenis nustatyta, jog tarpgeneracinių santykių testas yra validus ir patikimas. Bet taip pat svarbu yra patikrinti, ar jis validus ir dalinėje imtyje – Šiaulių profesinio rengimo centro organizacijoje. Kadangi dalinė imtis yra gerokai mažesnė už normavimo imtį, tai tarpgeneracinių santykių rezultatai gali atsispindėti prastesni, kaip ir organizacinio klimato testo atveju. Tai gali lemti nenuoširdūs atsakymai, psichologinės savybės, respondentų nuotaika ir t.t.

Tiriamos organizacijos palyginimas normavimo imties kontekste yra naudingas. Tai rodo 12 paveikslo duomenys. Iš jo matyti, kad mažiausiai tarpgeneraciniai santykiai pasireiškia mobiliojo ryšio paslaugų bendrovėje, biudžetinėje kultūros įstaigoje, draudimo paslaugų bendrovėje, audinių gamybos įmonėje, švietimo įstaigose, Šiaulių profesinio rengimo centre, stambioje energetinio sektoriaus įmonėje. Stipriausiai tarpgeneraciniai santykiai pasireiškia paslaugų įmonėse, teisėsaugos institucijose, slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre (įverčiai žemiau vidurkio ribos). Tarpgeneracinių santykių didėjimo tendencijos labiausiai pasireiškia slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centre. Tirtoji švietimo organizacija užima vidutinę poziciją (įvertis siekia – 0,20 standartinio normaliojo skirstinio Z – skalės punktu).

Kadangi tarpgeneraciniai santykiai skyriuose gali skirtis, tikslinga būtų patikrinti jos raišką Šiaulių profesinio rengimo centro padaliniuose. 13 paveikslo duomenys rodo, jog buitinių paslaugų skyriaus mokytojų padalinyje tarpgeneraciniai santykiai reiškiasi neutraliai (atitinka normavimo vidurkį). Mažiausiai tarpgeneraciniai santykiai reiškiasi technologijų skyriaus administracijoje, technologijų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų, technologijų skyriaus profesijos mokytojų (jų tarpgeneracinių santykių įvertis žemiau normavimo imties vidurkio siekia nuo – 0,71, – 0,47 iki – 0,30). Taip pat mažai tarpgeneraciniai santykiai reškiasi buitinių paslaugų skyriaus profesijos mokytojų ir buitinių paslaugų administracinos padaliniuose (įverčiai normavimo imties vidurkio nuo 0,11 iki 0,10 standartinio nuokrypio).

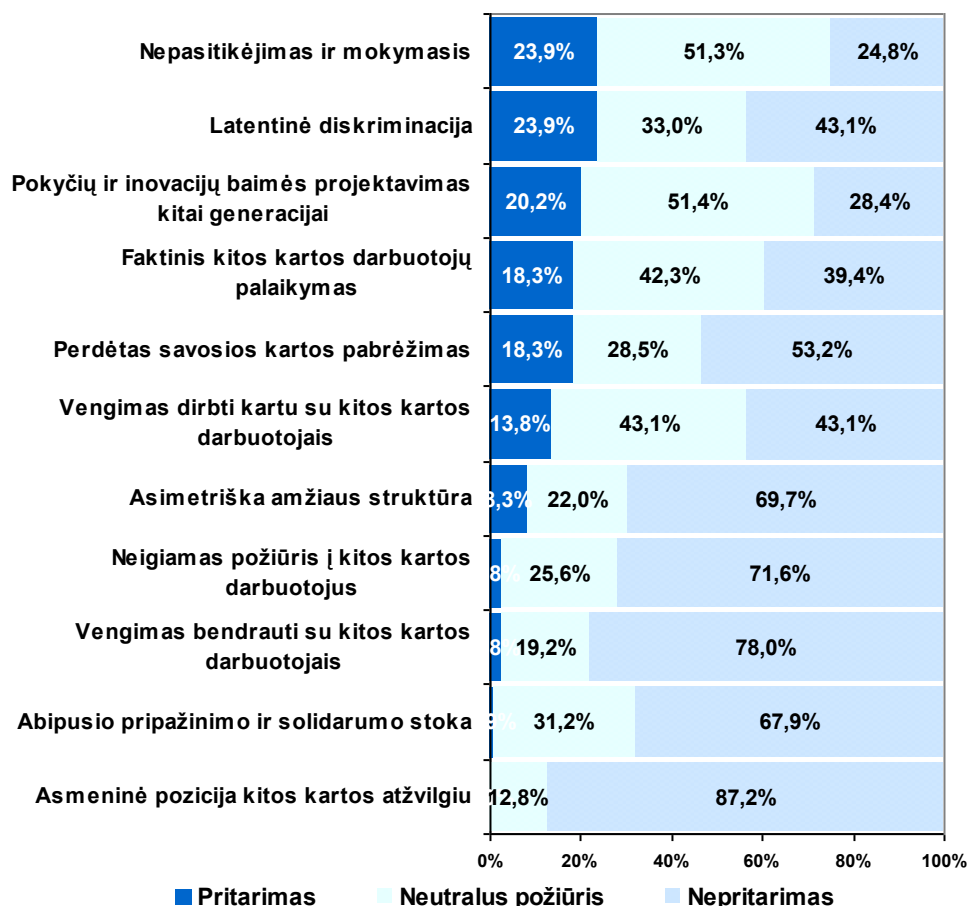


12 pav. Tarpgeneraciniai santykiai įvairiose organizacijose (N = 1206)



13 pav. Tarpgeneraciniai santykiai tirtuose padaliniuose (N = 109)

Norėdami tiksliau įvertinti tarpgeneracinių santykių raišką, buvo apskaičiuotas pritarimas tarpgeneracinių santykių požymiams, išreikštas procentais. Buvo įvertintos visos 11 dimensijų. 14 paveiksle matyti, jog tarpgeneraciniai santykiai organizacijoje nėra ryškūs. Pritarimo jos raiškai įverčiai siekia 0%– 23,9%, o nepritarimui tenka 24,8% – 87,2%.



14 pav. Pritarimas tarpgeneracinių santykių krizės požymiams, proc. (N = 109)

Tarpgeneracinių santykių reikšmės tirtose padaliniuose pateiktas 8 lentelėje. Lentelėje pateikti ne tik testo įverčiai, tenkantys tirtiems padaliniams, bet ir spalvomis paryškinti vadinamieji nukrypstantys įverčiai. Tokiu būdu galima lengvai atpažinti ir analizuoti pirmaujančias bei atsiliekančias komandas. Nukrypstančiai įverčiai buvo laikomos testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio nukrypstančios į teigiamą ar neigiamą pusę per mažiau nei pusę standartinio nuokrypio. Rausva spalva žymi dodelę tarpgeneracinių santykių raišką, žalia – mažą.

Atlikus tyrimus Šiaulių profesinio rengimo centro padaliniuose, buvo patvirtinta, kad tarpgeneraciniai santykiai organizacijoje minimalūs. Dvejose padaliniuose vienoje dimensijoje išriškėja didelis tarpgeneracinių santykių raiškos įvertis. Ji pasireiškia šioje dimensijoje: nepasitikėjimas ir mokymasis. Tarpgeneracinių santykių raiška pasireiškia technologijų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojai ir buitinių paslaugų skyriaus administracija. Penkiuose – mažą tarpgeneracinių santykių raišką nusakantys įverčiai. Palankesnių vertinimų aspektais

tarpgeneracinių santykių klausimais pasižymėjo technologijų skyriaus administracija, technologijų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojai, technologijų skyriaus profesijos mokytojai, buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų padaliniai. Labiausiai teigiamai išreikštos dimensijos: vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais, perdėtas savosios kartos pabrėžimas.

8 lentelė

Tarpgeneracinė įtampa tirtose padaliniuose pagal 11 subskalių, statistinės išskirtys (N =109)

| | |
|--|-------------|
| | $x > 0,33$ |
| | $x < -0,33$ |

| Dimensijos (subskalės) | Technologijų sk. administracija | Technologijų sk. bendrojo lavinimo mokytojai | Technologijų sk. profesijos mokytojai | Buitinių pasl. sk. administracija | Buitinių pasl. sk. bendrojo lavinimo mokytojai | Buitinių pasl. sk. profesijos mokytojai |
|---|---------------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai | -0,54 | -0,32 | -0,10 | 0,13 | -0,21 | -0,18 |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | -0,69 | -0,46 | -0,46 | -0,32 | 0,06 | -0,16 |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | -0,90 | -0,63 | -0,05 | -0,23 | 0,11 | -0,15 |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | -0,08 | -0,40 | -0,47 | 0,00 | -0,33 | -0,27 |
| Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus | -0,56 | -0,28 | -0,40 | 0,09 | 0,07 | -0,05 |
| Latentinė diskriminacija | -0,59 | -0,45 | -0,08 | 0,04 | 0,32 | 0,24 |
| Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas | -0,73 | -0,42 | 0,01 | -0,13 | -0,11 | -0,12 |
| Asimetriška amžiaus struktūra | -0,54 | -0,37 | -0,22 | -0,17 | -0,20 | -0,11 |
| Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka | -0,67 | -0,24 | -0,12 | -0,34 | 0,32 | -0,01 |
| Nepasitikėjimas ir mokymasis | 0,17 | 0,42 | -0,21 | 0,39 | -0,06 | 0,20 |
| Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu | -0,13 | -0,26 | -0,09 | -0,26 | 0,15 | -0,21 |

Pagal palankius organizacinio klimato testo rezultatus, buvo spėjama, kad tarpgeneraciniai santykiai taip pat bus palankūs. Sudėjus visų tirtų komandų rezultatus, tarpgeneraciniai santykiai organizacijoje nepasireiškia (12 pav.). Tačiau išskyrus skyrius į padalinius, matyti, kad buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų padalinyje tarpgeneracinių santykių įvertis yra neutralus (13 pav.). todėl galima teigti, kad tarpgeneraciniai santykiai mažai įtakoja organizacinį klimatą.

Išanalizavus tarpgeneracinių santykių tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad tarpgeneraciniai santykiai pasireiškia dvejuo se padaliniuose. Tarpgeneraciniai santykiai jose reiškiasi dėl asmeninių ir inovacinių pozicijų. Tarpgeneracinių santykių priežastis būtina išsiaiškinti

bei imtis priemonių jai mažinti. Tam rekomenduojami kokybiniai tyrimai. Tarpgeneracinių santykių testo rezultatų analizė atskleidė, kad organizacijoje dar yra neišnaudotų galimybių kai prisidėti prie organizacijos darbinės aplinkos gerinimo ir jos stiprinimo.

3.4. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis švietimo organizacijoje

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis iš principo turėtų turėti statistinius sąsajas. Jei organizacijoje tarp darbuotojų nėra palankus organizacinis klimatas, tai tikimybė, kad tarpgeneraciniai santykiai joje taip pat menki. Tarpgeneraciniai santykiai ne visuomet įtakoja nepalankų organizacinį klimatą. Tam įtakoti gali ir daugelis kitų veiksnių. Tikėtina, jei nėra stiprių tarpgeneracinių santykių, organizacinis klimatas gali būti teigiamas. Žinoma hipotetiškai, galima tikėtis nedidelio ar vidutinio dydžio statistiškai patikimų koreliacijų. Kadangi organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai nėra identiški, aukštas statistinis sąryšis yra mažai tikėtinas.

Bendroje imtyje statistiniai sąryšiai tarp 19 organizacinio klimato dimensijų ir 11 tarpgeneracinių santykių dimensijų pateikti 9 lentelėje. Dauguma koreliacijos koeficientų rodo nestiprų, bet statistiškai patikimą ryšį. Tai įrodo, kad lietuviškas organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių raiškos testas psichometriniu požiūriu yra kokybiškas.

Tarp tarpgeneracinių santykių ir organizacinio klimato, pasinaudojus daugiamete regresija buvo patikrintas jų statistinis sąryšis. Tai įgalina sužinoti ar tarpgeneraciniai santykiai ženkliai veikia organizacinį klimatą. Visos 11 tarpgeneracinių santykių dimensijos regresijos modelyje traktuojamos kaip nepriklausomas kintamasis, o tam tikra organizacinio klimato dimensija traktuojama kaip priklausomas kintamasis. Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių pateikti 10 lentelėje. Iš jo matyti, kad tarpgeneraciniai santykiai gali būti traktuojami kaip organizacinio klimato teigiama ar neigiama priežastis. Determinacijos koeficiento r^2 reikšmės parodo, kad tarpgeneraciniai santykiai organizacinio klimato raišką paveikia vidutiniškai 22,26%. Tai ganėtinau daug, žinant, jog organizacinį klimatą gali veikti ir daugiau priežasčių.

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšio statistinis dėsnīgumas taip pat buvo rastas ir konstatuotas Šiaulių profesinio rengimo centro organizacijos imtyje (11 lentelė). Daugeliui atvejų dominuoja statistiškai patikimas, teigiamas, pakankamai stiprus ryšys. Šiaulių profesinio rengimo centro organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis labiausiai atsiskleidžia šiose dimensijose: kartų santykiai, tarpusavio santykiai, neformalios grupės, „kilku“ susidarymas, vertybės ir kultūra – latentinė diskriminacija; kartų santykiai – vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais; neformalios grupės, „kilku“ susidarymas – faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas (pažymėta tamsiai mėlyna spalva). Dominuojantis sąryšis tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių yra vidutinio stiprumo (mėlyna spalva). Jį atspindi šios

dimensijos: tarpusavio santykiai – vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais; kartų santykiai – neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus; kontrolė, saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas – latentinė diskriminacija bei kitos dimensijos. Silpniausiais sąryšis (žydra spalva) pasireiškia per šias dimensijas: atvirumas tolerancija – pokyčių baimės projektavimas kitai generacijai; santykius ir darbingumą trukdanti aplinka – vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais ir daug kitų dimensijų.

Pasinaudojus daugiamete regresija, kuri padėjo nustatyti tarpgeneracinių santykių poveikį Šiaulių profesinio rengimo centre imtyje su organizacinio klimato dimensijomis reikšmingumą (12 lentelė). Joje determinacijos koeficiento r^2 reikšmės parodo, kad tarpgeneraciniai santykiai organizacinio klimato raišką paveikia vidutiniškai 37,57%. Tai yra daug, žinant, kad organizacinį klimatą gali veikti ir daugiau priežasčių. Labiausiai tarpgeneraciniai santykiai veikia šias organizacinio klimato dimensijas: kartų santykiai (64%), neformalios grupės, „kilnų“ susidarymas (58%), tarpusavio santykiai (51%), vertybės ir kultūra (44%), valdymo/vadovavimo stilius (43%), kontrolė, kūrybiškumas ir inovacijos skatinimas, bausmės (38%), saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas (37%). Silpniausias poveikis yra šioms organizacinio klimato dimensijoms: vyrų ir moterų santykiai (9%), konfliktai (19%).

Išanalizavus pateiktus duomenis galima daryti praktinę vadybinę išvadą, jog organizacijoje norint pasiekti pačių geriausių organizacinio klimato rezultatų, reikia puoselėti gerus darbuotojų santykius tarp kartų.

Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dimensijų

| Dimensijos (subskalės) | 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, veidmainavimas | Kartu 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 | 0,18 *** | 0,21 *** | 0,22 *** | 0,21 *** | 0,07 * | 0,33 *** | 0,25 *** | 0,30 *** | 0,25 *** | 0,37 *** | 0,41 *** | 0,40 *** | 0,37 *** | 0,41 *** | 0,34 *** | 0,38 *** | 0,16 *** | 0,38 *** | 0,03 |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | 0,21 *** | 0,38 *** | 0,31 *** | 0,33 *** | 0,29 *** | 0,39 *** | 0,33 *** | 0,36 *** | 0,32 *** | 0,39 *** | 0,52 *** | 0,48 *** | 0,40 *** | 0,47 *** | 0,39 *** | 0,43 *** | 0,31 *** | 0,43 *** | 0,13 *** |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | 0,16 *** | 0,23 *** | 0,20 *** | 0,17 *** | 0,16 *** | 0,29 *** | 0,26 *** | 0,26 *** | 0,23 *** | 0,26 *** | 0,35 *** | 0,31 *** | 0,28 *** | 0,32 *** | 0,27 *** | 0,33 *** | 0,19 *** | 0,32 *** | 0,09 ** |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | 0,17 *** | 0,26 *** | 0,26 *** | 0,26 *** | 0,18 *** | 0,35 *** | 0,33 *** | 0,33 *** | 0,30 *** | 0,34 *** | 0,45 *** | 0,40 *** | 0,40 *** | 0,43 *** | 0,34 *** | 0,39 *** | 0,25 *** | 0,41 *** | 0,06 * |
| Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus | 0,26 *** | 0,42 *** | 0,38 *** | 0,32 *** | 0,34 *** | 0,42 *** | 0,39 *** | 0,39 *** | 0,33 *** | 0,40 *** | 0,56 *** | 0,51 *** | 0,42 *** | 0,49 *** | 0,33 *** | 0,44 *** | 0,38 *** | 0,44 *** | 0,20 *** |
| Latentinė diskriminacija | 0,23 *** | 0,31 *** | 0,24 *** | 0,29 *** | 0,20 *** | 0,35 *** | 0,30 *** | 0,30 *** | 0,27 *** | 0,29 *** | 0,42 *** | 0,37 *** | 0,40 *** | 0,41 *** | 0,31 *** | 0,40 *** | 0,29 *** | 0,40 *** | 0,05 |
| Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas | 0,21 *** | 0,26 *** | 0,21 *** | 0,30 *** | 0,18 *** | 0,33 *** | 0,29 *** | 0,32 *** | 0,32 *** | 0,33 *** | 0,45 *** | 0,39 *** | 0,36 *** | 0,44 *** | 0,37 *** | 0,40 *** | 0,25 *** | 0,41 *** | 0,00 |
| Asimetriška amžiaus struktūra | 0,13 *** | 0,29 *** | 0,23 *** | 0,35 *** | 0,13 *** | 0,34 *** | 0,23 *** | 0,31 *** | 0,23 *** | 0,35 *** | 0,45 *** | 0,41 *** | 0,34 *** | 0,40 *** | 0,32 *** | 0,39 *** | 0,20 *** | 0,34 *** | 0,03 |
| Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka | 0,09 *** | 0,17 *** | 0,18 *** | 0,03 | 0,25 *** | 0,17 *** | 0,27 *** | 0,09 *** | 0,17 *** | 0,07 ** | 0,15 *** | 0,14 *** | 0,11 *** | 0,11 *** | 0,01 | 0,08 ** | 0,25 *** | 0,14 *** | 0,25 *** |
| Nepasitikėjimas ir mokymasis | 0,09 ** | 0,15 *** | 0,12 *** | 0,26 *** | 0,10 *** | 0,16 *** | 0,05 | 0,17 *** | 0,11 *** | 0,19 *** | 0,29 *** | 0,24 *** | 0,21 *** | 0,25 *** | 0,27 *** | 0,23 *** | 0,08 *** | 0,19 *** | 0,04 |
| Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu | 0,11 *** | 0,25 *** | 0,21 *** | 0,15 *** | 0,31 *** | 0,20 *** | 0,26 *** | 0,19 *** | 0,20 *** | 0,13 *** | 0,25 *** | 0,21 *** | 0,17 *** | 0,21 *** | 0,09 ** | 0,13 *** | 0,33 *** | 0,21 *** | 0,23 *** |

Pastaba: *** Patikimumas 0,001; ** Patikimumas 0,01; Patikimumas 0,05. N min = 1169; N max = 1203

0,5 ≤ r < 0,7

0,3 ≤ r < 0,5

0,1 ≤ r < 0,3

Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių (r2)

N min = 1169; N max = 1203

| Nepriklausomi kintamieji: Tarpgeneracinių santykių dimensijos | Rodikliai | 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, „kliekų“ susidarymas | Valdymo /vadovavimo stilius | Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka | Kontrolė | Atejimas į organizaciją ir išėjimas iš jos | Vertybės ir kultūra | Tradicijos, šventės |
| Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai | r = r ² = F = p < | 0,30 | 0,46 | 0,40 | 0,46 | 0,41 | 0,47 | 0,44 | 0,44 | 0,39 | 0,47 | 0,63 | 0,57 | 0,51 | 0,57 | 0,47 | 0,53 | 0,44 | 0,52 | 0,33 |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | | 0,09 | 0,21 | 0,16 | 0,21 | 0,17 | 0,22 | 0,19 | 0,19 | 0,15 | 0,23 | 0,40 | 0,33 | 0,26 | 0,33 | 0,23 | 0,28 | 0,20 | 0,27 | 0,11 |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | | 10,52 | 28,98 | 20,75 | 28,10 | 22,01 | 30,03 | 25,62 | 25,71 | 18,79 | 31,06 | 71,49 | 52,05 | 37,01 | 52,55 | 31,16 | 40,94 | 26,01 | 39,77 | 12,57 |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus | r = r ² = F = p < | 0,30 | 0,46 | 0,40 | 0,46 | 0,41 | 0,47 | 0,44 | 0,44 | 0,39 | 0,47 | 0,63 | 0,57 | 0,51 | 0,57 | 0,47 | 0,53 | 0,44 | 0,52 | 0,33 |
| Latentinė diskriminacija | | 0,09 | 0,21 | 0,16 | 0,21 | 0,17 | 0,22 | 0,19 | 0,19 | 0,15 | 0,23 | 0,40 | 0,33 | 0,26 | 0,33 | 0,23 | 0,28 | 0,20 | 0,27 | 0,11 |
| Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas | | 10,52 | 28,98 | 20,75 | 28,10 | 22,01 | 30,03 | 25,62 | 25,71 | 18,79 | 31,06 | 71,49 | 52,05 | 37,01 | 52,55 | 31,16 | 40,94 | 26,01 | 39,77 | 12,57 |
| Asimetriška amžiaus struktūra | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka | r = r ² = F = p < | 0,30 | 0,46 | 0,40 | 0,46 | 0,41 | 0,47 | 0,44 | 0,44 | 0,39 | 0,47 | 0,63 | 0,57 | 0,51 | 0,57 | 0,47 | 0,53 | 0,44 | 0,52 | 0,33 |
| Nepasitikėjimas ir mokymasis | | 0,09 | 0,21 | 0,16 | 0,21 | 0,17 | 0,22 | 0,19 | 0,19 | 0,15 | 0,23 | 0,40 | 0,33 | 0,26 | 0,33 | 0,23 | 0,28 | 0,20 | 0,27 | 0,11 |
| Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu | | 10,52 | 28,98 | 20,75 | 28,10 | 22,01 | 30,03 | 25,62 | 25,71 | 18,79 | 31,06 | 71,49 | 52,05 | 37,01 | 52,55 | 31,16 | 40,94 | 26,01 | 39,77 | 12,57 |
| | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dimensijų

| Dimensijos (subskalės) | Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas | Verbalinė (žodine) ir neverbalinė komunikacija | Konfliktai | Vyrų ir moterų santykiai | Humoras | Santykiai su vadovais | Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės | Informacija/ komunikacija | Atvirumas, tolerantiskumas | 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 | 0,12 | 0,12 | 0,19 * | 0,16 | 0,07 | 0,05 | 0,22 * | 0,24 * | 0,29 ** | 0,28 ** | 0,27 ** | 0,21 * | 0,20 * | 0,19 * | 0,15 | 0,22 * | 0,14 | 0,25 ** | 0,03 |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | 0,42 *** | 0,40 *** | 0,27 ** | 0,19 * | 0,32 *** | 0,31 *** | 0,39 *** | 0,48 *** | 0,39 *** | 0,44 *** | 0,61 *** | 0,53 *** | 0,47 *** | 0,44 *** | 0,33 *** | 0,40 *** | 0,36 *** | 0,44 *** | 0,12 |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | 0,31 *** | 0,19 * | 0,22 * | 0,10 | 0,21 * | 0,19 * | 0,24 * | 0,29 ** | 0,29 ** | 0,32 *** | 0,32 *** | 0,22 * | 0,24 * | 0,26 ** | 0,08 | 0,26 ** | 0,25 * | 0,29 ** | 0,06 |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | 0,31 *** | 0,25 ** | 0,22 * | 0,19 * | 0,14 | 0,19 * | 0,39 *** | 0,38 *** | 0,39 *** | 0,40 *** | 0,41 *** | 0,44 *** | 0,36 *** | 0,40 *** | 0,21 * | 0,28 ** | 0,29 ** | 0,36 *** | 0,11 |
| Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus | 0,40 *** | 0,43 *** | 0,30 ** | 0,14 | 0,31 *** | 0,31 *** | 0,42 *** | 0,48 *** | 0,37 *** | 0,38 *** | 0,54 *** | 0,48 *** | 0,49 *** | 0,48 *** | 0,33 *** | 0,33 *** | 0,44 *** | 0,43 *** | 0,34 *** |
| Latentinė diskriminacija | 0,52 *** | 0,44 *** | 0,34 *** | 0,17 | 0,39 *** | 0,46 *** | 0,39 *** | 0,46 *** | 0,44 *** | 0,41 *** | 0,67 *** | 0,55 *** | 0,66 *** | 0,53 *** | 0,13 | 0,53 *** | 0,40 *** | 0,58 *** | 0,31 *** |
| Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas | 0,42 *** | 0,30 *** | 0,31 *** | 0,22 * | 0,29 ** | 0,32 *** | 0,39 *** | 0,41 *** | 0,47 *** | 0,42 *** | 0,52 *** | 0,50 *** | 0,61 *** | 0,51 *** | 0,21 * | 0,50 *** | 0,25 ** | 0,52 *** | 0,13 |
| Asimetriška amžiaus struktūra | 0,21 * | 0,25 ** | 0,19 * | 0,10 | 0,02 | 0,13 | 0,41 *** | 0,31 *** | 0,30 ** | 0,37 *** | 0,29 ** | 0,33 *** | 0,25 ** | 0,27 ** | 0,28 ** | 0,26 ** | 0,27 ** | 0,28 ** | 0,12 |
| Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka | 0,33 ** | 0,26 ** | 0,13 | 0,02 | 0,26 ** | 0,26 ** | 0,39 *** | 0,36 *** | 0,32 *** | 0,28 ** | 0,39 *** | 0,25 ** | 0,26 ** | 0,26 ** | 0,12 | 0,28 ** | 0,39 *** | 0,22 * | 0,30 ** |
| Nepasitikėjimas ir mokymasis | 0,09 | 0,03 | 0,12 | 0,01 | 0,01 | 0,09 | 0,24 * | 0,09 | 0,13 | 0,14 | 0,05 | 0,08 | 0,08 | 0,12 | 0,01 | 0,04 | 0,04 | 0,00 | 0,04 |
| Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu | 0,25 ** | 0,37 *** | 0,14 | 0,01 | 0,26 ** | 0,30 *** | 0,18 * | 0,31 *** | 0,25 ** | 0,08 | 0,41 *** | 0,28 ** | 0,26 ** | 0,28 ** | 0,19 * | 0,15 | 0,40 *** | 0,32 *** | 0,26 ** |

Pastaba: *** Patikimumas 0,001; ** Patikimumas 0,01; * Patikimumas 0,05. N min = 107; N max = 109

| |
|---------------|
| 0,6 ≤ r < 0,8 |
| 0,4 ≤ r < 0,6 |
| 0,1 ≤ r < 0,4 |

Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių (r^2)

N min = 107; N max = 109

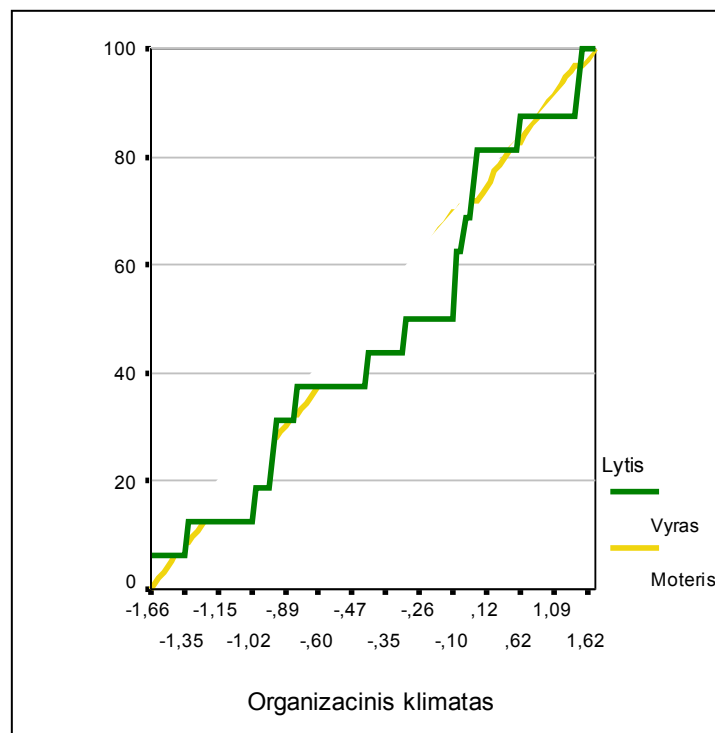
| Nepriklausomi kintamieji: Tarpgeneracinių santykių dimensijos | Rodikliai | Priklausomi kintamieji: Organizacinio klimato dimensijos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|-------------|--------------------------|-------------|-----------------------|--|--------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------|---|-----------------------------|---|-------------|--|---------------------|---------------------|-------|
| | | 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 | r = r ² = F= p < | 0,61 | 0,58 | 0,43 | 0,29 | 0,50 | 0,53 | 0,62 | 0,61 | 0,58 | 0,58 | 0,80 | 0,72 | 0,76 | 0,65 | 0,49 | 0,62 | 0,58 | 0,66 | 0,52 | |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | | 0,37 | 0,33 | 0,19 | 0,09 | 0,25 | 0,28 | 0,38 | 0,37 | 0,33 | 0,34 | 0,64 | 0,51 | 0,58 | 0,43 | 0,24 | 0,38 | 0,34 | 0,44 | 0,27 | |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | | 5,21 | 4,39 | 2,00 | 0,82 | 2,96 | 3,34 | 5,36 | 5,12 | 4,41 | 4,49 | 15,41 | 9,24 | 11,77 | 6,40 | 2,71 | 5,31 | 4,39 | 6,73 | 3,26 | |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | | 0,000 | 0,000 | 0,036 | 0,616 | 0,002 | 0,001 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,004 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.5. Sociodemografinių kintamųjų, tarpgeneracinių santykių, organizacinio klimato statistiniai sąryšiai

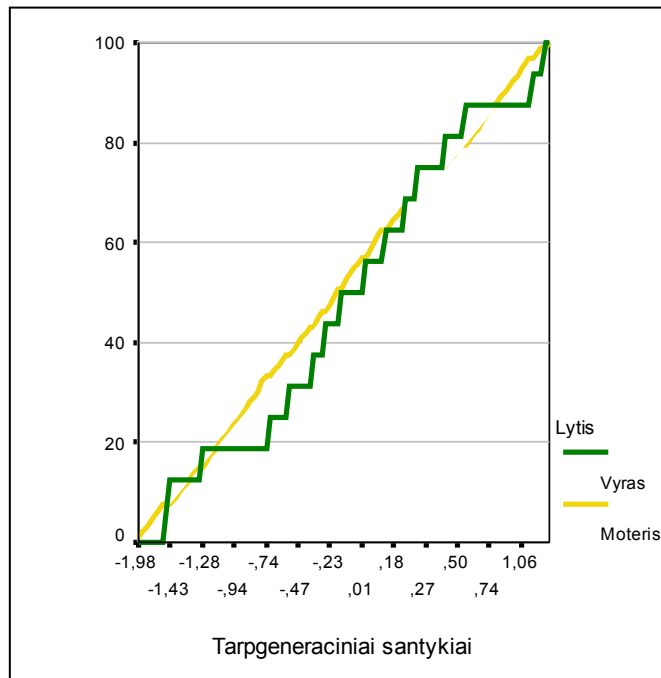
Gauti rezultatai parodė, jog organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai turi sąsajas. Ganėtinau naudinga yra patikrinti ar tiriamoje organizacijoje organizaciniam klimatui ir tarpgeneraciniams santykiams turi įtakos lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas.

Bendroje imtyje buvo rasta statistinių dėsnų. Vyrų ir moterų organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšio vertinimai nesiskiria. Tai patikrinta naudojant Stjudento kriterijų (t-testą). Tarpgeneracinių santykių atveju: $t = -1,013$; $p = 0,311$. Organizacinio klimato testo rodikliai skiriasi, kadangi vyrai vertina palankiau nei moterys: $t = -5,104$; $p = 0,000$.

Dėsniumai bendroje imtyje pasikartojo ir Šiaulių profesinio rengimo centro imtyje. Rezultatai parodė, kad darbuotojų lytis organizacinio klimato ir tarpgeneracinės įtampos vertinimui įtakos neturi (15 pav., 16 pav.). Gauti tokie t-testo rezultatai: $t = 0,196$; $p = 0,845$; $df = 107$ (organizacinio klimato); $t = 0,493$; $p = 0,623$; $df = 107$ (tarpgeneracinės įtampos).

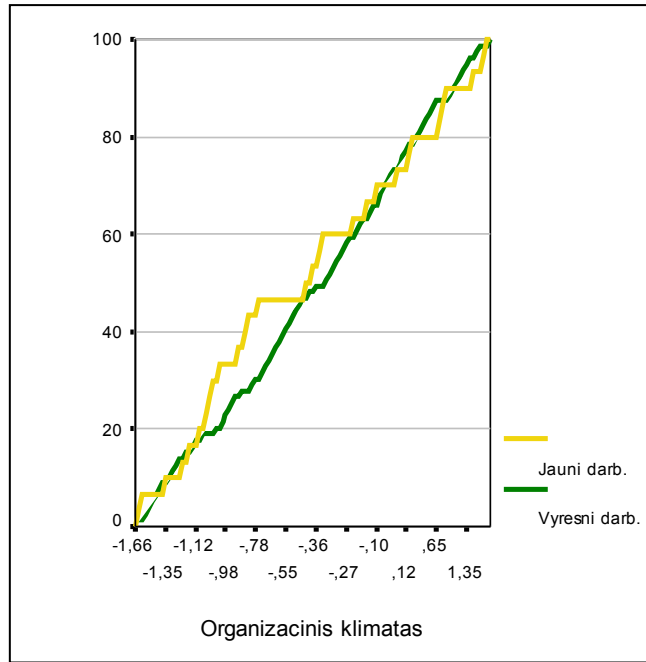


15 pav. Organizacinio klimato raiška ir darbuotojų lytis

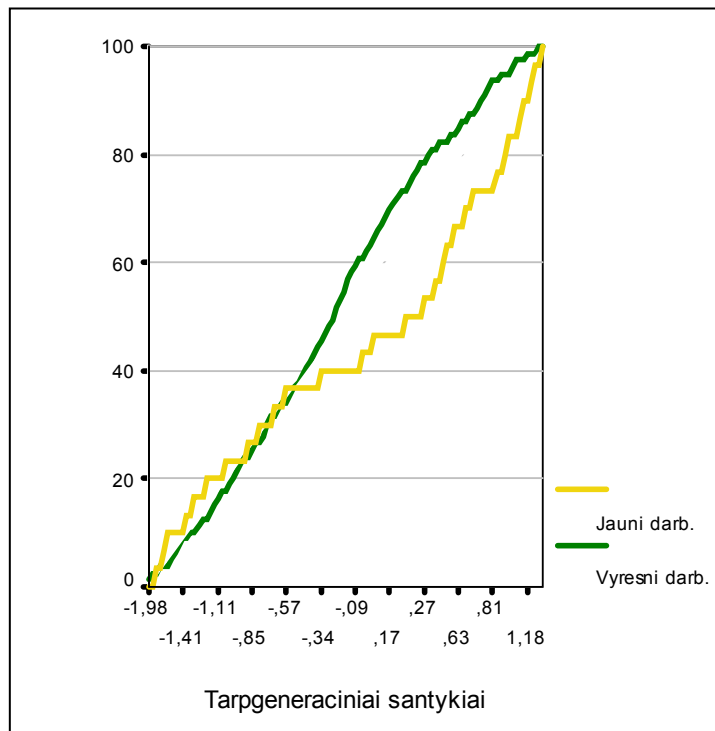


16 pav. Tarpgeneraciniai santykiai ir darbuotojų lytis

Tiriant jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimą, bendroje imtyje tarpgeneracinius santykius vyresni vertina palankiau nei jaunesni. Tai parodo šie įverčiai: $t = 5,129$; $p = 0,000$ (tarpgeneracinių santykių atveju); $t = 0,871$; $p = 0,384$ (organizacinio klimato atveju). Tirtos organizacijos jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai vertinimui įtakos neturi. Gauti tokie t-testo rezultatai: $t = -0,249$; $p = 0,804$ (organizacinio klimato atveju); $t = 1,463$; $p = 0,146$ (tarpgeneracinių santykių atveju)(17 pav., 18 pav.).



17 pav. Organizacinis klimatas ir priklausomybė generacijai



18 pav. Targeneraciniai santykiai ir priklausomybė generacijai

Bendros norminės imties tyrimo rezultatai atskleidė, kad geriausiu organizacinio klimato vertinimu pasižymi darbuotojai, turintys iki 2 metų darbo stažą, o nepalankiausiai darbuotojai, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 20 metų. Organizacinio klimato reikšmingumą parodo šie įverčiai: $F = 6,746$; $p = 0,000$. tuo tarpu tarpgeneracinių santykių darbo stažo atžvilgiu reikšmingų skirtumų nenustatyta: $F = 1,604$; $p = 0,171$.

Šiaulių profesinio rengimo centro imtyje organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimo tarp skirtingų stažo darbuotojų skirtumai nenustatyti. Organizacinio klimato atveju: $F = 1,060$; $p = 0,380$; tarpgeneracinių santykių atveju: $F = 0,990$; $p = 0,417$.

Bendroje imtyje tarp skirtingo išsilavinimo asmenų organizacinis klimatas bei tarpgeneraciniai santykiai palankiausiai vertinami magistro ir universitetinį išsilavinimą – 2 turintys darbuotojai, o mažiau palankiai neuniversitetinį aukštąjį turintys asmenys. Organizacinio klimato atveju : $F = 2,525$; $p = 0,028$; tarpgeneracinių santykių atveju: $F = 4,278$; $p = 0,001$. Šiaulių profesinio rengimo centro norminėje imtyje skirtumai neužfiksuoti. Organizacinio klimato atveju: $F = 0,576$; $p = 0,718$; tarpgeneracinių santykių atveju: $F = 0,894$; $p = 0,488$.

Apibendrinant organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšį nustatytus sociodemografinius kintamuosius, pažymėtina, jog jie metodologiniu požiūriu yra reišmingi. Nustatyta, kad tiek moterys tiek vyrai organizacinį klimatą vertina panašiai. Tirtos organizacijos jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai yra panašūs ir reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tarp darbo stažo ir išsimokslinimo organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas panašus, reikšmingų skirtumų nenustatyta.

IŠVADOS IR APIBENDRINIMAS

1. Teorinės išvados:

- Organizacinis klimatas mokslinėje literatūroje apibūdinamas labai įvairiai. Apibendrinant organizacinį klimatą galima teigti, kad tai vidinės aplinkos bruožas, kurį patiria organizacijos nariai. Organizacinis klimatas įtakoja jų elgesį, atmosferą darbe.
- Organizacinės kultūros įtaka organizacijos veiklos efektyvumui nusako pagrindinės jos funkcijos: gerai suformuluota kultūra skatina darbuotojų išsipareigojimą, lojalumą, vienybę, motyvaciją; apibrėžia organizacijos keliamus siekius, darbuotojų elgesio standartus ir jų vertinimo kriterijus. Siekiant efektyvios veiklos, kultūrą reikia derinti su išorine ir vidine aplinka.
- Daugumos autorių nuomone, tiek organizacijos išorinės, tiek vidinės aplinkos pokyčiai turi didelės įtakos organizacijos mikroklimatui, todėl organizacijos mikroklimato tyrimus organizacijos vadovybė turi atlikinėti nuolat, siekiant jį tobulinti ir gerinti.
- Plačiai nagrinėjamas fenomenas dugelyje socialinių mokslo sričių yra santykiai tarp kartų (generacijų). Tarpgeneracinių santykių įtampos daro vietoje teorija analizuoja nuostatas ir vertybes, tarpgeneracinius skirtumus, kartų (generacijų) skirtumus bei komunikavimą, grupinį darbą.
- Tarpgeneracinių santykių įtampa, t.y. įtampa tarp skirtingų žmonių amžiaus grupių, įtakoja ir kiti santykiai organizacijose, dažniausiai todėl, kad skirtingo amžiaus organizacijos individai suformuoja „skirtingas“ percepcijas į tą pačią darbo aplinką ir procesus vykstančius organizacijoje.
- Galimi teigiami ir neigiami santykiai tarp kartų. Dalindamasis savo patirtimi, kartos skatina inovaciją bei kūrybiškumą. Neigiami santykiai pasižymi tuomet, kai klaidingai vieni kitus interpretuoja. Tuomet ir sukeliamas asmeninis organizacinis konfliktas.

2. Metodologinės išvados:

- Organizacinio klimato bir tarpgeneracinės įtampos testams bendrojoje ir dalinėje normavimo imtyje būdingos aukštos psichometrinės kokybės charakteristikos.

- Tyrimas parodė, kad organizacinio klimato bei tarpgeneracinės įtampos testai buvo validūs ir patikimi tirtos švietimo organizacijos imtyje. Nors ir dalinė imtis yra sąlyginai nedidelė, bet gauti psichometriniai rodikliai – pakankamai patikimi.
- Tyrime naudoti standartizuoti testai parodo požymio raišką, tačiau tiksliai neatskleidžia priežasčių. Todėl ateityje būtų naudinga atlikti kokybinius tyrimus.

3. Empirinio tyrimo išvados:

- Šiaulių profesinio rengimo centras tirtų organizacijų kontekste pasižymi palankiu organizaciniu klimatu. Prasčiausias organizacinis klimatas pataisos namų X. o geriausiai pasižymi mobiliojo ryšio paslaugų bendrovė. Pasitvirtino viena iš konkuruojančių hipotezių, kad konkrečioje švietimo organizacijoje vyrauja palankus organizacinis klimatas, todėl nebūtina vadybinė intervencija.
 - Kitų organizacijų kontekste tirtoje švietimo organizacija pasižymi geriausia tarpgeneracinių santykių įtampos raiška.
 - Atliekant tyrimą padaliniuose matyti, kad organizacinis klimatas skiriasi. Iš šešių tirtų padalinių organizacinis klimatas yra palankus. O tik viename padalinyje jis prastas.
 - Tarpgeneracinių santykių įtampas Šiaulių profesinio rengimo centro padaliniuose palanki. Neutrali tarpgeneracinė įtampa reiškiasi tik buitinių paslaugų skyriaus bendrojo lavinimo mokytojų padalinyje. Sekanti iš konkuruojančių hipotezių, kad organizacijoje reiškiasi tarpgeneracinių santykių įtampa nepasitvirtino, nes ji nepasireiškė nei viename padalinyje.
 - Organizacinio klimato raiškos tirtos organizacijos padaliniuose pagal testo dimensijas, rezultatai patvirtina, jog organizacijoje vyrauja palankus organizacinis klimatas. Daugeliui atvejų dominuoja statistiškai patikimas, teigiamas, pakankamai stiprus ryšys. Šiaulių profesinio rengimo centro organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis labiausiai atsiskleidžia šiose dimensijose: kartų santykiai, tarpusavio santykiai, neformalios grupės, „kilnų“ susidarymas, vertybės ir kultūra – latentinė diskriminacija; kartų santykiai – vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais; neformalios grupės, „kilnų“ susidarymas – faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas.
 - Tarpgeneracinių santykių įtampos raiškos rezultatai leidžia daryti išvada, kad tarpgeneraciniai santykiai pasireiškia keliuose tirtuose komanduose. Būtina imtis kokių

nors priemonių, kad panaikinti tarpgeneracinių santykių įtampą organizacijoje. Tam rekomenduojami kokybiniai tyrimai

- Apibendrinant galima teigti, jog nustatyti sociologinių kintamųjų, organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis, metodologiniu požiūriu yra reikšmingas. Nustatyta jog moterys ir vyrai organizacinį klimatą vertina panašiai. Švietimo organizacijos jaunų ir vyresnių darbuotojų organizacinio klimato vertinimui itakos neturi. Skirtingo išsilavinimo ir skirtingo darbo stažo asmenys organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas panašus, skirtumai neužfiksuoti.

LITERATŪRA

1. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). Психологическое тестирование. Санкт-Петербург: Питер.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
4. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
5. Burke, W., W. (1992). *Organization development*. New York: Addison wesley Publishing Company.
6. Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V., R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2000). *Įmonių vadybo orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
7. Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Manangement Rewiev*. 21. p. 619–623.
8. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Duncan, W. J. (1989). Organizational Culture: Getting a Fix On an Elusive Concept. *Academy of Management Executive*, 3, p. 229–236.
10. 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), p. 24–34.
11. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
12. Glick, W., H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, p. 601–616.
13. Harvey, D., F., Brown, D., R. (1982). *An Experiential approach to organization development*. New Jersey: Prentice-Hall.
14. Hellriegel, D., Slocum, J., W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, p. 255–271.
15. Hicks – Clarke, D., Iles, P. (2000). Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions. *Personnel Review*, 23 (3), p. 325.

16. Hui, C., H., Yee, C. (1999). The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on chinese employees job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 48, p. 175–185.
17. Ireland, R., Van Auken, Ph., Lewis, Ph. (1978). An investigation of the relationship between organizational climate and communication climate. *The Journal of Business Communication*, 1 (16), p. 3–10.
18. Isaksen, S., G., Lauer, K., J. (1998). *The relationship between cognitive style and individual psychological climate: Reflections on previous study* [žiūrėta 2009-12-19]. Prieiga per internetą: < http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/306-Style_Climate.pdf>.
19. James, L., R., James, L., A., Ashe, D., K. (1990). The meaning of organization: the role of cognition and values. B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 40–84.
20. Yoon, M., H., Beatty, Sh., E., Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. An employee-level analysis. *International Journal of service Industry Management*, 12, p. 500–521.
21. Johnstone, A., Johnston, L. (2005). The Relationship between Organizational Climate, Occupational Type and Workaholism. *New Zealand Journal of Psychology*, 34, p. 3.
22. Jones, A., P., James, L., R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, p. 220–241.
23. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
24. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2000). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
25. Kalinauskaitė, R. (2007). *Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: Diagnostinis aspektas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
26. Kalinauskaitė, R., Merkys, G. (2007). Tarpgeneracinės itampos klausimyno tarpkultūrinė validacija: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*, 4(58). [žiūrėta 20100-04-25]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2007-4_\(58\)/](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2007-4_(58)/)>.
27. Kangis, P., Williams, D., Gordon, S. (2000). Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision*, 38, p. 531–540.
28. Kirkcaldy, B., D., Athanasou, J., A. (1999). Perceptions of working climates: A study of German employees. *Career Development International*, 4, p. 53.
29. Landy, F., J. (1985). *Psychology of work behavior*. Homewood: The Dorsy Press.

30. Merkys, G., Beniušienė, M., Kalinauskaitė, R., Vveinhardt, J. (2005). Organisations Climate test for Lithuanian Work Organizations: validations and Correlation with team Work Test. *Socialiniai mokslai*, 3(49), p. 39–51.
31. Moran, E., T., Volkwein, J., F. (1992). The cultural approach to the formation of organization climate. *Human Relations*, 45, p. 19–47.
32. 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.
33. Neill, T., V., Borell, M., H. (1999). Maximizing your return on investment in human performance. *Outlook*, 2 (11), p. 25–31.
34. Novikon, V., V., Zabrodin, M. (1992). *Psychological Management of Industrial Organization*.
35. *Organizacijos klimatas ir jo įvertinimas*. (2008). [žiūrėta 2010-03-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/organizacijos-ir-jos-inertinimas>>.
36. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
37. Peters, T., J., waterman, R., H., Jr. (1982). In *Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Corporations*. New York: Harper & Row.
38. Robbins, P.S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Robbins, S., P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: poligrafija ir informatija.
40. Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizacional research. *International review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, p.153–192.
41. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
42. Schein, E., H. (2000). *Sense and nonsense about culture and climate*. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
43. Schein, E., H. (1992). *Organization Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2, p. 131.
44. Schneider, B. (2000). *The psychological life of organization*. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
45. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
46. Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2000). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.

47. Sveiby, E., K., Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6, p. 420.
48. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, p. 113–124.
49. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. *Švietimo vadybos įvadas* (1996). Ats. red. N. Večkienė. Kaunas: Technologija.
51. Teh, E. (2002). *Intergenerational tension in the workplace: a multidisciplinary and factor analytic approach to the development of an instrument to measure generational differences in organizations*. Doctor dissertation, Murdoch University.
52. *Vadybinės veiklos esmė. Organizacijos aplinka*. [žiūrėta 2010-05-05]. Prieiga per internetą: <http://info.smf.ktu.lt/organizaciju_vadyba/2009%20failai/Vadyb_veikla__Aplinka.pdf>.
53. Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (2005). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. *Erasmus University Rotterdam* [žiūrėta 2010-02-04]. Prieiga per internetą: <<http://ideas.repec.org/p/dgr/uvatin/19960150.html>>.
54. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3, p. 38–43.
55. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, darbai, tendencijos*. Vilnius.
56. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos (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 | 0,63 | 0,84 | 55,69 | 0,75 | 0,70 | 0,79 | 0,54 | 0,29 | 0,80 |
| Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija | 4 | 0,45 | 0,72 | 42,42 | 0,65 | 0,56 | 0,75 | 0,40 | 0,04 | 0,73 |
| Konfliktai | 4 | 0,50 | 0,65 | 36,57 | 0,60 | 0,52 | 0,67 | 0,33 | 0,02 | 0,66 |
| Vyrų ir moterų santykiai | 3 | 0,74 | 0,94 | 80,14 | 0,90 | 0,88 | 0,91 | 0,80 | 0,67 | 0,90 |
| Humoras | 3 | 0,51 | 0,73 | 53,39 | 0,69 | 0,30 | 0,88 | 0,47 | 0,07 | 0,76 |
| Santykiai su vadovais | 4 | 0,78 | 0,89 | 65,49 | 0,80 | 0,63 | 0,88 | 0,64 | 0,36 | 0,87 |
| Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės | 3 | 0,58 | 0,79 | 56,18 | 0,74 | 0,57 | 0,83 | 0,54 | 0,22 | 0,79 |
| Informacija/ komunikacija | 4 | 0,75 | 0,87 | 60,66 | 0,76 | 0,51 | 0,88 | 0,58 | 0,24 | 0,85 |
| Atvirumas, tolerantiškumas | 4 | 0,59 | 0,74 | 44,28 | 0,64 | 0,36 | 0,79 | 0,41 | 0,08 | 0,73 |
| Gandai, apkalbos, veidmainiavimas | 4 | 0,80 | 0,91 | 69,98 | 0,84 | 0,81 | 0,85 | 0,69 | 0,53 | 0,85 |
| Kartų santykiai | 5 | 0,83 | 0,91 | 64,56 | 0,80 | 0,69 | 0,87 | 0,64 | 0,44 | 0,86 |
| Tarpusavio santykiai | 5 | 0,83 | 0,89 | 60,75 | 0,76 | 0,40 | 0,90 | 0,57 | 0,21 | 0,88 |
| Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas | 2 | 0,50 | | 82,33 | 0,91 | 0,91 | 0,91 | 0,82 | 0,65 | 0,91 |
| Valdymo /vadovavimo stilius | 5 | 0,87 | 0,94 | 72,27 | 0,85 | 0,81 | 0,89 | 0,73 | 0,57 | 0,89 |
| Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka | 2 | 0,50 | | 80,10 | 0,90 | 0,90 | 0,90 | 0,80 | 0,60 | 0,90 |
| Kontrolė | 2 | 0,50 | | 87,40 | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,87 | 0,75 | 0,94 |
| Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos | 3 | 0,57 | 0,77 | 52,65 | 0,72 | 0,63 | 0,82 | 0,50 | 0,16 | 0,79 |
| Vertybės ir kultūra | 4 | 0,74 | 0,86 | 59,86 | 0,75 | 0,40 | 0,89 | 0,56 | 0,19 | 0,86 |
| Tradicijos, šventės | 2 | 0,50 | | 77,49 | 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 | Paiškinta sklaida % | Faktorinis svoris (L) | | | Vieneto visumos koreliacija (r/itt) | | |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | | mean | min | max | mean | min | max |
| Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai | 4 | 0,76 0,60 | 0,84 0,70 | 55,24 39,76 | 0,74 0,63 | 0,67 0,57 | 0,80 0,68 | 0,54 0,37 | 0,32 0,12 | 0,79 0,69 |
| Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais | 4 | 0,66 0,67 | 0,80 0,78 | 48,43 47,99 | 0,68 0,68 | 0,48 0,50 | 0,82 0,80 | 0,46 0,45 | 0,12 0,15 | 0,77 0,75 |
| Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais | 5 | 0,82 0,79 | 0,87 0,84 | 57,31 51,77 | 0,74 0,69 | 0,46 0,34 | 0,85 0,85 | 0,55 0,48 | 0,22 0,14 | 0,83 0,82 |
| Perdėtas savosios kartos pabrėžimas | 4 | 0,79 0,75 | 0,90 0,84 | 66,07 54,99 | 0,81 0,74 | 0,78 0,70 | 0,88 0,78 | 0,65 0,54 | 0,46 0,37 | 0,87 0,78 |
| Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus | 5 | 0,71 0,74 | 0,81 0,81 | 48,04 47,73 | 0,68 0,68 | 0,42 0,48 | 0,82 0,80 | 0,45 0,45 | 0,08 0,20 | 0,78 0,77 |
| Latentinė diskriminacija | 4 | 0,80 0,77 | 0,89 0,86 | 65,59 59,56 | 0,81 0,77 | 0,76 0,71 | 0,85 0,82 | 0,65 0,58 | 0,46 0,36 | 0,85 0,81 |
| Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas | 6 | 0,87 0,76 | 0,88 0,80 | 55,53 42,39 | 0,74 0,65 | 0,68 0,60 | 0,80 0,69 | 0,55 0,41 | 0,32 0,19 | 0,79 0,67 |
| Asimetriška amžiaus struktūra | 3 | 0,59 0,59 | 0,79 0,77 | 54,68 52,88 | 0,74 0,72 | 0,66 0,63 | 0,82 0,79 | 0,53 0,51 | 0,21 0,20 | 0,79 0,77 |
| Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka | 3 | 0,65 0,64 | 0,84 0,81 | 60,21 56,18 | 0,78 0,75 | 0,74 0,72 | 0,81 0,77 | 0,59 0,55 | 0,34 0,31 | 0,82 0,77 |
| Nepasitikėjimas ir mokymasis | 4 | 0,72 0,67 | 0,83 0,77 | 54,49 46,37 | 0,74 0,68 | 0,69 0,60 | 0,78 0,76 | 0,53 0,44 | 0,28 0,14 | 0,77 0,72 |
| Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu | 3 | 0,60 0,54 | 0,79 0,74 | 54,89 50,57 | 0,74 0,70 | 0,64 0,57 | 0,81 0,82 | 0,53 0,48 | 0,22 0,11 | 0,77 0,73 |