

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Donata Bartkevičiūtė**

**ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI**  
**FINANSINIO TARPININKAVIMO ORGANIZACIJOJE:**  
**DIAGNOSTINIS ASPEKTAS**  
**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2006**

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**ORGANIZACINIO KLIMATO RAIŠKOS YPATUMAI  
FINANSINIO TARPININKAVIMO ORGANIZACIJOJE:  
DIAGNOSTINIS ASPEKTAS**

**Magistro darbas**

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

**Magistro darbo autorė** Donata Bartkevičiūtė .....

**Vadovas** prof. habil. dr. Gediminas Merkys.....

**Recenzentas** prof. dr. Bronius Martinkus.....

## **SANTRAUKA**

Donata Bartkevičiūtė

**Organizacinio klimato raiškos ypatumai finansinio tarpininkavimo organizacijoje: diagnostinis aspektas.** Magistro darbas.

Šiame magistro darbe analizuojami įvairių Lietuvos ir užsienio autorių organizacinio klimato teoriniai aspektai, atsižvelgiant į finansinio tarpininkavimo organizacijos ypatumus, veiklos specifiką. Darbe analizuojama „organizacinio klimato“ sąvoka, pateikiami organizacinį klimatą įtakojantys veiksniai. Remiantis moksline teorine literatūra, AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale atliktas organizacinio klimato tyrimas, panaudojant standartizuotą organizacinio klimato krizės testą, siekiant įvertinti organizacinio klimato raiškos ypatumus ir prielaidas. Šis tyrimas bei ataskaita apie jį raštu sudarė magistrinio darbo pagrindą.

AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale pilotinio matavimo metu (pre-test) apklaustas 51 respondentas ir po 43 respondentus I ir II pakartotinių matavimų metu (test-re-test), atstovaujančius 7 padalinius. Duomenys apdoroti panaudojant tipinę SPSS programą. Paaiškėjo, kad AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale vyrauja teigiamas organizacinis klimatas, tačiau išskirtos ir krizinės organizacinio klimato raiškos dimensijos.

## **SUMMARY**

Donata Bartkevičiūtė

**Peculiarities of the Expression of Organizational Climate in the Company of Financial Mediation: Diagnostic Aspect.** Master's work

This master's work presents the analysis of the theoretical aspects of the organizational climate of Lithuanian and foreign authors in consideration of the peculiarities of financial mediation company, and the particularity of its activity. There is analyzed the concept of “organizational climate” and is presented the factors influencing the organizational climate in this work. With reference to scientific theoretical literature, a research of organizational climate has been carried out in SC bank “Snoras”, using a standardized “Test of Organizational Climate Crisis”, and evaluating the peculiarities and assumptions of the expression of organizational climate. This research together with the written report about it constitutes the main part of this master's work.

51 respondents of SC bank “Snoras” Šiauliai branch have been examined in pre-test and 43 respondents representing 7 departments – in first and second retests. The data have been processed using the typical SPSS programme. It emerged that positive organizational climate dominates in SC bank “Snoras” Šiauliai branch, but critical dimensions of the expression of organizational climate have also been identified.

## TURINYS

IVADAS.....	5
1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS.....	9
1.1. Organizacijos kultūra ir žmogiškieji ištekliai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida.....	9
1.2. Sąvokos „organizacinis klimatas“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje.....	15
1.3. Žmogiškųjų išteklių parametrų ir organizacinio klimato diagnozavimo procesas.....	20
1.4. Socialiniai santykiai kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas.....	27
2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	35
2.1. Bankas kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių problemos.....	35
2.2. Pretesto (pilotinio matavimo) metodika: instrumento ir imties pristatymas.....	40
2.3. Tetesto (pakartotinių matavimų) metodika: instrumento ir imties pristatymas.....	45
2.4. Naudojamų statistinių (psichometrinių) rodiklių apžvalga.....	47
3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI.....	51
3.1. Pilotinio matavimo rezultatai.....	51
3.2. Pakartotinių matavimų rezultatai.....	57
3.3. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška.....	66
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI.....	70
REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI, IŠPLAUKIANČIOS IŠ ATLIKTŲ TESTAVIMO TYRIMŲ.....	73
LITERATŪRA.....	74
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ.....	80
PRIEDAI.....	83

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Kolegialaus ir savarankiško darbo atskyrimas.....	8
<b>2 lentelė.</b> Organizacijos kultūros sąvokos apibūdinimas.....	10
<b>3 lentelė.</b> Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai.....	14
<b>4 lentelė.</b> Organizacinio klimato apibrėžimų chronologija.....	18
<b>5 lentelė.</b> Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių.....	31
<b>6 lentelė.</b> Lietuvoje veikiančių bankų pelningumo rodikliai.....	36
<b>7 lentelė.</b> Rezultatai, pagal kuriuos buvo kurtas tyrimo instrumentas.....	42
<b>8 lentelė.</b> Organizacinis klimatas padaliniuose (N=51).....	56
<b>9 lentelė.</b> Pakartotinių socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai (N=43).....	57
<b>10 lentelė.</b> Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai. Vyrų ir moterų santykiai (N=43).....	59
<b>11 lentelė.</b> Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai. Kartu santykiai (N=43).....	60
<b>12 lentelė.</b> Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai. Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas (N=43).....	61
<b>13 lentelė.</b> Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai. Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (N=43).....	61
<b>14 lentelė.</b> Organizacinio klimato I matavimo psichometrinės charakteristikos (N=43).....	62
<b>15 lentelė.</b> Organizacinio klimato II matavimo psichometrinės charakteristikos (N=43) .....	63
<b>16 lentelė.</b> Socialiniai santykiai padaliniuose (N=43).....	66

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Organizacijos kultūrą formuojančių veiksmų schema.....	11
<b>2 pav.</b> Organizacijos struktūra.....	12
<b>3 pav.</b> Ryšio tarp organizacijos kultūros, klimato ir vadovų vertybių bei elgesio hipotetinis modelis.....	23
<b>4 pav.</b> Socialinis – psichologinis kolektyvo klimatas.....	28
<b>5 pav.</b> Organizacinė AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo struktūra.....	37
<b>6 pav.</b> Respondentų skaičius padaliniuose (N = 51).....	43
<b>7 pav.</b> Respondentų lytis (N = 51).....	43
<b>8 pav.</b> Respondentų statusas (N = 51).....	44
<b>9 pav.</b> Respondentų bendras darbo stažo pasiskirstymas procentais (N = 51).....	44
<b>10 pav.</b> Respondentų darbo stažo pasiskirstymas procentais (N = 51).....	45
<b>11 pav.</b> Pakartotinių matavimų respondentų skaičius padaliniuose (N=43).....	46
<b>12 pav.</b> Pakartotinių matavimų respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=43).....	47
<b>13 pav.</b> Pakartotinių matavimų respondentų statusas (N=43).....	47
<b>14 pav.</b> Bendras organizacijų tipų reitingas.....	52
<b>15 pav.</b> Organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose.....	53
<b>16 pav.</b> Organizacinis klimatas padaliniuose (N=51).....	53
<b>17 pav.</b> Organizacinis klimatas pagal 20 subskalių (N=51).....	55
<b>18 pav.</b> Socialiniai santykiai organizacijų tipų reitinge.....	64
<b>19 pav.</b> Socialiniai santykiai padaliniuose (N=43).....	65
<b>20 pav.</b> Socialiniai santykiai pagal 4 subskales.....	65
<b>21 pav.</b> Organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties (N=49).....	67
<b>22 pav.</b> Organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso (N=49).....	67
<b>23 pav.</b> Socialinių santykių priklausomybė nuo lyties (N=43).....	68
<b>24 pav.</b> Socialinių santykių priklausomybė nuo darbuotojo statuso (N=43).....	69

## IVADAS

Šiuo metu verslo pasaulyje esant didelio konkurencingumo ir intensyvios plėtros sąlygoms, įmonės ir organizacijos stengiasi tobulinti savo veiklą, investuoja į inovacijas; pokyčiams realizuoti vykdomi vis nauji projektai, užduotys. Jau daugelio pasaulio šalių įvairių organizacijų vadovai suprato, kad jų pelnas priklauso ne tik nuo inovacijų, dedamų fizinių pastangų joms įgyvendinti, bet kad už viso to slypi „nebylioji“ jėga – žmogiškieji resursai. Todėl vis didesnis dėmesys pradėtas skirti žmonėms, tiesiogiai dalyvaujantiems įgyvendinant šiuos projektus.

Bet kokia kaita turi būti suplanuota, o to negalima padaryti neišsiaiškinus, kokia situacija yra kolektyve: kaip žmonės bendrauja, kokie santykiai su vadovais ir kita, ką galima vadinti organizaciniu klimatu. Todėl būtina atlikti įvairius testus organizacijose. Tyrimai padeda nustatyti, kad nuo organizacinio klimato tiesiogiai priklauso pasiekti darbo rezultatai, o palankus organizacinis klimatas tampa viena iš pagrindinių darbuotojus motyvuojančių priemonių. Todėl domėtis organizaciniu klimatu būtina kaip vienu iš veiksnių, padedančių pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

Vakaruose organizacijų vadyboje pastaraisiais dešimtmečiais testai yra taikomi masiškai. Testai, skirti psichosocialinėms vadybos problemoms nagrinėti, populiarėja ir Lietuvoje. Juos vis dažniau naudoja konsultacinės firmos, tačiau susiduriama su problema, kad testų konstravimas yra labai brangus, todėl neretai yra tikslingiau adaptuoti Lietuvos poreikiams Vakarų šalyse sukurtus testus. Tačiau kalbiškai adaptuojant vakarietiškus testus, susiduriame su transkultūrinio perkeliavimo metodologinėmis problemomis, kurias Lietuvoje nagrinėja KTU profesorius Gediminas Merkys ir jo moksliniai pasekėjai (Merkys, 1997, 1992; Mažeikienė ir Merkys, 2000).

Žmonių problemos visada yra sunkiausios ir reikalaujančios daugiausiai laiko ir dėmesio, todėl organizacijų psichologai ir vadovai vis labiau domisi organizaciniu klimatu, nes konstruktyvumas, pasitenkinimas darbu ir darbo atlikimas yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Organizacinis klimatas laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės jaučia kasdien.

**Tyrimo aktualumą** nulėmė organizacijose vykstantys spartūs pokyčiai, įtakojantys visą organizacijos veiklą. Užsienio mokslininkų tyrimais įrodyta neabejotina organizacinio klimato reikšmė organizacijai, tačiau Lietuvoje šiais tyrimais susidomėta visai neseniai. Yra atlikta vos keletas organizacinio klimato tyrimų, kuriuose įrodyta organizacinio klimato įtaka veiklos rodikliams, tačiau organizacijų vadovai vangiai domisi, koks organizacinis klimatas vyrauja jų valdomose organizacijose ir kaip jis įtakoja veiklos rodiklius, nes jiems trūksta informacijos ir žinių apie organizacinį klimatą.

Išvardintos aplinkybės bei išdėstyti argumentai lėmė magistro darbo temos pasirinkimą: „Organizacinio klimato raiškos ypatumai finansinio tarpininkavimo organizacijoje: diagnostinis aspektas“.

**Mokslinės problemos pagrindimas:** Magistro darbo tyrimo problema gali būti apibūdinta keliais klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

- *Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai / nepalankiai reiškiasi organizacinis klimatas finansinio tarpininkavimo organizacijoje.*
- *Kokios dimensijos, charakteristikos apibūdina organizacinį klimatą ir leidžia jo faktinę raišką diagnozuoti tinkamai bei patikimai?*

**Tyrimo objektas:** Organizacinio klimato raiška **finansinio tarpininkavimo organizacijoje**.

Šiems klausimams toliau nagrinėti suformuluotos konkuruojančios **hipotezės:**

- Finansinio tarpininkavimo organizacijoje susiklostęs organizacinis klimatas yra palankus ir specialios vadybinės intervencijos nereikalauja.
- Finansinio tarpininkavimo organizacijoje susiklostęs organizacinis klimatas yra nepalankus, krizinis, todėl reikalauja vadybinės intervencijos.

**Tyrimo dalykas:** Organizacinio klimato raiškos ypatumai finansinio tarpininkavimo organizacijoje.

**Tyrimo tikslas:** Ištirti organizacinio klimato raiškos ypatumus finansinio tarpininkavimo organizacijoje, panaudojant standartizuotą testą.

Siekiant šio tikslo, iškelti tokie **uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie *organizacinį klimatą*, atlikti tyrimų atitinkama tema refleksiją ir atskleisti esamą žinių deficitą.
2. Atlikti diagnostinius matavimus finansinio tarpininkavimo organizacijoje, panaudojant standartizuotą *organizacinio klimato krizės klausimyną*, atlikti psichometrinius skaičiavimus.
3. Patikrinti testo patikimumą pakartotinių matavimų (test-re-test) metodu.
4. Atskleisti darbuotojų socialinių santykių įtaką organizacinio klimato formavimuisi.

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

**Tyrimo mokslinį naujumą** lemia tai, kad Lietuvoje organizacinio klimato tyrimai nėra populiarūs. Nustatomas tyrimo įrankio – sudėtingos ir ilgos organizacinio klimato krizės klausimyno validumas, taip pat yra surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie organizacinio klimato raiškos ypatumus įvairaus profilio organizacijose.

Tyrimo **praktinę taikomąją reikšmę** apibūdina aplinkybė, kad išplėsta organizacinio klimato krizės testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš finansinio tarpininkavimo organizacijos. Kuo



įvairesnės organizacijos įtrauktos į normavimo bazę, tuo didesnis yra vadinamasis testo validumas, kitaip tariant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti. **Tyrimo teorinį pagrindą** sudaro vadybos mokslo mokymas apie organizacijos žmogiškuosius išteklius bei organizacijų psichologijos mokymas apie organizacinį klimatą darbo organizacijoje.

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

Konkrečiai darbe buvo panaudoti šie **tyrimo metodai**:

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

*Mokslinės literatūros analizė* atliekama, siekiant pagrįsti organizacinio klimato sąvoką bei ypatumus finansinio tarpininkavimo organizacijose.

*Testavimo tikslas* – rasti konkrečias organizacinio klimato raiškos charakteristikas, jas patikrinti pakartotinių matavimų metodu.

**Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Kolegialus ir individualus mokslini įdirbis.**

Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja KTU ir ŠU profesorius, habil.dr. Gediminas Merkys, dalis. Dalis darbų, kaip yra įprasta šiuolaikiniame eksperimentiniame moksle, buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai. Šiame kvalifikaciniame darbe, siekiant nuosekliai parodyti viso tyrimo logiką bei fazes, yra atspindėtas ir kolegialus, ir individualus įdirbis (žr. 1 lentelę).

Kolegialaus mokslinio tyrimo etika įpareigoja atskirti tai, kas pateikiamame projekte buvo atlikta kolegialiai ir kas individualiai. Čia privalu išryškinti būtent šio darbo individualų įdirbį, kurio pagrindu pretenduojama į magistro kvalifikacinį laipsnį. Todėl pateikiama kolegialaus ir savarankiško darbo atskyrimo lentelė.

Konkrečiai vien šio kvalifikacinio darbo rėmuose buvo atlikti šie diagnostiniai matavimai:

- Pilotinis matavimas (pretestas) AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale buvo atliktas 2005 m. balandžio mėn.
- I pakartotinis matavimas atliktas – 2006 m. kovo mėn. 1 – 3 d., apklausti 43 banko darbuotojai.
- II pakartotinis matavimas – 2006 m. balandžio 3 – 5 d., apklausti 43 banko darbuotojai.

## Kolegialaus ir savarankiško darbo atskyrimas

Tyrimo etapas	Perimtas kitų tyrinėtojų įdirbis	Kolegialus darbas ir darbas prie atskirų operacijų	Visiškai savarankiškas darbas
Mokslinių-literatūrinių šaltinių apie organizacinį klimatą refleksija		+	+
Organizacinio klimato krizės inventarijaus psichometrinė validacija ir normavimas Lietuvos darbo organizacijų kultūros sąlygomis		+	+
Psichometrinių skaičiavimų, diagnostinių išvadų bei interpretacijų atlikimas konkrečioje organizacijoje (Organizacinio klimato krizės inventarijus)			+
Organizacinio klimato krizės testo patikimumo, naudojant pakartotinių matavimų metodą, nustatymas	+	+	+

**Darbą sudaro:** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, trys skyriai, išvados, literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai, priedai.

# 1. ORGANIZACINIS KLIMATAS KAIP TEORINIS IR DIAGNOSTINIS KONSTRUKTAS

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

Dauguma autorių (Laužackas, 1995; Jucevičius, 1995; Butkus, 1996; Garalis, 1998, Sakalas, 2000; Seilius, 1999 ir kt.) organizacijas apibrėžia kaip racionalias sistemas arba kaip sistemas, nukreiptas į kažkokių tikslų įgyvendinimą.

P. Lesauskis (2000) išskiria organizacijos ir vadybos sampratas organizacijos apibrėžime: organizacija apima tikrai formą, o patį vykdymą, tos formos įgyvendinimą palieka vadybai. Tokiu būdu išsiskiria organizacijos ir vadybos sąvokos, pirmajai paliekama tikrai formali pusė, o antrajai – visa psichologinė pusė.

*Modernios organizacijos* koncepciją apibūdina žmogiškojo kapitalo, partneriškos rinkodaros, skatinančio vadovavimo, komandinės veiklos sąvokos (Lakis, 2003).

*Organizacijos funkcionalumą* lemia geras darbuotojų bendravimas, veiksmų derinimas (komandinė veikla) vykdant misiją, didinama kompetencija, atvirumas naujovėms, orientacija į klientų aptarnavimo kokybę. Organizacijos narys pradamas vertinti ne kaip priemonė jos tikslams siekti, o kaip darbuotojas, sugebantis ir siekiantis nuolat tobulėti, imtis vis atsakingesnės veiklos. Organizacija tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina darbuotojų savarankišką veiklą, kuo mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksmai. Tai skatina didelę darbuotojų iniciatyvą, atsakomybę, kūrybingumo poreikį. Organizacijos funkcionalumą apibūdina tam tikri jos vidiniai matmenys: darbuotojų iniciatyvos išlaisvinimas ir skatinimas, jų profesinis augimas ir kompetencija, veiksmingos vidinės sąveikos (Lakis, 2003) ( žr. 1 priedą).

Autorių, rašančių apie organizacijas darbuose (Šimanskienė, 2001; Sakalas, 2000; Grigas, 1998 ir kt.), daug dėmesio skiriama organizacijos kultūrai, kaip vienam iš svarbiausių elementų organizacijos vystymosi procese. Apie vertybių sistemas kalbama kaip apie pamatą kuriant organizacijos kultūrą (Jucevičienė, 1994). Autoriai organizacijos kultūros sampratoje kartu su vertybėmis pabrėžia ir jomis grįstas normas, vertybių atspindį darbuotojų sąmonėje įsitikinimų forma (Stoner ir kt., 2001; Sakalas, 2000 ir kt.). Taip pat akcentuojamas organizacinis klimatas kultūros formavime, etikos svarba (Palidauskaitė, 2001; Kasiulis ir Barvydienė, 2001 ir kt.).

*Organizacijos kultūra* – tai svarbiausias veiksnys formuojant ir palaikant organizacijos identiškumą (Джуэлл, 2001). Analizuojant organizacijų kaitą per personalo, komandų kūrimo problematikos prizmę, reikšmingas yra R. Jucevičiaus (1995) požiūris, jog kultūra yra realizuojama

žmonių ir per žmones. Jis išskiria individų ir grupinę veiklos kultūrą, kuri tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo intelekto, žinių, vertybinių orientacijų, motyvų sistemos.

Daugelis autorių organizacijos kultūros sąvoką aiškina skirtingai: vieni autoriai organizacijos kultūrą sutapatina su jos vertybėmis (Reilly, 1983; Peters ir Waterman, 1983), kiti ją laiko sistema, (Smirich, 1989; Deshpande ir Webster, 1989; Guščinskienė, 2002) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

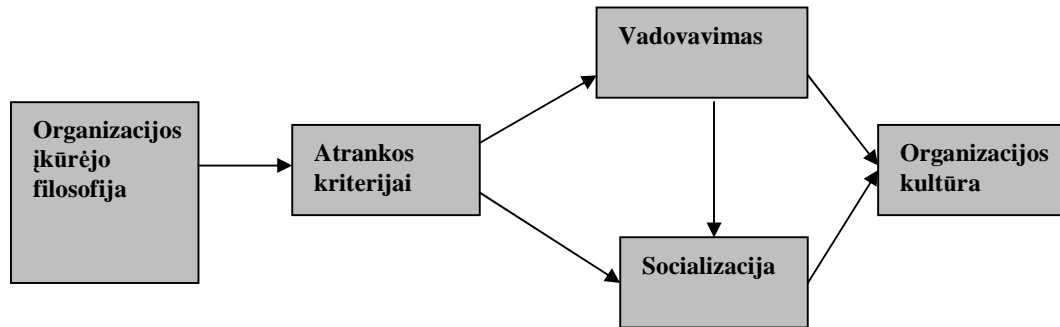
### Organizacijos kultūros sąvokos apibūdinimas

<i>Autorius</i>	<i>„Organizacijos kultūros“ apibrėžimas</i>
<i>G. Hofstede (1980) (Verbeke ir kt., 2005)</i>	Bendros nuomonės programavimas.
<i>W. G. Ouchi (1981) (Verbeke ir kt., 2005)</i>	Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriančios organizacijos vertybes bei normas darbuotojams.
<i>O. Reilly (1983) (Verbeke ir kt., 2005)</i>	Didelės, plačiai išplitusios vertybės.
<i>T. J. Peters, R. H. Waterman (1983) (Verbeke ir kt., 2005)</i>	Dominuojančios vertybės, pasireiškiančios per pasakojimus ir atsiminimus.
<i>R. E. Quinn (1988) (Verbeke ir kt., 2005)</i>	Vertybės ir nuostatos, kurios nulemia organizacijos santykių su aplinka turinį.
<i>D. Smirich (1989) (Verbeke ir kt., 2005)</i>	Organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia organizaciją į visumą.
<i>Deshpande, Webster (1989) (Verbeke ir kt., 2005)</i>	Vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri padeda individams suvokti organizacijos funkcionavimą ir tai nurodo jiems elgesio normas organizacijoje.
<i>P. Jucevičienė (1996)</i>	Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, darbo įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
<i>J. Guščinskienė (2002)</i>	Vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.
<i>V. Pruskus (2003)</i>	Apima ne tik etines, bet ir kitas vertybes, taip pat įsitikinimus, ritualus ir simbolius.

S. P. Robbins (2003) nuomone, organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

- 1) pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- 2) atrankos procesas;
- 3) vadovavimo stilius;
- 4) socializacijos procesas.

Šie veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką, kuri pavaizduota 1 paveiksle. Organizacijos kultūra priklauso nuo organizacijos įkūrėjo filosofijos, kriterijų, pagal kuriuos yra atrenkami nauji darbuotojai, vadovai, vadovų vadovavimo stiliaus ir bendravimo su pavaldiniais, taip pat darbuotojų tarpusavio santykių (Guščinskienė, 2002).



**1 pav.** Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema

Šaltinis: Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.

Kultūros lygį organizacijoje identifikuoja šios pagrindinės charakteristikos (Robbins, 2003):

- *Asmeninė iniciatyva*. Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai bei nepriklausomai. Visa tai labai susiję su vadovavimo stiliumi. Jei vadovavimo stilius demokratinis, iniciatyvos laipsnis bus didelis, jei autoritarinis, – nedidelis.

- *Rizikos tolerancija*. Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Ir ši charakteristika susijusi su vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti.

- *Kryptingumas*. Rodo, ar organizacija sugeba iškelti tokius tikslus, kurie sutaptų su darbuotojų tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti, tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.

- *Integracijos laipsnis*. Jis pasako, kokie yra darbuotojų bendravimo santykiai (oficialūs ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį.

- *Vadovų parama*. Iš jos matyti, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais; ar padeda ir palaiko juos; koks yra vadovavimo stilius?

- *Kontrolė*. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai.

- *Identiškumas*. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

- *Atlyginimo sistema*. Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

- *Konfliktų tolerancija* rodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus.

- *Bendravimas*. Labai svarbu, kaip bendrauja darbuotojai organizacijos viduje.

Organizacijos kultūra, būdama stabilus jungiantis organizacijos elementas, susiklosto per daugelį metų. Tačiau ji taip pat kinta. Visų pirma ji plėtojasi natūraliai, veikiant išorės aplinkos veiksniams. Kita vertus, organizacijos kultūra gali būti sąmoningai pakeista vadovų ar kitų įtakingų darbuotojų (Pruskus, 2003).

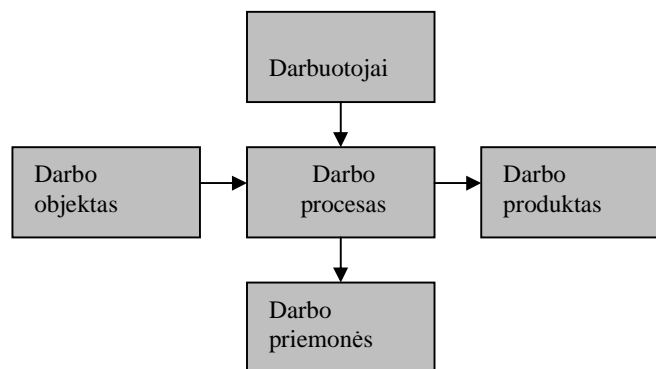
J. Guščinskienė (2002) teigia, kad organizacijos kultūros pokyčius gali paskatinti krizė, vadovo pasikeitimas, jauna ir maža organizacija, silpna kultūra.

Be jau aptartos organizacijos kultūros, žmogiškieji ištekliai yra kita labai svarbi organizacijos funkcionalumo prielaida, įtakoianti visos organizacijos sėkmę.

*Žmogiškieji ištekliai* organizacijos mastu traktuojami kaip žinios ir institucinė atmintis svarbiais klausimais. Šie ištekliai apima kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras visų organizacijos narių žinias. Žmogiškuosius išteklius reikia rūpestingai auklėti, tobulinti, saugoti ir telkti, kad būtų užtikrinta lanksti ir sėkminga organizacijos veikla kintančioje visuomenėje (Edvinsson ir Sullivan, 1996).

B. Leonienė (2001) darbuotojus apibrėžia kaip asmenis, darbo proceso metu fizinėmis ir protinėmis galiomis veikiančius darbo objektą ir verčiančius jį visų organizacijos narių bendro darbo produktu. Visa tai atsispindi organizacijos struktūros schemoje (žr. 2 pav.).

Organizacijų vadovai yra suinteresuoti, kad darbuotojai dirbtų efektyviai ir pasiektų kuo geresnius veiklos rezultatus. R. Dževeckytė (2004) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra organizacijos sėkmės garantas. Tačiau vadovai turi puikiai žinoti, kas motyvuoja jų vadovaujamus darbuotojus dirbti produktyviau, efektyviau.



**2 pav.** Organizacijos struktūra

Šaltinis: Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Švietimo ir mokslo ministerija, p.9.

*Motyvacija* – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus bei priemonę, kurios pagalba vadovai koordinuoja darbo santykius organizacijoje. Motyvacijos teorijos nagrinėja žmonių tobulėjimą, padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos,

apibūdina kasdienes vadovų ir darbuotojų ryšius. Motyvacijos esmę sudaro žmogaus norai ir poreikiai. Jeigu yra poreikis – atsiranda ir noras. Poreikiai gali būti pirminiai (maistas, drabužiai ir kt.) ir antriniai (socialiniai, psichologiniai). Šie poreikiai yra svaresni ir daugeliu atvejų priklauso nuo paties žmogaus; kiekvieno jie kitokie (Martinkus, 2003).

Motyvacijos teorijų požiūrių apibendrinimas pateiktas 2 priede.

F. Landy (1985) motyvacijos teorijas suskirstė į penkias kategorijas ir išskyrė:

- Poreikių;
- Pastiprinimo;
- Teisingumo;
- Lūkesčių (vilčių);
- Tikslų nustatymo teorijas.

Visos poreikių teorijos akcentuoja, kad žmones motyvuoja įvairūs poreikiai – fiziologiniai, saugumo, priklausomybės, pagarbos, saviraiškos (A. Maslow); laimėjimų, valdžios, artimo bendrumo su kitais asmenimis (J. W. Atkinson); egzistencijos (fundamentalieji A. Maslow poreikiai), bendravimo (tarpasmeninių santykių), augimo (kūrybiškumo, rezultatyvios įtakos) poreikiai (C. Alderfer) ar vadinamieji nepasitenkinimo („higieniniai“) ir pasitenkinimo (motyvavimo) veiksniai pagal F. Landy; o apie savo pasitenkinimo laipsnį žmonės sprendžia palyginę esamas aplinkybes su savo poreikiais (Landy, 1985).

Dabar organizacijos pritaiko poreikių teorijas praktikoje, motyvuodamos darbuotojus per bendruosius žmogiškuosius poreikius – tarpasmeninių santykių, priklausomybės ar augimo – įtraukdamos darbuotojus į orientavimo bei nuolatinio mokymosi programas, projektų komandas, organizuodamos motyvavimo seminarus ir savus „universitetus“ bei apmokymo centrus, kurdamos savitą organizacijos kultūrą per organizacijos ideologinį mokymą, nuolatinę organizacijos vertybių, tradicijų skiepijimą, siekdamas stiprinti darbuotojų priklausomybės organizacijai jausmą bei formuodamos aiškias karjeros ir galimybių kryptis, propaguodamos viešą nusipelnusių darbuotojų pripažinimą, siekiant pažadinti darbuotojų augimo poreikį bei paskatinti sveiką konkurenciją (Steers ir Porter, 1983).

Sėkmingas žmogiškųjų išteklių panaudojimas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje. „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ yra šiuolaikinė sąvoka, tradiciškai buvo sakoma personalo arba kadru valdymas. A. Sakalas (1996) pateikė žmogiškųjų išteklių valdymo schemą (žr. 3 priedą) ir kartu su V. Kumpikaite (2001) išskyrė tradicinio personalo (kadru) ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumus. Tradiciniam kadru valdymui yra būdingas vertikalus pavaldinių valdymas, centralizuota kadrinė funkcija, linijinis personalo valdymas ir vienpusis kadrinis planavimas. O žmogiškųjų išteklių valdymui priešingai – būdingas horizontalus valdymas,

decentralizuota kadru funkcija ir dvipusis žmogiškųjų išteklių planavimas, kuris yra visiškai integruotas į visos organizacijos planavimą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

### Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai

Tradicinis personalo (kadru) valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
Vertikalus pavaldinių valdymas, „kadrai“ – atskira funkcija;	Horizontalus valdymas ir rūpinimasis visais ištekliais, komandos formavimo akcentavimas;
Centralizuota kadrinė funkcija, kurią vykdo „kadru skyrius“; specializuotai planuoja, motyvuoja ir pan., personalą valdo linijiniai vadovai;	Decentralizuota kadrinė funkcija realizuojama linijiniame valdyme. Ši atsako už visus skyriaus išteklius ir tikslų pasiekimą. Personalo specialistai padeda linijiniams vadovams;
Kadrinis planavimas – gamybos plano pasekmė ir reakcija į jį; vienpusis ryšys;	Žmogiškųjų išteklių planavimas visiškai integruotas į organizacijos planavimą; ryšys dvipusis;
Tikslas – apsirūpinti tinkamais žmonėmis tinkamoje vietoje, tinkamu laiku ir nereikalingų žmonių atleidimas. Su darbuotojais elgiamasi kaip su „gamybos faktoriumi“, jie „išdėstomi“ kaip šachmatų figūros;	Tikslas – turimų žmogiškųjų išteklių, kvalifikacijos potencialo suderinimas su organizacijos strategija ir tikslais. Su darbuotojais elgiamasi kaip su korporacinės strategijos ir investicijų objektu, kaip su pranašumo faktoriumi;
Kadrinės politikos tikslas – pasiekti kompromisą tarp ekonominių ir socialinių partnerių.	Žmogiškųjų išteklių valdymas nukreiptas į stipriosios organizacijos kultūros vystymą, į integruotos organizacijos poreikių balansavimą su jos darbine aplinka.

Šaltinis: Kumpikaitė, V., Sakalas, A. (2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. *Inžinerinė ekonomika. Darbo humanizavimas*, 6 (26). Kaunas: Technologija, p. 53–57.

Tradiciniame personalo valdyme žmogus buvo traktuojamas kaip technikos, technologijos, racionalios gamybos ir darbo organizavimo trukdytojas (Ulmytė ir Skunčikienė, 2001). Dabar kiekvienas žmogus – tai naujas pasaulis, kurį tinkamai parinkus pagal sugebėjimus atlikti užduotis ir sudarius reikiamas sąlygas darbui, moraliai ir materialiai įvertinus, galima būtų kūrybiškai ir našiai dirbti. Organizacijoje didelį vaidmenį atlieka darbo humanizavimo procesas. B. Martinkus (2003) darbo humanizavimo procesą traktuoja kaip darbo sąlygų plėtimą prasme gerinimą, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio gerinti įmonės rezultatus. Todėl R. Jewell (2002) nurodo, jog žmonių ištekliai verslo organizacijose yra patys svarbiausi. Žmonės skiriasi nuo visų kitų išteklių – jie turi jausmus ir nereaguoja mechaniškai ir prognozuojamai.

Anot J. Lakio (2003) organizacijos darbuotojai turi būti interpretuojami kaip vidaus klientai, kuriems turi būti taikomos tos pačios jų poreikių vertinimo, pagarbos jiems taisyklės (partneriška rinkodara).



Daug dešimtmečių darbuotojų atrinkimas, mokymas, atlyginimas, motyvavimas ir kiti su personalo valdymu susiję dalykai laikomi pagrindinėmis personalo vadybos funkcijomis. Dabar žmogiškųjų išteklių vadyba apima ne tik šias tradicines funkcijas, bet ir praplečia jų esmę – traktuoja jas kaip atskiras ir savarankiškas, bet dinamiškai sąveikaujančias tarpusavyje bei su organizacijos strateginiais tikslais (Kumpikaitė ir Sakalas, 2001).

D. Šavareikienė ir V. Dubinas (2003) teigia, jog žmonių resursų valdymas įmonėje apima tarpusavyje susijusių veiklos rūšių kompleksą: darbininkų, specialistų, kitų darbuotojų, įvairios kvalifikacijos vadovų poreikių nustatymas siejamas su organizacijos veiklos strategija; darbo rinkos analizė ir užimtumo valdymas; personalo atranka ir adaptacija; organizacijos darbuotojų karjeros planavimas; kiekvienam žmogui palankaus klimato sukūrimas, optimalių darbo sąlygų sudarymas; gamybos proceso organizavimas; darbo našumo valdymas; motyvacijos sistemų paruošimas, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą; darbo užmokesčio sistemų projektavimas; inovacinės veiklos organizavimas; organizacijos socialinės politikos sukūrimas ir įgyvendinimas; konfliktų profilaktika ir likvidavimas.

*Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena organizacija turi turėti tvirtą kultūrą, kuri formuojasi per organizacijos vadovų ir jos darbuotojų tvirtas vertybes, yra realizuojama „žmonių ir per žmones“. Organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo jos klimato, todėl kitame skyriuje analizuojama organizacinio klimato samprata. Organizacijų vadovai, norėdami pasiekti užsibrėžtų tikslų, turėtų efektyviai panaudoti žmogiškuosius išteklius. Kokį įnašą į organizaciją įdeda darbuotojai, labai priklauso nuo personalo valdymo programos kokybės bei nuo vadovų sugebėjimų ir noro sukurti aplinką, kuri skatintų efektyvią jos darbuotojų veiklą. Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos susijusios su rūpinimosi žmonių santykiais pradžia, t.y. su palankaus klimato sukūrimu. Organizacijos vadovų tikslas – išsiaiškinti darbo aplinką ir atlikti būtinus veiksmus šiai aplinkai gerinti.*

## **1.2. Sąvokos „organizacinis klimatas“ samprata**

Organizacijos kultūra neatsiejama nuo jos klimato. Šios problemos aspektai nagrinėjami kartu su organizacijos vizijos, misijos ir tikslų, modernių organizacijų problematika. Autoriai, nagrinėjantys kultūros ypatumus (Butkus, 1996; Sakalas, 1996 ir kt.), sutaria, kad stipri kultūra sukuria vidinį organizacinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Organizacinis klimatas atpažįstamas pagal tai, kaip organizacijoje (ar jos atskiroje dalyje) elgiamasi su darbuotojais ir jų aplinka.

Mokslinėje literatūroje sąvokos „organizacinis klimatas“ ir „organizacijos kultūra“ dažnai yra tapatinamos (Merkys ir kt, 2005; Zablackienė, 2005). V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003) teigia, kad

„organizacijos kultūra neatskiriama susijusi su klimatu“. Ir nors tarp šių sąvokų yra panašumų, tačiau yra žymi juos skirianti riba. „Organizacijos kultūra“ yra platesnė, universalesnė ir abstraktesnė sąvoka, atskleidžianti organizacijos elgseną, o „organizacinio klimato“ sąvoka yra siauresnė, atskleidžianti procesų, vykstančių grupėje, apibūdinanti komandos darbą. Organizacijos kultūra yra paremta organizacijos vertybėmis ir tradicijomis, o organizacinis klimatas yra žymiai greičiau besikeičianti dimensija (Merkys ir kt., 2005). Šių sąvokų skirtumus pabrėžia Schneider (1994) (cituojamas Hicks–Clarke ir Iles, 2000), jis netgi prieštarauja, kad organizacinis klimatas yra vienas organizacijos kultūros veiksmų.

Tikslinga paminėti, kad organizacinis klimatas nėra organizacijos kultūros sinonimas, nes yra koncentruotas į individų suvokimą organizacijoje, o ne į vertybes ar normas. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) pateikia koncepcinį organizacijos kultūros ir klimato elementų lyginamąją charakteristiką (žr. 4 priedą).

Siekdami apibrėžti sąvoką „organizacinis klimatas“, turime apibūdinti tai, kas sudaro klimata, kaip jį apibrėžti, pamatuoti, kokios jo dimensijos, tipai. Visos organizacijos funkcionuoja tam tikroje „klimatinėje zonoje“ – jos yra veikiamos išorinės aplinkos – atmosferos pokyčių, galinčių atnešti tiek fizinius nuostolius (uraganai, potvyniai, cunamiai, sausra) tiek finansinius nuostolius, t.y. visas organizacijas veikia atmosferos klimato įtaka. Tai dažniausiai apibrėžiama klimato reikšmė. Analizuojant organizaciją, kalbame apie organizacinį klimata, t.y. vidinę organizacijos charakteristiką, charakterizuojanti vidinę organizacijos aplinką psichologiniu aspektu. Toliau analizuojama sąvoka „organizacinis klimatas“ būtent organizacijos kontekste (Verbeke ir kt., 2005).

Organizacinis klimatas įtakoja žmogiškuosius organizacijos išteklius ir laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur jie dirbtų, jaučia kasdien. Tokio tipo psichologinis klimatas turi ne mažiau lemiamą įtaką žmonėms darbo vietoje, nei atmosferos klimatas – bendrai nuotaikai ir aktyvumui. Pabrėžtina, kad organizacijos mastu organizacinis klimatas įtakoja visą organizacijos veiklą ir yra organizacijos padalinių, darbo grupių ir komandų psichologinio klimato pagrindas (Verbeke ir kt., 2005).

Organizacinio klimato sąvoka išpopuliarėjo XX a. 6 – amė dešimtmetyje. Vadovai suprato, kad stengdamiesi rasti geriausią žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimą, turi kuo daugiau žinoti apie veiksmus, įtakojančius žmonių elgesį organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymo problemos yra sunkiausios ir reikalaujančios daugiausiai laiko, todėl buvo bandyta rasti, kokie veiksniai įtakoja žmonių elgesiui organizacijoje. Konstatuota, kad vienas tokių veiksnių yra psichologinė atmosfera organizacijos padaliniuose ir smulkesniuose vienetuose – komandose. Užsienio vadybos mokslinėje literatūroje per daugiau nei 30 metų laikotarpį organizacinio klimato konceptas pakankamai plačiai nagrinėtas, publikuota daugybė straipsnių šia tema, tačiau Lietuvoje dar pasigendama išsamios mokslinės literatūros organizacinio klimato tema (Verbeke ir kt., 2005).

R. Taguiri (1968) pateikė įvairius organizacijos klimato sinonimus – atmosfera, sąlygos, kultūra, ekologija. Toks apibrėžimas pabrėžia organizacijos kaip organizmo esmę, kurią suvokia tiek organizacijos nariai (vidiniai stebėtojai) tiek išoriniai stebėtojai. Šis apibrėžimas nebuvo tikslus organizacinio klimato, kaip vidinės organizacijos charakteristikos, apibrėžimas, kadangi apjungė kartu ne tik vidinės, bet ir išorinės aplinkos elementus.

R. Taguiri (1968) organizacinį klimatą apibrėžė kaip: sąlyginai ilgalaikę organizacijos vidinės aplinkos savybę, a) kurią jaučia jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį, c) kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis.

Moran ir Volkwein (1992) (Rekašiūtė – Balsienė, 2005) organizacinį klimatą apibrėžia kaip reliatyviai pastovų organizacijos bruožą, kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos ir:

- a) apima narių kolektyvinį organizacijos suvokimą, atsižvelgiant į tokius aspektus kaip autonomija, pasitikėjimas, susitelkimas, parama, pripažinimas, novatoriškumas ir garbingumas;
- b) yra kuriamas sąveikaujant nariams;
- c) yra naudojamas kaip pagrindas aiškinantis situaciją;
- d) atspindi vyraujančias organizacijos kultūrinės normas ir pažiūras;
- e) įtakoja elgesio formavimą.

D. M. Rousseau, (1988) pateikė organizacinio klimato apibrėžimų chronologiją, kuri pateikiama 4 lentelėje, iš kurios matyti, kad autoriai pateikia labai skirtingus organizacinio klimato apibrėžimus. G. Forehand (1964) organizacinį klimatą apibrėžia kaip organizacijos savybes, kurios išskiria ją iš kitų organizacijų. H. Shneider (1972) klimatą tapatina su individų suvokimais apie savo organizacijas, o Payne (1976) klimatą apibrėžia kaip bendrą sutarimą dėl to, kaip individai apibūdina organizaciją. Tačiau daugumos nuomonė sutampa, kad organizacinis klimatas – tai organizacijos savybė, išskirianti ją iš kitų; yra labai individualus ir veikiantis darbuotojų elgesį bei tarpusavio santykius (Rousseau, 1988).

Organizacinio klimato sąvoką taip pat analizavo tokie autoriai, kaip Forehand ir Gilmer (1964), Payne ir Pugh (1976), JcKofsky ir Slocum (1988), Ostroff (1993), Davidson (2003) (Suliman ir Abdulla, 2005).

## Organizacinio klimato apibrėžimų chronologija

<i>Autorius</i>	<i>„Organizacinio klimato“ apibrėžimas</i>
<i>G. Forehand (1964)</i>	Savybės, kurios 1) skiria vieną organizaciją nuo kitos, 2) veikia visą laiką ir 3) įtakoja žmonių elgesį organizacijoje. Organizacijos asmenybė.
<i>M. Findlate (1969)</i>	Suvokiamos organizacijos savybės, išsiskverbiančios tarp organizacijos savybių ir elgesio
<i>Cambel (1970)</i>	Požiūrių ir lūkesčių aibė, apibūdinanti organizacijos statines savybes ir elgesio – rezultato bei rezultato – rezultato galimybes.
<i>H. Shneider (1972)</i>	Individų suvokimai apie savo organizacijas, kuriuos įtakoja, ir organizacijos, ir individo savybės.
<i>J. James (1974)</i>	Psichologiškai reikšmingas pažintinis situacijos perteikimas; suvokimai.
<i>Sh. Shneider (1975)</i>	Reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
<i>Payne (1976)</i>	Bendras sutarimas dėl to, kaip individai apibūdina organizaciją.
<i>James (1978)</i>	Individų suvokimų apie savo organizaciją suma.
<i>L. Stringer (1978)</i>	Psichologinis procesas, įsiterpiantis tarp organizacijos savybių ir elgesio.
<i>J. Slocum (1979)</i>	Klimatas gali būti: 1) suvokiamasis, 2) psichologinis, 3) abstraktus, 4) aprašomasis, 5) nevertinantis ir 6) ne veiksmas.
<i>J. Sell (1981)</i>	Tai, kaip individai suvokia aplinką, išreikšta psichologine prasme ir reikšme, individo atributas, kurio išmokstama, kuris turi istoriją ir nesikeičia.
<i>R. Schneider (1983)</i>	Įvertintas suvokimas arba išvados, kurias mokslininkai daro pagal praktiškесnius suvokimus.
<i>Glick (1985)</i>	Bendrasis terminas plačiai organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių individo veiksmų kontekstą, klasei.

Šaltinis: Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, p. 153–192.

Kadangi dauguma tyrėjų nesutaria, kurį klimato suvokimą laikyti konsensuali apibrėžiant klimata, iškilo būtinybė apibrėžti skirtingus klimato tipus. D. M. Rousseau (1988) klimato konceptą diferencijavo ir išskyrė keturis klimato tipus:

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

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

3) *Kolektyvo klimatas*. Kyla iš individų susitarimo dėl elgesio konteksto suvokimų. Tačiau skirtingai nuo bendrojo klimato, kolektyvinis klimatas atpažįstamas, kai individualūs suvokimai apie situacinius veiksnius jungiami į klasterius, atspindinčius panašius klimato rezultatus.

Kolektyvinio klimato (statistinio klasterio) atveju, teigiama, kad interakcijos vaidina svarbų vaidmenį, lemiantį bendruosius suvokimus, nors šis vaidmuo dar nėra pakankamai epimiriškai patikrintas.

4) *Organizacinis klimatas*. Dabartiniuose moksliniuose klimato tyrimuose išskiriamas aiškus skirtumas tarp organizacinio klimato ir organizacijos struktūros ar kitų panašių konstrukčių, matuojamų individualiais suvokimais, yra tai, kad klimatas atspindi vidinio organizacijos dalyvio – nario orientaciją, bet ne išorinio stebėtojo analitinę klasifikaciją. Tačiau organizacinį klimatą galima laikyti organizacijos požymių vaizdiniu, išreiškiančiu individų potyrius organizacijoje.

Iš tiesų, organizacinio klimato konceptas yra hipotetinė konstrukcija ir ganėtinai sunku rasti bendrą organizacinio klimato apibrėžimą, kuris nebūtų nei trivialus nei beprasmis. Tačiau apriboję sąvoką tam tikromis, jai priskiriamomis savybėmis, galime suvokti aiškesnį jos apibrėžimą.

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2003), galima išskiria šias *klimato savybes*:

- *klimato konstruktas yra multidimensinis;*
- *klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jos padaliniui, komandai;*
- *klimatas turi įtakos organizacijos narių elgesiui;*
- *klimatas pasižymi ilgalaikiu stabilumu;*
- *klimatas suvokiamas kolektyviai;*
- *klimatas yra pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);*
- *klimatas formuojamas.*

J. Palidaukaitė (2001) organizacinį klimatą nusakančiais veiksniais išskiria: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, atsakomybę, draugiškumą, orientaciją į taisykles, įtampą darbe, rutiną, iniciatyvą darbe (žr. 5 priedą).

Apibendrinat autorių išskirtas klimato savybes, pastebime daug panašių klimato savybių, išskirtų skirtingų autorių, todėl galime teigti, kad skirtingų autorių klimato samprata turi tam tikrų bendrumų ir autoriai panašiai suvokia klimatą ir pripažįsta, kad klimatas: *turi įtakos elgesiui; turi tęstinumo arba ilgalaikio stabilumo savybę, gali būti suvokiamas ne tik pavieniai, bet ir kolektyviai.*

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

N. Batlis (1980) išskyrė 11 organizacinio klimato dimensijų:

1) organizacijos lūkesčiai arba laipsnis, kuriuo organizacija tikisi intensyvaus lojalumo ir kitų veiksmų „virš“ pareigų;

2) konfliktai ar kooperatyvumas arba laipsnis, kuriuo darbuotojai kofliktuoja vienas su kitu tikslo siekimo procese;

- 3) socialiniai ryšiai, rodantys šiltą, draugišką atmosferą;
- 4) darbo ir atlygio už jį priklausomybė, apdovanojimų, pagrįstų geru darbu laipsnis;
- 5) spaudimo rodiklis, tendencijos, rodančios organizacijos polinkį daryti spaudimą savo žmonėms;
- 6) suvaržymai, taisyklių, politikų, procedūrų, kurių turi laikytis darbuotojai, skaičius;
- 7) lankstumas ir inovacijos, organizacijos ryžtas išbandyti naujas procedūras ir bandyti keistis;
- 8) rezultatų žinojimas, grįžtamojo ryšio buvimas;
- 9) atsakomybė, laipsnis, kuriuo darbuotojai gali kontroliuoti savo atliekamą darbą;
- 10) standartai, apibrėžiantys gerai atliekamą darbą;
- 11) aiškumas, laipsnis, parodantis, kiek gerai organizuotos veiklos ir planavimas iš anksto.

*Apibendrinant galima teigti, kad dauguma autorių apibūdina organizacinį klimatą kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizaciją – kaip individai suvokia organizacijos kultūrą, vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas. Apibrėžus organizacinio klimato sąvoką, svarbu išsiaiškinti, kaip šis ir kartu kiti žmogiškųjų išteklių parametrai diagnozuojami organizacijose: kokie tyrimai yra atliekami Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse, kokie metodai naudojami jiems diagnozuoti, kaip organizuojami šie tyrimai, kokie šių tyrimų rezultatai ir kokie įtaką jie daro organizacijos rodikliams.*

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

Šiuo metu taikomuosius socialinius tyrimus užsako labai įvairaus tipo organizacijos (Merkys ir kt., 2004):

- verslo,
- žiniasklaida,
- valstybinės: ministerijos, savivaldybės, statutinės organizacijos ir ect.,
- politinės partijos,
- nevyriausybinės (NVO),
- religinės bendijos.

Egzistuoja įvairūs sociologinės informacijos rinkimo metodai. Dažniausiai naudojami tiek kiekybiniuose, tiek kokybiniuose tyrimuose yra šie (Pruskus, 2004):

*Interviu (angl. interview).* Interviu respondentams atsiskleisti – jie kalba apie tikrovę savo terminais, sąvokomis.

*Dokumentų analizė (angl. documentation analysis).* Tai toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra dokumentai (laiškai, dienoraščiai, ataskaitos, biografijos, vyriausybės nutarimai ir t.t.).

*Stebėjimas (angl. observation).* Yra toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodas, kai iš anksto suplanuoti, tikslingi, sistemingi socialiniai faktai, kuriuos galima kontroliuoti ir tikrinti, suvokiami ir registruojami.

*Eksperimentas (angl. experiment).* Tai metodas, kuris grindžiamas pasirinktų grupių lyginimu. Paprasčiausiu atveju reikia dviejų vienodų grupių, kurios veikiamos tuo pačiu nepriklausomu kintamuoju. Po to testuojami (tikrinami) grupių pokyčiai priklausomame (pasekmės) kintamajame.

*Anketavimas (angl. questionnaire)* . Apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai apklaustieji iš esmės tuo pačiu metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateikiamus klausimus. Anketa – tai klausimų, kuriuos jungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma. Pagrindinės apklausos metodo rūšys: anketinė apklausa, sociologinis interviu, testas.

*Testavimas (angl. testing)* – matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis. Testais matuojami įvairiausių psichinių savybių parametrai. Testas turi atitikti mūsų jau aptartus validumo, reliabilumo, objektyvumo bei reprezentatyvumo reikalavimus. Testais gali naudotis tik profesionalūs vartotojai (Merkys, 1995).

Testavimas organizacijose prasidėjo XIX a., kai psichologus pradėjo dominti fizinės žmonių charakteristikos, tokios kaip regėjimo aštrumas, klausos jautrumas, fizinė jėga ir kitos, susidomėta ir psichinėmis žmonių savybėmis. Daugiausiai psichologus pradėjo dominti darbo aplinka, darbuotojo reikalingumas organizacijoje ir asmeninės jo savybės. Organizacijose pradėtos tirti tokios darbuotojų charakteristikos kaip (Анастази, Урбина, 2001): išskirtinumas iš kitų darbuotojų; asmenybės savybės; draugiškumas; atvirumas; atsidavimas darbui; emocinis stabilumas; sąžiningumas; profesiniai įgūdžiai.

G. Merkys (1995) išskiria šias svarbiausias matavimo kokybės charakteristikas:

*Validumas (angl. validity)* (lietuviškai reiškiantis tinkamumą), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai matuojama būtent tai, kas yra įvardyta. Validumas išreiškiamas klausimu: kas matuojama? Matavimų validumas argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu.

*Reliabilumas (angl. reliability)* (arba patikimumas), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Jis atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka.

*Objektyvumas (angl. objectivity)*, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia

jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus.

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

A. Matulionis (2001) greta šių pagrindinių matavimo kokybės charakteristikų, išskiria šias labai svarbias:

*Privatumas (angl. privacy)*. Informacija apie žmogaus fizinę ir protinę būklę nėra visuomenės reikalas. Kiekvienas žmogus (ar grupė) turi teisę pats spręsti, kada ir kur, kokiomis aplinkybėmis ir kiek plačiai išsakyti savo asmenines pažiūras, nuomones, įpročius, abejones ir baimes, ar visai nieko nesakyti. Bet koks informacijos skleidimas, negavus tiriamųjų sutikimo, pažeidžia privatumo principą ir, savaime aišku, yra netoleruotinas.

*Anonimiškumas (angl. anonymity)*. Šis principas teigia, jog kiekvieno tyrėjo pareiga yra saugoti dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumą. Jo esmė yra ta, kad tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeniškumo, neleistų nustatyti tiriamųjų tapatybės. Anonimiškumą garantuoja anketos be vardų ir užsiėmimo detalių.

*Konfidencialumas (angl. confidentiality)*. Tai reiškia, kad tyrėjas laikys paslaptįje viską apie asmenį, pateikęs jam informaciją. Kitaip tariant, šio principo esmė yra ta, kiek tyrėjas liks ištikimas tam, kuris jam padėjo tyrime.

Išskiriami šie testavimo etapai, siekiant išsiaiškinti testo rezultatų validumą (Анастаси, Урбина, 2001, Merkys, 1995):

- 1) Pilotinis matavimas (pre – testas) – pirmasis testo pateikimas respondentams.
- 2) Pakartotinis matavimas (test-re-testas), pateikiamas tas pats testas tiems patiems žmonėms, bet ne anksčiau kaip po vieno mėnesio po pilotinio matavimo. Gali būti atliekami keli pakartotiniai matavimai.

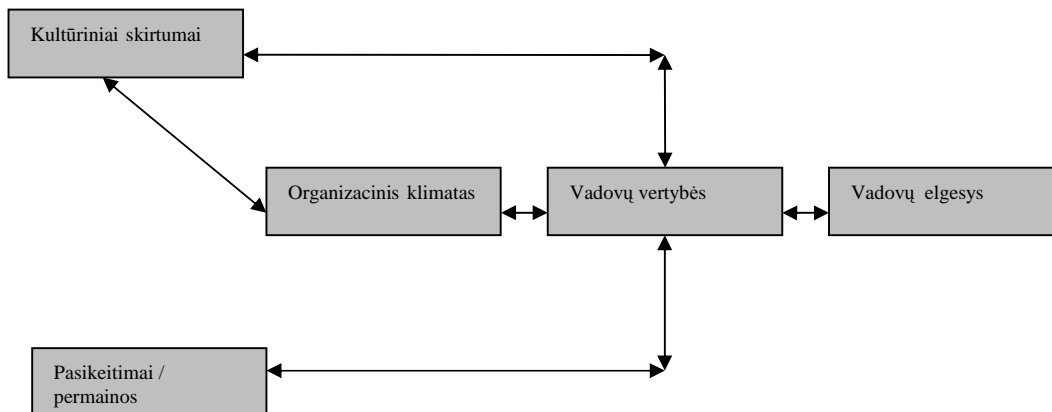
Dažniausiai vadovus domina darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu, savarankiškumas, lojalumas (Merkys ir kt., 2005). Tai svarbu todėl, kad būtent nuo motyvuotų, lojalių ir patenkintų darbu darbuotojų tiesiogiai priklauso organizacijos sėkmė.

Pirmą kartą darbuotojų nuomonių tyrimai, kaip organizacijos įvertinimo priemonė, buvo atlikti JAV po II pasaulinio karo, o 1991 m. buvo paskaičiuota, kad beveik kiekviena organizacija šioje šalyje buvo atlikusi darbuotojų apklausą bent vieną kartą savo istorijoje. Galima teigti, kad apklausų populiarumas didėja, stiprėjant darbuotojų įtraukimui į visai organizacijai svarbių klausimų sprendimą bei kokybės skatinimui (Palivonienė, 2005).



Svarbu paminėti keletą tyrimų, atliktų skirtingose pasaulio valstybėse, siekiant išsiaiškinti organizacinio klimato, komandinio darbo, vadovų valdymo stiliaus ir bendravimo su pavaldiniais raiškos dimensijas įvairaus pobūdžio organizacijose.

1999 m. Australijos mokslininkų grupė: J. Wallace (Monash universitetas), J. Hunt (Newcastle universitetas), C. Richards (Bostono konsultavimo grupė), tyrinėjo ryšį tarp organizacijos kultūros, organizacinio klimato ir vadovų vertybių. Tyrimas buvo atliekamas Australijos Policijos Pajėgose. Ryšio galimybės buvo identifikuojamos pasitelkiant Hofstedo instrumentą. Rezultatai parodė glaudų ryšį tarp specifinių organizacinio klimato savybių ir vadovų vertybių dimensijų. Buvo identifikuotas ryšys tarp kai kurių kultūros, klimato ir vadovų vertybių. Remiantis šiais duomenimis, buvo sukurtas Ryšio tarp organizacijos kultūros, klimato ir vadovų vertybių bei elgesio hipotetinis modelis. Šis modelis rodo glaudų ryšį tarp organizacijos klimato, organizacijos kultūros ir vadovų vertybių bei elgesio. Čia akcentuojama vadovo: amžius, lytis ir išsilavinimas (Wallace, ir kt., 1999).



**3 pav.** Ryšio tarp organizacijos kultūros, klimato ir vadovų vertybių bei elgesio hipotetinis modelis

Šaltinis: Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The international journal of public sector management*, 12 (7), p. 548–564.

2000 m. Anglijos mokslininkų grupė iš Surrey universiteto (P. Kangis, D. Gordon ir S. Williams) tyrinėjo organizacinį klimatą (panaudojant BOCI – Business and Organizational Climate Index instrumentą) ir komandinę veiklą 40–je pramonės sektoriui priklausančių organizacijų. Taip pat išskyrė skirtumus tarp organizacijos kultūros ir organizacinio klimato sąvokų (Kangis ir kt., 2000). Organizacinis klimatas apibūdinamas kaip:

- ilgalaikiai santykiai, charakterizuojantys organizaciją, ir išskiriantys ją iš kitų organizacijų, apjungiantys narių bendrą suvokimą apie jų organizaciją, kuris apima tokius jausmus kaip savarankiškumas, pasitikėjimas, sutelktumas, pagalba, novatoriškumas ir baimės nebuvimas;
- sukuriamas organizacijos narių;

- visų organizacijoje vykstančių dalykų pagrindas;
- įtakoja dominuojančias organizacinės kultūros normas ir požiūrius;
- šaltinis, formuojantis elgesį.

Pabrėžiant organizacijos kultūros ir klimato skirtumus, akcentuojama, kad klimatas apibrėžia kaip darbuotojai organizacijoje (Kangis ir kt., 2000):

- *susitvarko su savo darbu;*
- *kaip efektyviai jie ir jų kolegos dirba kartu.*

2002 m. Italijos ir Anglijos mokslininkų grupė: P. Ragazzoni, P. Baiardi, A. M. Zotti, N. Anderson, M. West, tyrinėjo organizacinį klimatą inovacijų aspektu – kokią įtaką turi organizacinis klimatas atsirasti naujovėms sveikatos priežiūros organizacijose ir šalies bankuose. Buvo taikytas tematiškai centruotos interakcijos konceptas (TCI) – sutrumpinta versija, 5 subskalės, siekiant išsiaiškinti organizacijos klimato raiškos dimensijas, kurios tuo pačiu glaudžiais susiję su komandiniu darbu ir parodo jo lygį organizacijoje. Tyrime dalyvavo 585 asmenys. Buvo padaryta išvada, kad komandinis darbas yra pagrindinis veiksnys, skatinantis organizacijos sėkmę. Kiekvienas organizacijos asmuo yra mažytė dalelė viso organizacijos mechanizmo, kuris tobulina organizaciją, tik nuo jų priklauso organizacijos sėkmė ir ateitis (Ragazzoni ir kt., 2002).

Atlikta ir daugelis kitų tyrimų įvairiose pasaulio organizacijose (Suliman ir Abdulla, 2005): P. Tierney (1999) tyrinėjo darbinius santykius ir lyderystę JAV organizacijose; Senatra (1980) tyrinėjo ryšį tarp vaidmenų konfliktų ir organizacinio klimato vienoje JAV organizacijoje; Likwise (1981) tyrinėjo ryšį tarp darbinio streso ir organizacinio klimato JAV organizacijose; K. Meudel ir K. Gadd (1994) tyrinėjo trumpalaikių organizacijų kultūrą ir organizacinį klimatą.

JAV organizacijose dažnai atliekami darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimai. Atlikus tyrimą, vadovai mato darbuotojų poreikius bei problemas, tuomet įmanoma apibrėžti pasitenkinimo darbu gerinimo priemones. O jas pasirinkus ir pritaikius, svarbu atlikti pakartotinius darbo pasitenkinimo tyrimus. Jie leis patikrinti ar buvo imtasi teisingų veiksmų ir kiek veiksmingi jie buvo. Dažniausiai jų praktikoje yra taikomi du rangavimo metodai (Taločkienė, 2004):

1. **Darbo aprašomasis indeksas** (Job Descriptive Index) – šį metodą 1969 m. aprašė Bowling Green State University psichologijos specialistai P. C. Smith, L. M. Kendall ir C. L. Hulin. Darbo aprašomasis indeksas išmatuoja pasitenkinimą darbu penkiose skirtingose srityse: pats darbas; vadovavimas; darbo užmokestis; karjera; bendradarbiai.
2. **Minesotos pasitenkinimo klausimynas** (Minnesota Satisfaction Questionnaire) – šį metodą 1967 m. pasiūlė Minesotos Universiteto specialistai D. J. Weiss, R. W. Dawis, G. W. England ir L. H. Lofquist. Šiame klausimyne pateikiamas tiksliai suformuluotų darbo veiksmių sąrašas bei papildomai pridedami darbuotojų pasitenkinimo tyrimo metodiniai nurodymai.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių tyrimai išpopuliarėjo tik XX a. 9–tame dešimtmetyje. R. Dževeckytė (2004) savo straipsnyje teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra firmos sėkmės garantas. Šiuo metu Lietuvoje žmogiškųjų išteklių tyrimai yra viena personalo vadybos dalių. Įmonių vadovai dažniausiai kreipiasi į ekspertus dėl dviejų priežasčių:

- 1) Siekia išsiklausyti į darbuotojų poreikius, matydami, kad sumažėjo darbo efektyvumas, pablogėjęs vidinis organizacinis klimatas, darbuotojai priešinasi vykdomoms reorganizacijoms.
- 2) Stengiasi užbėgti už akių ateities problemoms.

D. Palivonienė (2005) teigia, kad žmogiškųjų išteklių tyrimai skatina ir grįžtamąjį ryšį – gerėja darbuotojų ir vadovų santykiai, komandinis darbas, darbo aplinka, o tai svarbu norint didinti veiklos efektyvumą ir darbuotojų kvalifikaciją. Naudodamos tyrimo rezultatus bei rekomendacijas, įmonės gali tobulinti aptarnavimo kokybę: kurti aptarnavimo kokybės standartus, organizuoti mokymus, skirtus bendravimo bei pardavimų įgūdžiams tobulinti, diegti lojalumo bei motyvacijos skatinimo programas.

Lietuvoje nuo 1990 m. buvo atlikta nemažai tyrimų, siekiant išsiaiškinti sveikatos priežiūros darbuotojų motyvaciją (Petkevičiūtė, 2005): I. Misevičiūtė ir Ž. Milašauskienė (1994), G. Raila (1996), V. Gerikienė (2000), J. Vladičkienė (2002), R. Martinėlis (2004).

2005 m. D. Petkevičiūtė atliko tyrimą VŠĮ Kauno Medicinos Universiteto Klinikose, siekdama išsiaiškinti klinikos slaugytojų motyvaciją ir požiūrį į motyvavimo sistemą jų darbovietėje. Buvo atlikta anketinė apklausa, apklausta 390 slaugytojų. Apibendrinus rezultatus paaiškėjo, kad net 46,5 % slaugytojų motyvavimo sistemą darbovietėje vertina kaip neobjektyvią, ir ketvirtadalis ją vertina kaip iš dalies objektyvią. D. Petkevičiūtė pateikia rekomendaciją, kaip tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą (Petkevičiūtė, 2005).

D. Palivonienė (2005) teigia, kad klimato tyrimas suteikia didesnę slaptumą išsakant savo nuomonę, negu, tarkim, susirinkimai. Deja, visišką anonimiškumą, o kartu su juo ir saugumą yra sunku užtikrinti netgi tuomet, kai tyrimą atliekantys žmonės tiksliai nežino, kas kurią nuomonę išsakė (pvz. pildant anketą). Neretai tyrimu yra siekiama ne tik išsiaiškinti bendrą vertinimą, bet ir palyginti skirtingų darbuotojų grupių organizacijos viduje nuomones. Tam gali prireikti tokios informacijos, kaip darbo padalinio, kuriame dirba respondentas pavadinimas, jo darbo stažas ir pan., nors vardo ir pavardės rašyti nereikia.

R. Rekašiūtė – Balsienė (2005) ir konsultantų grupė sudarė organizacinio klimato vertinimo anketą, kurią sudarė šios skalės: tikslų žinomumas ir priimtinumai; darbo organizavimo kokybė; tarpasmeninių santykių kokybė; motyvavimo priemonių panaudojimas; organizacinė parama; vadovavimo kokybė; organizacijos lankstumas ir inovatyvumas; darbas su klientais. Naudodama šią anketą, 2002 – 2004 m. (prieš ir po intervencijų) atliko organizacinio klimato tyrimą vienoje

Lietuvos organizacijoje, naudodama Burke ir Litwin organizacijos veiklos ir pokyčių modelį planuojant intervencijas. Po atliktų intervencijų statistiškai reikšmingai pagerėjo darbo organizavimo, organizacinės paramos, organizacijos lankstumo ir inovatyvumo bei darbo su klientais skalių vertinimas. Buvo padaryta išvada, kad organizacinio klimato matavimas gali būti viena iš efektyvių priemonių nustatant tobulintinas organizacijos sritis bei planuojant tobulinimo veiksmus. Organizacinio klimato matavimas parodo, kiek organizacijos atlikti tobulinimo veiksmai yra veiksmingi (Rekašiūtė–Balsienė, 2005).

2005 profesorius G. Merkys ir tyrėjų grupė atlikto organizacijos klimato tyrimus 36 skirtingo pobūdžio Lietuvos organizacijose ir apklausė 1299 darbuotojus. Testą sudaro 18 dimensijų ir 137 klausimai. Gavus ir apibendrinus tyrimo rezultatus, buvo palyginti organizacinio klimato raiškos ypatumai viešojo sektoriaus organizacijų, įskaitant ir kelias statutines organizacijas, taip pat įvairių verslo įmonių – gamybos, prekybos, finansų ir kt. Paaiškėjo, kad skirtingų organizacijų klimatas daugiau ar mažiau panašus: sąlyginai nepalankesnis klimatas yra verslo organizacijose, o statutinėse ir viešojo sektoriaus organizacijose gauti vidurkiai nesiskyrė ( $F=28,2$ ,  $df=2$ ; 1249; 1251;  $p=0,000$ ). Skirtumas tarp verslo ir likusių valstybinių (biudžetinių) organizacijų įverčio siekia 0,42 standartinio nuokrypio. Didelė normavimo imtis lėmė labai mažą pasikliaujamąjį intervalą, kuris sudarė tik 0,06 standartinio nuokrypio, kai  $\alpha=0,05$ . Tyrimo rezultatai parodė, kad yra labai dideli klimato skirtumai organizacijos padaliniuose, todėl buvo iškelta hipotezė, kad bendrą organizacinį klimatą lemia visų jos padalinių klimato visuma. Tos pačios organizacijos skirtinguose padaliniuose yra labai skirtingas klimatas, todėl labai svarbu tirti klimatą atskiruose padaliniuose. O apibendrinus jų rezultatus, galima spręsti apie visoje organizacijoje vyraujančią klimatą. Tai pat buvo nustatytas pasikartojantis ir statistiškai patikimas koreliacinis ryšys tarp organizacinio klimato ir komandinio klimato testų subskalių (Merkys ir kt., 2005). Šis tyrimas yra reikšmingas todėl, kad tyrimo imtis yra sąlyginai didelė, tyrimo metu apklausti skirtingo pobūdžio organizacijų darbuotojai. Rezultatai gauti naudojant testą, kurio psichometrinės charakteristikos gana aukštos. Svarbu paminėti, kad vienmatiško idėja lyg ir nesusišaukia su kitų klimato tyrėjų duomenimis, kurių dauguma linę skelbti duomenis, liudijančius organizacinį klimatą kaip multidimensinį konstrukta, turinti nuo trijų iki aštuonių dimensijų (Merkys ir kt., 2005).

Darbuotojų nuomonių aiškinimasis gali duoti apčiuopiamos naudos, tačiau juo negalima piktnaudžiauti. Reguliariai atliekami klimato tyrimai leidžia sekti, kaip kinta darbo atmosfera organizacijoje laikui bėgant, ir atrodo patrauklu žinoti darbuotojų nuomonę apie viską, kas bevyktų darbe (Palivonienė, 2005).

*Apibendrinant galime teigti, kad ir kokia bebūtų organizacija, jos vadovai turi numatyti, kokia bus jos veikla, kas, kada ir kaip turi įgyvendinti numatytas užduotis. Organizacijos veiklos pasekmes lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia*

*vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Todėl labai svarbūs tampa žmogiškųjų išteklių tyrimai organizacijose, tyrimų objektas – darbuotojų motyvacija, lojalumas, pasitenkinimas darbu, organizacinis klimatas. Svarbu stebėti ir tyrinėti, kokie yra santykiai tarp organizacijos narių, nes teigiami tarpusavio santykiai yra viena iš palankaus organizacinio klimato raiškos priedaidų.*

#### **1.4. Socialiniai santykiai kaip organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožas**

Daugeliui darbuotojų darbo grupė yra pirminis socialinio bendravimo šaltinis. Grupės vidinis komunikavimas yra fundamentali priemonė, kuria grupės nariai parodo savo nusivylimą ir pasitenkinimą. Taigi komunikavimas suteikia būdą išreikšti jausmus ir patenkinti socialinius poreikius (Robbins, 2003).

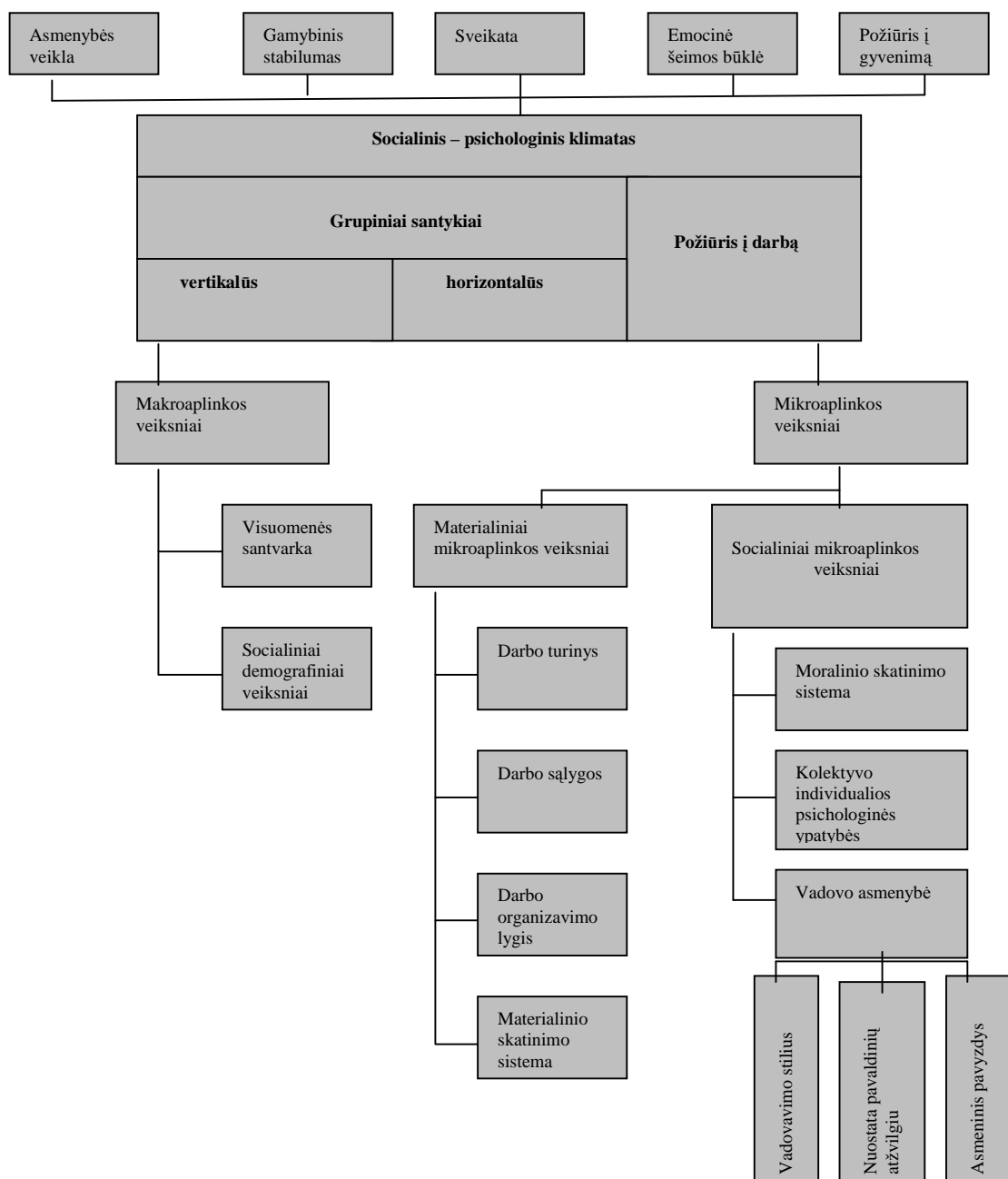
A. Matulionis (2001) teigia, kad darbo aplinka yra visuma ir vienovė materialinių darbo proceso veiksmų ir visuomeninių santykių, kurie kyla darbo procese tarp jo dalyvių. Savo ruožtu darbo aplinka yra žmogaus gyvenimo aplinkos dalis. Santykiai, kuriuos tarpusavyje užmezga darbo proceso dalyviai, sudaro socialinę darbo aplinką.

Socialinis – psichologinis klimatas – tai sąlygiškai pastovi ir tipiška emocinė būklė, palaipsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant. Jis atspindi objektyvius veiksmus: vertikalųjų bei horizontalųjų santykių pobūdį, požiūrį į darbą ir kitus (Guščinskienė, 2002).

Psichologinis klimatas susiformuoja organizacijos nariams bendraujant ir per tarpasmeninius santykius paveikia kiekvieną asmenybę. J. Guščinskienė (2002) išskiria šias socialinio – psichologinio klimato ypatybes:

- reikšmę žmonių veiklos kryptingumui;
- šio klimato įvairumą skirtingose organizacijose;
- nevienodą jo įtaką to paties kolektyvo nariams;
- poveikį asmenybės aktyvumui;
- reikšmę žmogaus įtraukimui į darbą.

Nemažą reikšmę socialinio – psichologinio klimato formavimuisi įtakos turi socialiniai – demografiniai veiksniai: kolektyvo narių amžius, lytis, išsilavinimas ir kiti. Neigiamai klimatą veikia pesimistiškai nusiteikę organizacijos nariai („liūdnieji skeptikai“, „niurzgliai“), konfliktuoti linkusios asmenybės. Paveikti šiuos žmones labai sudėtinga. Tokiu atveju tik atviras konfliktas gali būti veiksmingas (Guščinskienė, 2002).



**4 pav.** Socialinis – psichologinis kolektyvo klimatas (M. A. Kremen, 1997).

Šaltinis: Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.

4 paveiksle matyti, kokioms organizacijos kolektyvo narių gyvenimo sritims turi įtakos socialinis – psichologinis klimatas. Patį klimatą formuoja tiek makroaplinkos veiksniai (visuomeninė santvarka, jos moralė, socialiniai – demografiniai veiksniai), tiek mikroaplinkos (materialiniai ir socialiniai) veiksniai.

Geras (palankus) socialinis psichologinis klimatas paprastai apibūdinamas tokiais požymiais (Guščinskienė, 2002): gera bendravimo atmosfera; aktyvumu svarstant įvairiausius klausimus ir problemas; pagarba kito nuomonei; galimybe laisvai reikšti savo jausmus ir nuomonę; protingu

pareigų pasiskirstymu tarp organizacijos narių; bendromis kolektyvo narių vertybinėmis orientacijomis; dideliu vadovo autoritetu; veiksminga kolektyvo veikla.

Anot J. Guščinskienės (2002), didelės įtakos organizacijos nariams turi vadovas: jo elgesys, veikla, asmenybės savybės. Vadovo asmenybėje galima išskirti tris sritis, kurios tiesiogiai veikia socialinį – psichologinį klimatą:

- vadovavimo stilius;
- vadovo santykių su pavaldiniais tipas;
- vadovo elgesys, požiūris į veiklą.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003) teigia, kad teigiamus santykius organizacijoje gali nulemti jos darbuotojų suderinamumas, ir atvirkščiai, darbuotojų nesuderinamumas gali tapti didele socialinių santykių problema. Darna – grupės sutelktumo, „mes“ jausmo pagrindas, o tai lemia grupės psichologinį klimatą; tai grupės gebėjimas bendrai veikti, optimaliai sąveikaujant, tai yra optimaliai derinti veiksmus. Tarpasmeninis nesuderinamumas – tai žmonių individualių psichologinių ypatybių neatitikimas, t.y. du asmenys pasižymi tam tikromis sąlygomis sunkiai suderinamomis savybėmis.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003) išskiria šias suderinamumo rūšis:

1) Funkcinis suderinamumas – tai žmonių atitikimas pagal antropometrinius duomenis, pagal aukštosios nervinės veiklos tipą, amžių, fizinį bei sensomotorinį išsivystymą, ištvermę, treniruotumą, pasirengimą.

2) Psichofiziologinis suderinamumas – daugmaž vienodas judesių, reakcijų greitis, informacijos suvokimo ir apdorojimo sparta bei tikslumas, kiti psichofiziologiniai parametrai.

3) Psichologinis suderinamumas – tai analogiškas situacijų suvokimas, vertinimas, adekvačios emocijos ir jausmai, panaši vaizduotė bei mąstymas, dėmesio savybės, temperamento tipų atitikimas ir kita.

4) Socialinis psichologinis suderinamumas – tai bendri žmonių tikslai, interesai, kolegų interesų išivaizdavimas, požiūriai, ketinimai, pasaulėjauta bei įsitikinimai, vertybių orientacijos, analogiški socialinio elgesio tipai, įvykių bei kitų asmenų vertinimo atitikimas, bendros tradicijos.

Iš visų suderinamumo rūšių svarbiausias yra socialinis psichologinis suderinamumas, t.y. žmonių elgesio grupėje tipų sutapimas, įtakojantis darbuotojų tarpusavio santykius ir darbinį klimatą organizacijoje.

J. Lakis (2003) teigia, kad svarbi vadovo ir darbuotojų santykių aplinkybė – daugumos darbuotojų orientacija į tokias vertybes kaip profesionalumas, kūrybinė saviraiška, teigiama aplinka ir geri bendradarbių santykiai.

G. Merkys ir kiti (2005) išskiria šias socialinius santykius organizacijoje identifikuojančias dimensijas:

- vyrų ir moterų santykiai;
- kartų santykiai;
- neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas;
- santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.

*Vyrų ir moterų santykiai organizacijoje.* Norint išsiaiškinti socialinių santykių raiškos ypatumus organizacijoje, svarbu atkreipti dėmesį į vyrų ir moterų santykius, nes būtent jie sukelia įtampą organizacijose (Purvanekienė, 1999).

G. Purvanekienė (1999) tyrinėjo Lietuvos darbo rinką ir padarė išvadą, kad dauguma moterų dirba mažiau prestižinėse (ir menkia apmokamuose) ūkio šakose, užima žemesnes pareigas (arba dirba menkia apmokamą darbą). Moterų ir vyrų darbo užmokesčio lygis pagal ekonomines veiklas yra skirtingas. Gamybės sferoje labiau dominuoja vyrai, o paslaugų sferoje – moterys. Tose pačiose ūkio šakose moterys užima žemesnes pareigas. Moterims yra sunkiau gauti aukštesnes pareigas, nes jų vadovai taip pat mano, kad moterų gerai įvykdytas darbas priklauso nuo sėkmės, o vyrų darbas – nuo sugebėjimų ir pastangų.

A. Lubys (1998) teigia, kad vyro ir moters tarpusavio santykiai yra labai subtilūs, subtilumas glūdi tame, kaip, demonstruojant geras manieras, neduoti preteksto apkaltinti nepadoriu elgesiu kitos lyties darbo partnerio. Geros manieros yra pareiga, neturinti nieko bendra su požiūriu į lytį. Todėl vyrai ir moterys darbe turėtų bendrauti kaip lygūs su lygiais. A. Valackienė (2002) nurodo vyrų ir moterų skirtinumą. S. P. Robbins (2003) teigia, kad lytis tampa efektyvaus komunikavimo kliūtimi, kai bendrauja skirtingų lyčių atstovai. L. Juozaitienė ir J. Staponkienė (2004) rašo, jog sėkminga lyderystė nepriklauso nuo vyriškumo ar moteriškumo, ji nėra susijusi su tvirtumu ar silpnumu. Visa tai priklauso nuo organizacijos kultūros savybių. Tačiau K. Matuzevičiūtė ir J. Palumickaitė (2004) teigia, jog moterys ir vyrai turi nelygias teises paskirstant ekonominius išteklius. Ne visuomet puikius vyrų ir moterų santykius lemia mažesnės moterų pajamos.

V. Pruskus (2003) išskiria problemas, su kuriomis susiduria dirbančios moterys: *moterų kilimo karjeros laiptais siekiant aukščiausių valdymo pareigų, ribojimas (lytinė diskriminacija); seksualinio priekabiavimo problema.* Autorius nurodo, kad Lietuvoje moterų socialinė savijauta nėra gera, tai rodo, kad:

- moterų galimybės reikštis visuomenės gyvenime yra blogesnės negu vyrų;
- moterų vidutinis atlyginimas yra maždaug ketvirtadaliu mažesnis negu vyrų;
- moterų bedarbių, įregistruotų darbo biržoje, gerokai daugiau negu vyrų, tai rodo, kad jos turi mažiau galimybių įsidarbinti;
- nors aukštąsias mokyklas baigia daugiau moterų (56 %), įstaigoms, organizacijoms vadovauja dažniausiai vyrai.



Moterims sunkiau padaryti karjerą, nes manoma, kad jos mažiau domisi darbu ir labiau prisirišusios prie šeimos, negu jų kolegos vyrai (Pruskus, 2003).

A. Giddens (2005) nuomone, moderniose organizacijose vyrauja ne lyties problema, bet galios. Tai reiškia, kad moterys užima nepalankią padėtį ne todėl, kad jos yra moterys, bet todėl, kad jos neturėjo pakankamai galios. Tačiau A. Giddens (2005) prabyla apie pokyčius organizacijose, kai pamažu daugėja moterų – lyderių, kurios užima aukštus vadovaujančius postus ir jaučiamas poslinkis „moteriškesnio“ valdymo stiliaus link.

*Neformalios grupės*, „klikos“ (*grupuotės*) organizacijoje. Grupės organizacijoje galima klasifikuoti pagal įvairius kriterijus, tačiau labiausiai priimtinas yra skirstymas į formalias ir neformalias grupes (Stoner ir kiti, 1999).

*Formali grupė* – tai grupė, kuri viešai identifikuojama ir turi nustatytus tikslus (komandavimo komanda; komitetas; kokybės būrelis; projekto komandos).

*Neformali grupė* – tai grupė, susidaranti individų bendrų interesų pagrindu.

J. Vijeikis ir B. Vijeikienė (2000) pateikė formalių ir neformalių grupių skirtumus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

#### Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių

Palyginimo pagrindas	Neformali grupė	Formali grupė
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamas	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijos	Apdovanojimai ir baudos

Šaltinis: Vijeikienė, B. ir Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai* Vilnius: Rosma, p.11–12.

Neformalios grupės atlieka keturias pagrindines funkcijas (Stoner ir kt., 1999): remia ir stiprina savo narių pripažįstamas bendras vertybes ir normas; suteikia savo nariams socialinio pasitenkinimo, padėties ir saugumo jausmą; padeda savo nariams komunikuoti; padeda spręsti problemas.

Referentinės grupės daro didžiulį poveikį organizacijos gyvenimui, nes žmonės yra linkę modeliuoti savo elgesį pagal šias grupes (Stoner ir kt., 1999).

A. Jacikevičius (1995) teigia, kad klikos – tai ypatingos grupės. Klikomis vadinamos mikrogrupės, neturinčios oficialaus visuomeninio tikslo, padėties visuomenėje, oficialių veikimo

taisyklių, tačiau griežtai reguliuojančios savo narių elgseną savo viduje susidariusiais papročiais ir tam tikromis antisocialinėmis moralinėmis normomis. Jos dažnai būna izoliuotos nuo teigiamų socialinių grupių. Jos gali neigiamai veikti organizacijos narius, nepriklausančius joms: daryti spaudimą.

P. Jucevičienė (1994) teigia, kad neformalių junginių įtaka organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui yra didelė. Nepaisant to, neformalios grupės, susikūrusios ne vadovo iniciatyva, susiklosčius atitinkamoms sąlygoms gali tapti dominuojančiomis organizacijoje ir paversti niekais visas vadovų pastangas.

Neformalių santykių ar neformalių grupių egzistavimas pakankamai formalizuotoje darbo aplinkoje paprastai sulaukia prieštarigų vertinimų. Kai kurie vadovai norėtų, kad būtų galima dirbti tik su formalia organizacija – taip darbas pasidarytų paprastesnis. Tačiau realiai tai nėra įmanoma – neformalūs santykiai egzistuoja visur, kur tik yra žmonių ir greta formalių organizacijos darinių (padalinių, poskyrių) savaime susiformuoja neformalios grupės, kurių narius apjungia bendri interesai ar tiesiog abipusės simpatijos, teigia A. Jakštaitė – Vinkuvienė (2005).

*Kartų santykiai organizacijoje.* Labai svarbu, kaip organizacijoje sutaria jaunesnio ir vyresnio amžiaus darbuotojai, ar neiškyla tarp jų „kartų konfliktas“. P. Warr (2005) teigia, kad daugelis išsivysčiusių pasaulio šalių šiuo metu patiria didėjančių dirbančiųjų žmonių amžiaus pasiskirstymo disbalansą.

A. Giddens (2005) teigia, kad organizacijose vyravo tradicinis vedlystės modelis. Pagal jį pagyvenęs žmogus „imdavosi“ jauno globotinio, primenančio jį patį jaunystėje. Vedlys veidavo kuluaruose, kad skatintų jauno darbuotojo interesus ir palengvintų tolesnius jo karjeros žingsnius. Šiuo metu tarp jaunesnio ir vyresnio amžiaus darbuotojų yra didelė konkurencija.

Veikia du gana prieštaringi procesai (Giddens, 2005):

1) Moderniosiose visuomenėse pagyvenusiems žmonėms būdinga turėti žemesnį statusą ir mažiau galios, negu jų protėviams ikimoderniosiose kultūrose.

2) O nevakarietiškose kultūrose manoma, kad senyvas amžius suteikia išminties.

R. Ališauskienė ir L. Žilinskienė (2001) teigia, kad jaunimas nėra linkęs identifikuotis su vyresniųjų karta, nes jaunimas yra ne tik socializacijos įtakų objektas ir santykių visuomenės struktūroje produktas, bet ir aktyvus socialinių pokyčių veiksnys. Įsitvirtinus rinkos ekonomikos principams, atsivėrus tarptautinio mobilumo galimybėms, dėl švietimo sistemos reformos atsirado skirtingų interesų grupės bei susiklostė skirtingas gyvenimo būdas tiek tarp skirtingų kartų, tiek tarp tos pačios jaunimo kartos atstovų (Ališauskienė ir Žilinskienė, 2001).

P. Warr (2005) tyrinėjo vyresnio ir jaunesnio amžiaus darbuotojų skirtumus ir nurodo, kad vyresniems darbuotojams yra sunkiau prisitaikyti prie naujų reikalavimų, atlikti įvairesnes užduotis,

tuo tarpu jaunesniems darbuotojams tai padaryti paprasta, tačiau jiems dažnai pritrūksta patirties ir žinių.

Lietuvoje per pastaruosius dešimt metų sparčiai vykstant visuomenės socialiniams pokyčiams, vertybiniai kartų skirtumai tapo akivaizdesni: bendrąja prasme jaunimas yra liberalesnis, labiau palaiko ekonomikos reformas, daugiapartinę politinę sistemą, atviresnis kultūros pokyčiams, tolerantiškesnis naujoms įtakoms ir patirčiai nei vidurinioji ir vyresnioji karta. Kartų konflikta sąlygoja ir didėjanti socialinė bei turtinė Lietuvos visuomenės diferenciacija: vidurinioji ir vyresnioji karta daug sunkiau nei jaunimas prisitaiko prie naujų ekonomikos realijų bei darbo rinkos reikalavimų, o jaunimas jaučiasi nesaugus darbo rinkoje dėl didėjančio nedarbo ir ribotų galimybių įsilieti į darbo rinką, baigus mokslus (Ališauskienė ir Žilinskienė, 2001).

Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus pastebėjo tyrinėtojai N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver (Taločkienė, 2005), kurie remdamiesi savo tyrimais konstatavo, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, sąlygojančiu geresnį prisitaikymą prie darbo sąlygų.

V. Taločkienė (2005) teigia, kad jauni darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu negu jų vyresni kolegos. Tai įtakoja eilė priežasčių, juk darbuotojai ateina į naują darbo vietą kupini vilčių, kurios gali ir neišsipildyti, kadangi ne kiekvienas darbas yra įdomus ir itin reikšmingas.

*Trikdanti aplinka organizacijoje.* Organizacijos klimata gali trikdyti ne tik „klikų“ susidarymas, pesimistiškai nusiteikę organizacijos nariai („liūdnieji skeptikai“, „niurzgliai“), konfliktuoti linkusios asmenybės, bet ir bendra darbinė aplinka (Taločkienė, 2005). Svarbu ne tik kaip dirba ir yra susitvarkęs savo vietą darbuotojas, bet kaip kiti gerbia jo privatumą, tylą, ramybę.

Darbo sąlygos yra labai svarbus faktorius, turintis svarbią reikšmę užtikrinant pasitenkinimą darbu, teigia V. Taločkienė (2005). Jei darbo sąlygos yra geros (pavyzdžiui, švaru, graži aplinka), darbuotojai lengviau atlieka darbą. Prastos darbo sąlygos (karšta, triukšminga ir pan.) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu.

Dar tik ieškodami darbo, kartais darbuotojai nurodo, kad jiems reikalinga darbo vieta, įrengta pagal visus reikalavimus (Taločkienė, 2005). Darbo vietoje turi būti ne tik stalas, kėdė, šiuolaikinės techninės priemonės, bet darbo vieta turi būti suprojektuota pagal darbuotojo antropometrinius duomenis. Tai tyrinėja ergonomika (Butkus, 2000).

Labai svarbu, kad darbuotojas savo darbo vietoje galėtų sukaupti dėmesį, jo neblaškytų pašaliniai veiksniai, tokie kaip triukšmas (garsus juokas, riksmas, muzika), kad jie nesukeltų fizinės ir emocinės įtampos, nes neigiamos emocijos ne tik kenkia pačiam darbuotojui bet ir kitiems, kartu neigiamai veikdami tarpusavio santykius, darbo aplinką, darbo kokybę ir rezultatus.

*Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatui labai didelę reikšmę turi socialiniai santykiai organizacijoje. Pagrindinės socialinių santykių dimensijos organizacijoje yra: vyrų ir*

*moterų santykiai, jaunesniųjų ir vyresniųjų darbuotojų sutarimas, darbinė aplinka ir neformalios grupuotės. Organizacijų vadovai turėtų atidžiai stebėti, kaip reiškiasi šios dimensijos, nes visa tai įtakoja bendrą organizacinį klimatą. Esant nesutarimams ir konfliktams tarp darbuotojų ir vadovų, formuojasi ir reiškiasi neigiamas organizacinis klimatas, todėl svarbu greitai ir efektyviai spręsti visas socialines problemas, išskylančias tarp organizacijos narių.*

## 2. ORGANIZACINIO KLIMATO DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

### 2.1. Bankas kaip savita organizacija: žmogiškųjų išteklių ir organizacinio klimato problemos

Bankų sistema yra finansų sistemos pagrindas. Dėl šios išskirtinės jos padėties bankai įgyja didelį pasitikėjimą. Skirtingai nei gamybos įmonės, bankai tiesiogiai negamina materialinių vertybių, jie tik aprūpina ūkio ir finansų subjektus finansiniais ištekliais ir racionaliai organizuoja jų srautus (Drūteikienė ir Marčinskas, 2004).

Bankai atlieka funkcijas, kurias galima išskirti į tris grupes (Ivaškevičius ir Sakalas, 1997):

1. *Atsiskaitymų funkcija* garantuoja atsiskaitymų saugumą, patikimumą, sumažina grynųjų pinigų poreikius, nes atsiranda galimybė vykdyti nepiniginis atsiskaitymus tarp klientų.

2. *Indėlių priėmimas/deponavimas*. Vienas iš svarbiausių bankų uždavinių – surinkti laisvas lėšas iš įmonių, privačių asmenų ir taip sukaupti ūkiui ir gyventojams kredituoti reikalingą kapitalą.

3. *Kreditavimo funkcijos tikslas* – paskirstyti sukauptas lėšas įmonėms ir gyventojams, siekiant didžiausio efektyvumo tiek kreditus gaunančio, tiek juos išduodančio požiūriu.

Išvardinti visų bankų funkcijų praktiškai neįmanoma, nes atskirose šalyse bankų veiklai priskiriamos skirtingos veiklos rūšys. Be jau minėtų trijų pagrindinių ir antrinių funkcijų, bankų veiklai gali būti priskiriamas draudimo rizikos perėmimas, įmonių konsultavimas, elektroniniai patarnavimai, nekilnojamo turto pardavimas ir pan. Pavyzdys: Vokietijoje bankų reguliavimo sistemai priklauso draudimo bankai, kreditinių kortelių bendrovės, investicinės bendrovės, kuriami bankų ir pramonės koncernai. Tačiau ką priskirti bankinei veiklai, o ko ne, nustato šalies įstatymai (Ivaškevičius ir Sakalas, 1997)

Banko valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, banko taryba, banko valdyba ir administracijos vadovas (Ivaškevičius ir Sakalas, 1997).

Šiuo metu pirmaujantys Lietuvos bankai yra šie (pagal 2005 metų pelno rodiklius, žr. 6 lentelę):

1. AB „Hansabankas“,
2. AB SEB Vilniaus bankas,
3. AB bankas „NORD/LB Lietuva“,
4. AB bankas „Snoras“,
5. AB Ūkio bankas.

AB bankas „Snoras“ yra akcinė bendrovė (toliau – AB), buvo įsteigta 1992 metų kovo 17 d. AB bankas „Snoras“ yra ketvirtasis pagal dydį Lietuvos bankas, turintis didžiausią ir moderniausią teritorinį klientų aptarnavimo tinklą – 205 mini bankus ir klientų aptarnavimo sales. 6 priede pateikta bendra AB banko „Snoras“ organizacinė struktūra.

6 lentelė

**Lietuvoje veikiančių bankų pelningumo rodikliai**

Eil.Nr.	Bankas	Einamųjų metų pelnas (mln. Lt)	
		2005 01 01	2006 01 01
1.	AB bankas „NORD/LB Lietuva“	19,4	41,1
2.	AB Ūkio bankas	6,0	19,6
3.	AB SEB Vilniaus bankas	120,5	106,8
4.	AB Šiaulių bankas	6,5	8,1
<b>5.</b>	<b>AB bankas „Snoras“</b>	<b>20,5</b>	<b>40,4</b>
6.	UAB Medicinos bankas	1,6	2,0
7.	AB PAREX BANKAS	5,5	8,2
8.	AB bankas „Hansabankas“	111,1	107,9
9.	AB SEB VB būsto bankas	0,9	4,8
10.	AB Sampo bankas	1,1	8,2

Šaltinis: Lietuvos bankas, 2006.

Bankui priklauso šios dukterinės įmonės: UAB „Snoro lizingas“, UAB „Vilniaus kapitalo vystymo projektai“, UAB „Snoro turto valdymas“, UAB „Snoro investicijų valdymas“, UAB „Snoro fondų valdymas“.

Bankas yra tarptautinės bankų grupės „Konversgrupė“ narys. Banko verslo idėją atspindi šūkis „Mano artimas bankas“. Bankas turi daugiau kaip pusę milijono klientų ir kasdien atlieka apie 125 000 operacijų savo klientų aptarnavimo tinkle.

Pagrindinis ir ilgalaikis banko uždavinys – kiek įmanoma didinti veiklos metu gaunamą pridėtinę ekonominę vertę, t. y. kapitalo, įvertinto pagal rinkos vertę, grąžą, reikalingą padengti minimalioms kapitalo sąnaudoms.

Pagrindinės veiklos kryptys yra šios:

- mažmeninė bankininkystė;
- korporacinė bankininkystė;
- investicinė bankininkystė ir korporaciniai finansai;
- paslaugų plėtimas AB banko „Snoras“ grupės bendrovėse.

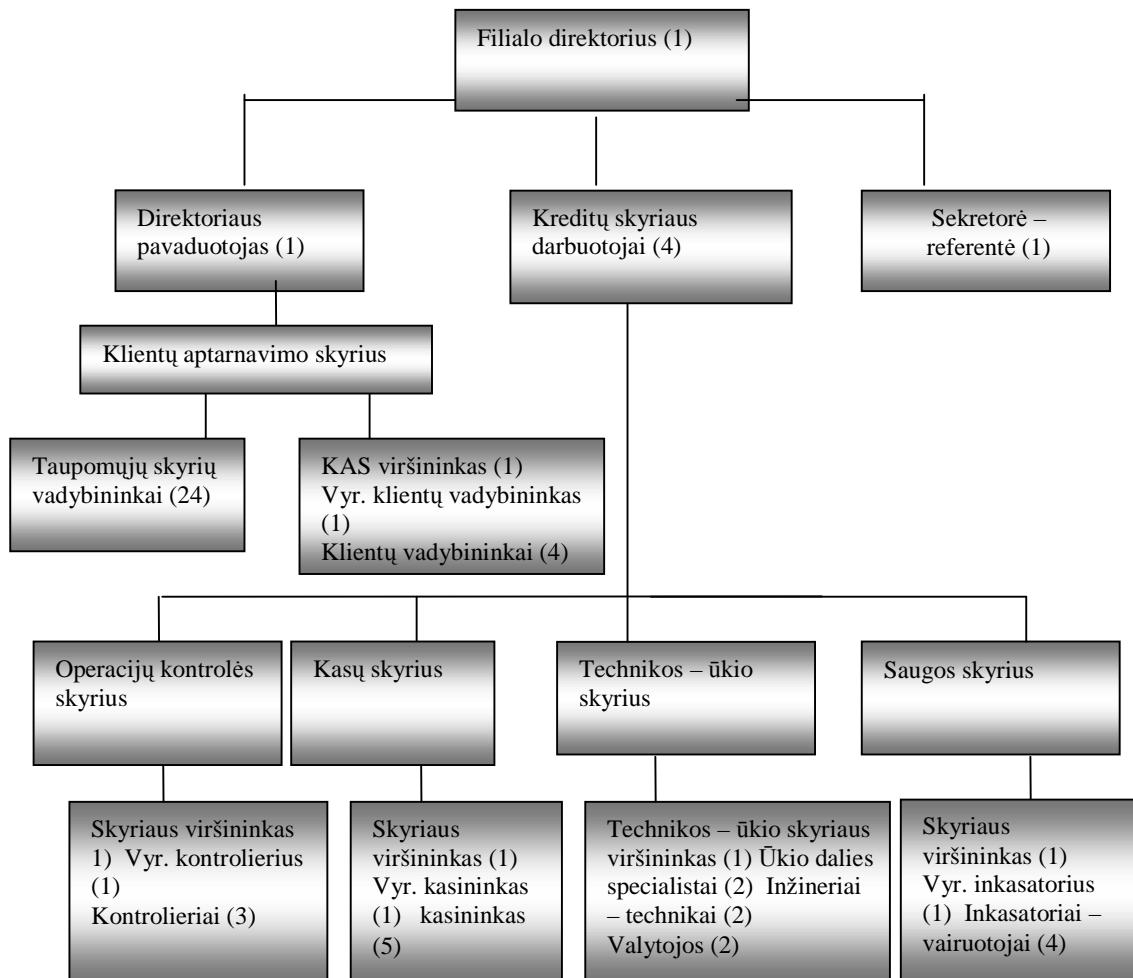
Pagrindiniai banko veiklos tikslai:

- plėsti individualiems ir korporaciniams klientams teikiamų paslaugų mastus;

- didinti užimamą banko paslaugų dalį šalies rinkoje;
- diegti naujas tarptautinius bankininkystės standartus atitinkančias paslaugas;
- tobulinti organizacinę banko struktūrą ir personalo valdymą;
- dalyvauti konsoliduojant bankų sektorių.

Šiuo metu banke „Snoras“ dirba virš 800 darbuotojų. Bankui priklauso 10 filialų: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Marijampolės, Mažeikių, Šiaulių, Panevėžio, Utenos, Alytaus ir Tauragės.

AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale dirba 62 darbuotojai. 5 paveiksle pavaizduota banko „Snoras“ Šiaulių filialo struktūra.



**5 pav.** Organizacinė AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo struktūra

Banke suformuoti šie padaliniai:

- 1) *Administracija – 7 darbuotojai;*
- 2) *Klientų aptarnavimo skyrius, klientų aptarnavimo salė ( toliau – KAS) – 6 darbuotojai;*
- 3) *Klientų aptarnavimo skyrius, taupomieji skyriai – 24 darbuotojai;*
- 4) *Operacijų kontrolės skyrius – 5 darbuotojai;*
- 5) *Kasų skyrius – 7 darbuotojai;*

6) *Technikos – ūkio skyrius – 7 darbuotojai;*

7) *Saugos – 6 darbuotojai.*

Taupomieji skyriai (mini bankai) veikia Šiaulių mieste ir rajone: Pakruojo, Kelmės, Radviliškio, Kuršėnų, Žagarės, Šeduvos miesteliuose.

Trumpa padalinių charakteristika:

1 grupė – Administracija. Ją sudaro filialo direktorius, direktoriaus pavaduotojas, sekretorė – referentė ir 4 kreditų skyriaus darbuotojai (po restruktūrizavimo 2005 m. pabaigoje).

2 grupė – Klientų aptarnavimo skyrius, Taupomieji skyriai. Ši skyrių sunku traktuoti kaip grupę, nes visi darbuotojai dirba atskiruose taupomuosiuose skyriuose po vieną (išskyrus 3 taupomuosius skyrius, kuriuose dirba 2 vadybininkai). Tačiau bendrų tikslų siekimas, jų įgyvendinimas apjungia šio skyriaus darbuotojus į vieną grupę.

3 grupė – Klientų aptarnavimo skyrius, Klientų aptarnavimo salė. Šiame skyriuje dirba 6 žmonės. Šioje organizacijoje tiesiogiai klientus aptarnaujantys darbuotojai yra klientų vadybininkai. Vadybininkės ne tik aptarnauja klientus, tačiau nuolat turi analizuoti įvairių banko teikiamų paslaugų apyvartumą, t.y. išduotų mokėjimo kortelių, priimtų depozitų bei atidarytų sąskaitų skaičius, aiškintis jų kitimo priežastis ir tendencijas. Be to, atskiri darbuotojai taip pat atsako ir už atskirų dokumentų, gaunamų iš taupomųjų skyrių, kontrolę bei užsakytų produktų paskirstymą.

4 grupė – Kasų skyrius. Kasų skyriuje dirba 7 darbuotojos, iš jų 1 skyriaus viršinkė ir vyresnioji kasininkė. Darbo pobūdis – tiesioginis darbas su grynaisiais pinigais.

5 grupė – Operacijų kontrolės skyriuje dirba 5 darbuotojai, atliekantys banke įvykdytų operacijų kontrolę ir apskaitą.

6 grupė – Technikos – ūkio skyrius. Skyriaus darbuotojų funkcijos yra užtikrinti informacinės sistemos funkcionavimą bei prižiūrėti terminalų ir pinigų bankomatų veikimą, dažnai tenka naudotis automobiliu, todėl būtinas vairuotojo pažymėjimas. Taip pat 2005 metais prie technikos skyriaus prijungtas ūkio skyrius – 4 darbuotojai: 2 specialistai, atsakingi už pirkimus ir 2 valytojos. Iš viso skyriuje dirba 7 darbuotojai.

7 grupė – Saugos skyrius. Skyriaus darbuotojai organizuoja apsaugą, kontroliuoja bei techninėmis ir fizinėmis priemonėmis saugo banko filialą ir jam priklausančius objektus. Ši skyrių sudaro 4 vairuotojai – inkasatoriai ir 1 vyresnysis inkasatorius, kurie yra pavaldūs skyriaus viršininkui. Šios grupės nariams svarbus stiprus fizinis pasirengimas, gera sveikata.



*Žmogiškieji ištekliai AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale.* Šiandieninėse publikacijose (Seilius, 1999; Bakanauskienė, 1996 ir kt.) vis labiau orientuojamasi į elgesio (žmonių santykių, elgesio reguliavimo) valdymo teorijas, kurios skelbia, kad gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai vadovai rūpinasi darbuotojų gerove, taiko socialinius stimulus, t.y. kai stengiamasi suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. Banke, kaip ir kitose organizacijose, sudarius sąlygas individo tikslams realizuoti, gerokai padidinama darbuotojų motyvacija, jų identifikavimasis su banku. Tyrimai patvirtina, kad dėl nepasitenkinimo darbu padidėja kadru kaita, sergamumas, daugėja pravaikštų, mažėja darbingumas, kyla asmeniniai konfliktai, streikai, sabotažas.

Vadovai susiduria su įvairiais organizacijos tikslais, kurie turi būti taip subalansuoti, kad tenkintų poreikius visų, patenkančių į organizacijos sąveikos zoną. Yra trys pagrindiniai tipai darbuotojų, kurie skiriasi lygiu, siekdami asmeninių tikslų. V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999) sąlyginai juos vadina motyvuotais, motyvuojamaisiais ir nemotyvuotais. Veiklos sėkmė priklauso nuo darbuotojų požiūrio į atliekamą darbą: vieni paskirtą užduotį suvokia kaip pripažinimą ir galimybę kilti karjeros laiptais, kiti gali įžiūrėti darbo krūvio padidinimą.

Žmogiškųjų santykių veiklos modelyje pozityvios aplinkos tikslas yra nukreipti darbuotojų pastangas siekti aukštų organizacijos tikslų. Tačiau priklausomai nuo darbuotojų tipo, rezultatai bus skirtingi: motyvuotieji ir motyvuojamieji gali efektyviai dirbti, o nemotyvuotieji – tik prisidėti prie vidutinių organizacijos tikslų siekimo.

Ivaškevičius ir Sakalas (1997), lygindami personalo valdymą banke ir kitose įmonėse, pastebi, kad:

- bankuose apmokėjimo lygis yra geresnis nei kitose ūkio šakose;
- formuojant personalą stengiamasi pasirinkti idealų siekiančius žmones, orientuotus į ateitį, o ne ribotus materialistus;
- aukštesnio valdymo lygio darbuotojai jau yra pasiekę pakankamai aukštą materialinį lygį ir tik žemas kultūrinis lygis neleidžia šiandien orientotis į tikruosius motyvatorius, kurie yra susiję su asmenybės siekių realizavimu darbe.

Todėl banke svarbu ne tik tobulinti darbo apmokėjimą, materialines sąlygas, bet ir daugiau dėmesio skirti darbo turiningumui, pasididžiavimui darbu ir pan. Kompetentingo personalo suformavimas padeda bankui konkurencinėje kovoje. Kadru rengimas, perkvalifikavimas yra gana ilgas ir brangus procesas, ne visada prieinamas smulkioms ir vidutinėms įmonėms. Tačiau banke nemažai dėmesio skiriama mokymui ir kvalifikacijos kėlimui, nes čia ypatingai svarbų vaidmenį vaidina personalas, jo kompetencija, mokymas (Ivaškevičius ir Sakalas, 1997).

Analizuojamose publikacijose prieinama išvados (Stoner ir kt., 2000; Джукелл, 2001; Sakalas ir Ivaškevičius, 1997 ir kt.), kad kaip ir bet kuri organizacija, bankai sėkmingai gali veikti tik turėdami deramai motyvuotus, susipažinusius su naujais laimėjimais, šiuolaikiškus darbuotojus. G.

Dessler (2001) siūlo tai pasiekti atitinkamai ugdant darbuotojus, sukuriant mokymo ir kvalifikacijos kėlimo ir stimuliavimo sistemą. Mokymo ir tobulinimo tikslas yra padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokoma siekiant pagerinti darbuotojo gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas; tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigoms paaugštinti. Kvalifikacijos kėlimo bei profesinio orientavimo pagrindas yra mokymo bei tobulinimo programos. *Mokymo programos* yra nukreiptos dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o *tobulinimo programos* siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams (Ivaškevičius ir Sakalas, 1997).

Nors AB banke „Snoras“ nuolat vykdomos darbuotojų motyvacijos programos – (materialinis ir nematerialinis skatinimas), organizuojami seminarai, susitikimai, tobulinimosi kursai, tačiau nuolat vyksta banko darbuotojų kaita. Didžiausia problema yra tai, kad nuolat keičiasi padalinių – skyrių vadovai. Tai reiškia, kad darbuotojai nėra patenkinti darbo sąlygomis, juos vilioja kitos organizacijos. Tikslinga išsiaiškinti, kas neigiamai veikia organizacinį klimatą.

Banko centrinėje buveinėje buvo įkurta daug naujų skyrių, senuosiuose keitėsi vadovai, nes įvyko dideli banko struktūros ir valdymo pakeitimai.

Per 2005 – 2006 metus AB banke „Snoras“ Šiaulių filiale pasikeitė filialo direktorius (vadovas), direktoriaus pavaduotojas. Šis vadovų pasikeitimas įnešė nemažai pokyčių į filialą. Svarbu, kaip darbuotojai adaptavosi ir priėmė naujus vadovus, su kokiomis problemomis jie susidūrė, kaip keitėsi darbuotojų ir vadovų santykiai, organizacinis klimatas.

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

Organizacinio klimato krizės testas nuo pat pradžių buvo kuriamas Lietuvoje KTU ir ŠU profesoriaus Gedimino Merkio ir tyrėjų grupės. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacinį klimatą.

Buvo sudarytas anoniminis klausimynas, susidedantis iš 137 testo žingsnių, kurie susiveda į 18 apibendrintų dimensijų (konstruktų) (Merkys ir kt., 2005):

- ☛ verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacijos sklaidos ypatumai;
- ☛ patys įvairiausi darbuotojų socialiniai santykiai su vadovais ir su bendradarbiais;
- ☛ vadovavimo stilius ir socialinės kontrolės ypatumai organizacijoje;
- ☛ organizacijos atvirumas ir uždarymas, organizacijos elgesys su paslaptimis;
- ☛ darbuotojų saugumo, apibrėžtumo pojūtis organizacijoje;
- ☛ neformalių grupių ir grupuočių susidarymas;
- ☛ organizacijos vertybės, kultūra, tradicijos ir šventės;

- ☛ kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas;
- ☛ ir kt.

Buvo parinktas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. 73,7 % klausimai buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų nepalankius, neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, o likę 26,3 % klausimai – teigiamus. Šiuo požiūriu pristatomas instrumentas pavadintas būtent „klimato krizės“ testu yra neatsitiktinai. Nei viena iš 18 subskalių nebuvo sudaryta taip, kad joje figūruotų vien neigiami klausimai. Bent ketvirtadalis klausimų kiekvienoje skalėje buvo formuluojami teigiamai. Aukštesnis testo balas atitinka prastesnį organizacinį klimatą (Merkys ir kt., 2005).

Testo konstravimo etape buvo suformuota 1299 respondentų imtis. Šioje testo konstravimo studijoje buvo pasiekta imties lizdų įvairovė. Iš viso buvo testuota 147 darbinių komandų ir/arba padalinių iš 36 skirtingų organizacijų. Priimtinomis proporcijomis atstovauji įvairūs organizacijų tipai – viešojo sektoriaus organizacijos, įskaitant ir kelias statutines organizacijas, taip pat įvairios verslo įmonės – gamybos, prekybos, finansų ir pan. (Merkys ir kt., 2005).

Kiekvienoje tyrimui atrinktoje komandoje (padalinyje) buvo testuojama nuo 3 iki 7 darbuotojų. Pagal galimybę buvo siekiama apklausti padalinio vadovą ir eilinius darbuotojus, vyrus ir moteris, jaunos ir patyrusius darbuotojus. Apklausa, panaudojant apmokytus studentus – interviuierius, buvo vykdoma užtikrinant anonimiškumą. Duomenys buvo apdoroti panaudojant įprastinius psichometrinės statistikos metodus – sunkumą (pritarimą), item to total Correlation, vidinę konsistenciją, faktorinę validaciją, remiantis Principal Components metodu bei VARIMAX rotacija ir Alfa-Factoring metodu. Pagal gautus rezultatus buvo kurtas instrumentas (Merkys ir kt., 2005). Taikant faktorinės validacijos principus 137 pirminiai organizacinio klimato požymiai, išplaukiantys iš minėtų dimensijų, buvo apibendrinti (suvesti) į 18 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir psichometrinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 7 lentelėje. Testo psichometrinės charakteristikos pateiktos 7 priede.

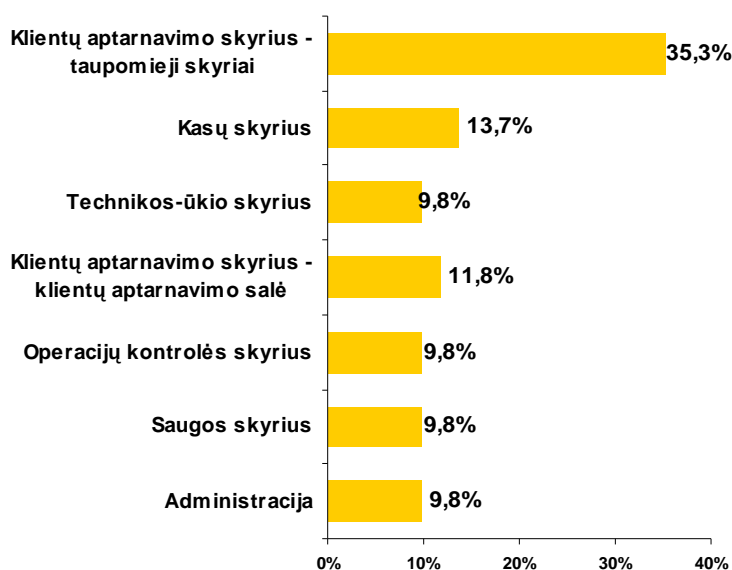
Pažymėtina, kad sukurtas organizacijų klimato krizės testas, kuriuo paremtas šis magistro darbas, psichometriniu požiūriu pasižymi labai aukšta kokybe. Organizacinio klimato krizės testas yra validus ir išorinio kriterijaus požiūriu. Pažymėtina, kad kriterinis validumas (Criterion Validity) yra bene pats svarbiausias testo kokybės rodiklis (Merkys, 1999). Tokiu išoriniu kriterijumi, hipotetiškai mąstant, gali pasitarnauti komandinio darbo testo įverčiai.

## Rezultatai, pagal kuriuos buvo kurtas tyrimo instrumentas

Principal components (2 faktorių modelis)			Principal components (1 faktoriaus modelis)		Alpha factoring	
	F1	F2		F1		F1
Valdymo/ vadovavimo stilius	0.89	0.13	Valdymo/ vadovavimo stilius	0.90	Valdymo/ vadovavimo stilius	0.90
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0.86	0.06	Santykiai su vadovais	0.86	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0.85
Tarpusavio santykiai	0.86	0.02	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0.86	Santykiai su vadovais	0.85
Santykiai su vadovais	0.84	0.23	Tarpusavio santykiai	0.85	Tarpusavio santykiai	0.85
Vertybės ir kultūra	0.83	0.15	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0.84	Vertybės ir kultūra	0.83
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0.82	0.22	Vertybės ir kultūra	0.84	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	0.82
Kontrolė	0.81	0.03	Informacija/ komunikacija	0.82	Informacija/ komunikacija	0.81
Informacija/ komunikacija	0.80	0.23	Kontrolė	0.81	Kontrolė	0.79
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0.79	-0.04	Atvirumas, tolerantiškumas	0.79	Atvirumas, tolerantiškumas	0.77
Neverbalinė komunikacija	0.77	0.07	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0.78	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	0.77
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0.76	0.15	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0.78	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0.76
Atvirumas, tolerantiškumas	0.76	0.31	Neverbalinė komunikacija	0.77	Neverbalinė komunikacija	0.76
Konfliktai	0.76	0.13	Konfliktai	0.77	Konfliktai	0.75
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0.74	0.15	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0.76	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0.74
Kartų santykiai	0.71	-0.15	Verbalinė (žodinė) komunikacija	0.69	Verbalinė (žodinė) komunikacija	0.67
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0.69	0.05	Kartų santykiai	0.69	Kartų santykiai	0.66
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0.59	-0.20	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0.56	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0.53
Tradicijos ir šventės	0.90	0.07	Paašikinta sklaida 64.3%		Paašikinta sklaida 62.1%	
Paašikinta sklaida: 1 faktoriaus 59.4% 2 faktoriaus 7.3%						

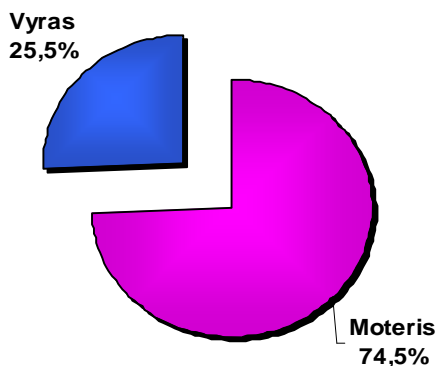
Šiame darbe išbandomas papildytas organizacinio klimato krizės testas, kurį papildė 2 dimensijos (vyrų ir moterų santykiai; humoras), kurias sudarė 19 klausimų. Taigi, *testą sudaro 20 dimensijų ir 157 klausimai.*

Pilotinis matavimas (pretestas) AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale buvo atliktas 2005 m. balandžio mėn. Tyrimo metu apklaustas 51 banko darbuotojas (žr. 8 priedą). Bendras tiriamųjų pasiskirstymas pagal padalinius atvaizduotas 6 paveiksle, iš kurio matome, kad didžiausią dalį tiriamųjų sudarė Klientų aptarnavimo skyriaus – Taupomųjų skyrių darbuotojai. Jie sudarė 35,3 % visų respondentų skaičiaus. Atitinkamai išsidėstę Kasų (13,7 %), Klientų aptarnavimo skyriaus KAS (11,8 %), o Technikos – ūkio, Operacijų kontrolės, Administracijos ir Saugos skyriaus darbuotojai – po 9,8 % (žr. 6 paveikslą).

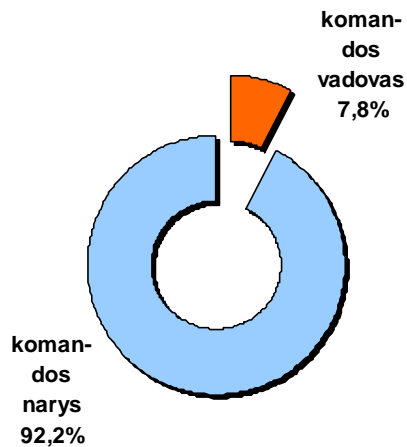


**6 pav.** Respondentų skaičius padaliniuose (N = 51)

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį atvaizduotas 7 paveiksle. Kaip matome, testuota buvo beveik keturis kartus daugiau moterų nei vyrų. Vyrų sudaro tik 25,5 % visų respondentų, o moterys sudaro didžiąją dalį respondentų – 74,5 %.



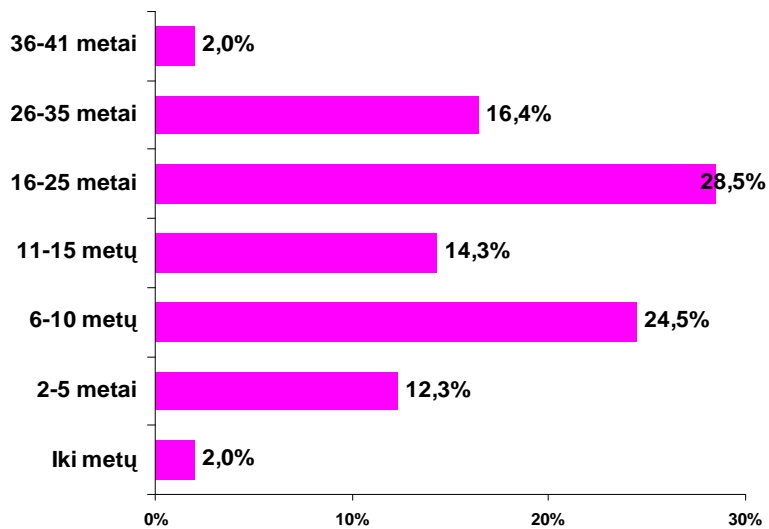
**7 pav.** Respondentų lytis (N = 51)



**8 pav.** Respondentų statusas (N = 51)

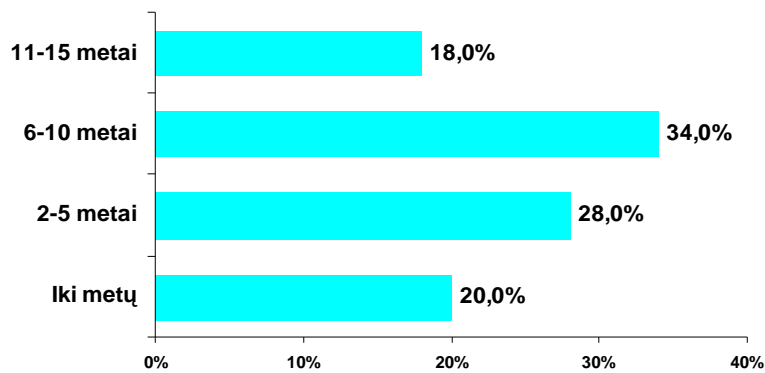
Didžiąją dalį tiriamųjų sudarė padalinių darbuotojai, jie sudarė 92,2 % respondentų, padalinių vadovai sudarė tik 7,8 % (žr. 8 paveikslą).

Svarbu buvo palyginti bendrą darbuotojų darbo stažą su darbo stažu AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale. Paaiškėjo, kad didžioji dalis darbuotojų (28,5 %) turi 16 – 25 metų bendrą darbo stažą, šiek tiek mažiau darbuotojų (24,5 %) turi 6 – 10 metų stažą ir net 16,4 % darbuotojų turi 26 – 35 metų darbo stažą ( žr. 9 paveikslą).



**9 pav.** Respondentų bendras darbo stažo pasiskirstymas procentais (N = 51)

10 paveiksle matome, kad net 18 % AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale dirba nuo 11 iki 15 metų, 34 % 6 – 10 metų, 28 % 2 – 5 metus ir 20 % – iki vienerių metų.



10 pav. Respondentų darbo stažo pasiskirstymas procentais (N = 51)

### 2.3. Pakartotinių matavimų (retesto) metodika: instrumento ir imties pristatymas

Pakartotinių matavimų tyrimui pasirinktos 4 dimensijos iš pagrindinio testo, atspindinčios socialinius santykius organizacijoje. Nors šiose dimensijose pilotinio matavimo metu nebuvo identifikuotos krizės, tačiau buvo įdomu nuodugniau panagrinėti socialinius santykius AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale.

Pasirinktas dimensijas (*vyrų ir moterų santykiai; kartų santykiai; neformalios grupės, „klikų“ (grupuočių) susidarymas; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka*) sudaro 24 klausimai.

Pakartotiniai matavimai atliekami siekiant atlikti testo patikimumą ir stabilumą, tačiau šioje vietoje susiduriama su dviprasmiška situacija: jeigu laikyti, kad testas matuoja kažkokią savybę, pvz., motyvaciją darbui arba lojalumą organizacijai, tai tikėtina, kad praėjus 4-6 savaitėms, atliekant pakartotinį matavimą, turėtų būti gaunamos aukštos koreliacijos tarp tų 2 matavimų serijų. Laikoma, kad per 4-6 savaites jau yra pamiršamos formuluotės, tačiau 4-6 savaitės yra per mažas laiko tarpas, kad įvyktų kokie tai pokyčiai pačioje organizacijoje, kad radikaliam pasikeistų darbuotojų motyvacija, kad klimatas kardinaliai pablogėtų ar pagerėtų, nes jei jis neblogas, tai ne taip paprasta jį „sugadinti“. Organizacinis klimatas nėra vienmatė dimensija, jis remiasi daugeliu savybių. Jei kolektyvas konfliktiškas, tai jis ir bus bet kada labai panašus, o jei kolektyve gera atmosfera, tai, atsitikus kokiam nors įvykiui, yra „remontuojama“. Lygiai taip pat su atėjimu į organizaciją, jei priimama gerai, tai praktiškai ir praėjus 4-6 savaitėms, galima pastebėti tą pačią situaciją ar jau bent tendenciją. Sunku per 4-6 savaites tikėtis radikalių pokyčių. Žinant, kad organizacinis klimatas tampriai susijęs su organizacijos kultūra plačiąja prasme, tai galima teigti, kad organizacinis klimatas kaip organizacijos kultūros dimensija yra stabili. Atlikus pirmąją pakartotinių matavimų su testu seriją, antroji atliekama praėjus 4-6 savaitėms, ir ilgesniam laiko intervalui, iš esmės galima ir po pusmečio tyrinėti kaip išsilaiko testo stabilumas. Bet jei yra taip nukeltas pakartotinis matavimas, tai pradedamas matuoti ne tiek testo patikimumas, kiek reiškinių

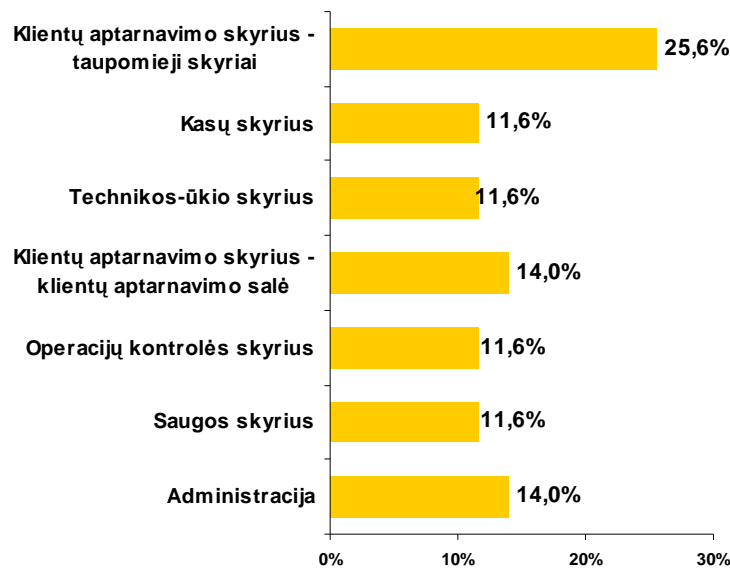
stabilumas. O jei pakartotinis matavimas taikomas praėjus 4-6 savaitėms, tai labiau pabrėžiamas metodologinis aspektas. Tokiu būdu, atlikus pakartotinius matavimus ir gavus labai aukštas interkoreliacijas, viena vertus įrodoma, kad testai yra patikimi, tiek žiūrint pakartotinių matavimų metodo požiūriu, tiek ir vidinės konsistencijos metodo požiūriu testai taip pat yra patikimi.

Buvo atlikti du pakartotiniai matavimai, laiko tarpas tarp matavimų – 1 mėnuo ( 4 savaitės):

I pakartotinis matavimas atliktas – 2006 m. kovo 1 – 3 d., apklausti 43 banko darbuotojai (žr. 9 priedą).

II pakartotinis matavimas – 2006 m. balandžio 3 – 5 d., apklausti tie patys 43 banko darbuotojai (žr. 10 priedą).

I ir II pakartotinių matavimų respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 11 paveiksle. Daugiausia apklausta Klientų aptarnavimo skyriaus – Taupomųjų skyrių darbuotojų, jie sudaro 25,6 % visų apklaustųjų. Po jų atitinkamai išsidėstę Administracijos ir Klientų aptarnavimo skyriaus, Klientų aptarnavimo salės – po 14 %, Kasų, Technikos – ūkio, Saugos ir Operacijų kontrolės – po 11,4 % skyrių darbuotojai.

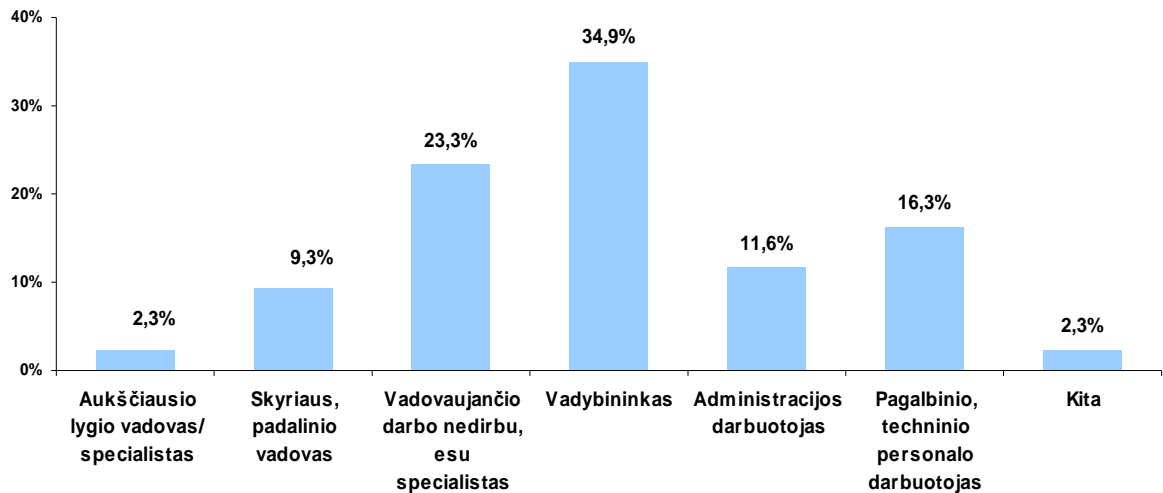


**11 pav.** Pakartotinių matavimų respondentų skaičius padaliniuose (N=43)

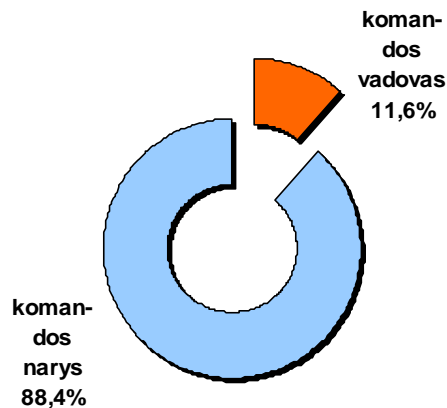
12 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal pareigas. Net 34,9 % apklaustųjų yra banko vadybininkai, 23,3 % – specialistai, 16,3 % – pagalbinio, techninio personalo darbuotojai, 11,6 % – administracijos darbuotojai ir kita (žr. 12 paveikslą).

13 paveiksle atvaizduotas pakartotinių matavimų respondentų pasiskirstymas pagal statusą. 88,4 % apklaustųjų buvo komandų (padalinių) nariai ir 11,6 % – komandų (padalinių) vadovai.





12 pav. Pakartotinių matavimų respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=43)



13 pav. Pakartotinių matavimų respondentų statusas (N=43)

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

Naudojami statistiniai rodikliai:

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

padalinių. Neigiami įverčiai rodo, kad atitinkamas padalinys ar organizacija pagal darbinį profilį yra vertinamas nepalankiau nei dauguma kitų padalinių / organizacijų (Čekanavičius ir Murauskas, 2001).

–  $M$  – *įverčio aritmetinis vidurkis*. Aritmetinis vidurkis ( $M$ ) – gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusiųjų skaičiaus (Mišeikis, 2004).

–  $N$  – *atsakiusiųjų skaičius*. Nors duomenų matrica apima 278 tiriamųjų atsakymus, atskirais atvejais pasitaiko, kad į konkretų klausimą atsakė mažiau apklaustųjų. Dydis  $N$  kaip tik ir parodo tą tiriamųjų skaičių, kuris atsakė į konkretų klausimą ir nuo kokio skaičiaus buvo skaičiuojami statistiniai rodikliai – procentai, vidurkis ir pan. (Mišeikis, 2004).

–  $Mo$  – *įverčio modalinė reikšmė (moda)*. Moda ( $Mo$ ) – dažniausiai pasitaikanti požymio reikšmė. Tarkime, daugiausia respondentų įvertino, kad mokyklos mokiniai lyg ir suvokia uždavinius, aktualius jų mokyklai (Mišeikis, 2004).

–  $SD$  – *standartinis nuokrypis*. Standartinis nuokrypis ( $SD$ ) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį (Mišeikis, 2004).

– *Cronbach  $\alpha$  – Cronbach alfa koeficientas*. Rodo skalės vidinį nekintamumą (angl. Scale internal consistency) t.y. jis įvertina skalės, kurioje yra keletas klausimų turinio homogeniškumą, ar klausimai pakankamai atspindi tiriamą dydį bei patikslina reikiamų klausimų skalėje skaičių (Mišeikis, 2004).

–  $r$  – *koreliacijos koeficientas*. Rodo sąryšį tarp I ir II matavimų (Mišeikis, 2004).

–  $r^2$  – *determinacijos koeficientas*. Gaunamas koreliacijos koeficientą pakėlus kvadratu. Pastarasis dydis rodo labai švarią paaiškintą sklaidą (Mišeikis, 2004).

–  $V$  – *variacijos koeficientas*. Tai santykinis (procentinis) dydis, parodantis požymio sklaidą. Jis gaunamas  $SD/M \times 100$ , t.y. standartinį nuokrypį dalinant iš vidurkio ir dauginant iš šimto. Pavyzdžiui, variacijos koeficientas, siekiantis 100% rodo, kad standartinis nuokrypis ir vidurkis yra vienodo dydžio, o tai rodo labai didelę požymio sklaidą. Kuo  $V$  reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis  $V$ , tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu labiau išsiskirianti (Čekanavičius ir Murauskas, 2001).

–  $p$  arba  $\alpha$  – *statistinės paklaidos tikimybė*. Statistinės paklaidos tikimybės  $p$  kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Visi statistiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos  $p \leq 0.05$  arba  $p \leq 0.01$  konkrečiame darbe traktuojami kaip nepagrįsti. Kitaip tariant, šiame tyrime buvo užsibrėžta ne didesnė nei 5% arba 1% leistina statistinių sprendimų paklaida. Leistinos statistinės paklaidos dydį užsibrėžia pats tyrinėtojas. Kartais vietoje  $p$  nurodomas statistinio reikšmingumo lygmuo  $\alpha$  (Čekanavičius ir Murauskas, 2001).

– % klimato krizės vertinimas – nepalankaus, neutralaus ir palankaus vertinimo procentai. Pirminė vertinimo skalė apėmė balus nuo 0 iki 4. Dviem žemiausiems vertinimo balams (0-1), tenkantys procentiniai dažniai yra sudedami ir apjungiami į vertinimo kategoriją „**nepalankus vertinimas**“. Balui 2, tenkantys procentiniai dažniai yra apibūdinami kaip „**neutralus vertinimas**“. Taip yra todėl, kad balas 2 užima poziciją vertinimo skalės viduryje. Aukščiausiems skalės balams (3-4), tenkantys procentiniai dažniai yra apjungiami į kategoriją „**palankus vertinimas**“. Vertinimo kategorijos buvo apjungtos sąmoningai, siekiant, kad mažėtų nagrinėtinų rodiklių skaičius ir lengviau būtų pamatyti esmę (Čekanavičius ir Murauskas, 2001).

– *-0,5 – teigiama statistinė išskirtis*. Teigiama statistinė išskirtis – labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į palankių vertinimų sritį. Kadangi šiame tyrime organizacinis klimatas koduojamas atvirkščiai, tai reiškia, jog kuris nors padalinys arba klimato dimensija yra respondentų vertinamos gerokai aukščiau už vidutinį įvertinimą, t.y. – labai palankiai.

– *0,5 – neigiama statistinė išskirtis*. Neigiama statistinė išskirtis – labai ryškus matuojamo požymio nuokrypis nuo normavimo vidurkio į nepalankią vertinimų sritį. Šiame tyrime tai reiškia, kad kuris nors padalinys arba klimato dimensija yra respondentų vertinamos gerokai kritiškiau už vidutinį įvertinimą, t.y. – labai nepalanki.

– *Mean – vidutinė reikšmė*. Pateikiamo matuojamo požymio vidutinė reikšmė (tarp min. ir max.).

Organizacinio tyrimo krizės testo atsakymai buvo prilyginti balams:

1. *Visai nepasitaiko (0 balų)*
2. *Kartais pasitaiko (1 balas)*
3. *Dažnai pasitaiko (2 balai)*
4. *Labai dažnai pasitaiko (3 balai)*

Išvedus vidurkį, randamas vidutinis testo balas (įvertis). Pastarojo artėjimas prie nulio (**0**) reiškia, kad konkretus požymis yra silpnas, o įverčio artėjimas prie trijų balų (**3**) reiškia, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje yra stipriai pasireiškiantis. Kodavimo **pirminiais balais** privalumas tas, jog žinomas formalus skalės vidurys, kuris šiuo atveju yra **1,5 balo**. Tarkime, jei šis balas viršijamas, galėtume teigti, jog konkretus požymis atitinkamoje institucijoje jau nebėra labai silpnas.

Kodavimo „žaliais“ pirminiais balais ribotumas yra tas, jog lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Jei institucija X gavo 1,75 balo, lieka nežinoma, kaip ji atrodo kitų lyginamų institucijų kontekste. Todėl pirminiai balai kompiuteriu yra paverčiami vadinamaisiais **z-įverčiais**. Čia visų institucijų konkrečių požymių vidurkis sąmoningai yra prilyginamas nuliui.

Tyrimo rezultatai buvo koduojami z-įverčiais. Šiame kontekste verta prisiminti, kad taikomuosiuose testavimo tyrimuose z-įvertis plačiai taikomas, kadangi jis yra lakoniškas ir kartu labai informatyvus rodiklis. Prisimintina, kad z-įverčio vidurkis visuomet yra lygus 0, o standartinis nuokrypis yra lygus 1 (Анастаси и Урбина 2001; Bortz ir Daring, 1993) Jie buvo koduoti taip, kad kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai. Komentuojamas testo įvertis statistinis rodiklis, gautas daugiakopio statistinio agregavimo būdu (Merkys ir kt., 2005).

Tokiu būdu aukštas komentuojamo testo įvertis rodo organizacinio klimato krizės apraiškas. Ir, žinoma, priešingai – žemas testo įvertis rodo, kad organizacinis klimatas yra palankus.

Įverčiai, patenkantys į pasikliaujamojo intervalo vidų, galėtų būti traktuojami kaip vidutinis (neutralus) nagrinėjamo požymio raiškos laipsnis. Įverčiai išeinantys už intervalo ribų atitinkamai gali būti traktuojami, kaip stiprus ir silpnas raiškos laipsnis (Merkys ir kt., 2004).

Analizuojant rezultatus svarbiais tampa nukrypstantys įverčiai – tokie ekstremalūs įverčiai įgalina išryškinti tokius atvejus, kurie ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Taip buvo išskiriami pirmaujantys ir atsiliekantys padaliniai (Merkys ir kt., 2004).

### 3. ORGANIZACINIO KLIMATO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Pilotinio matavimo rezultatai

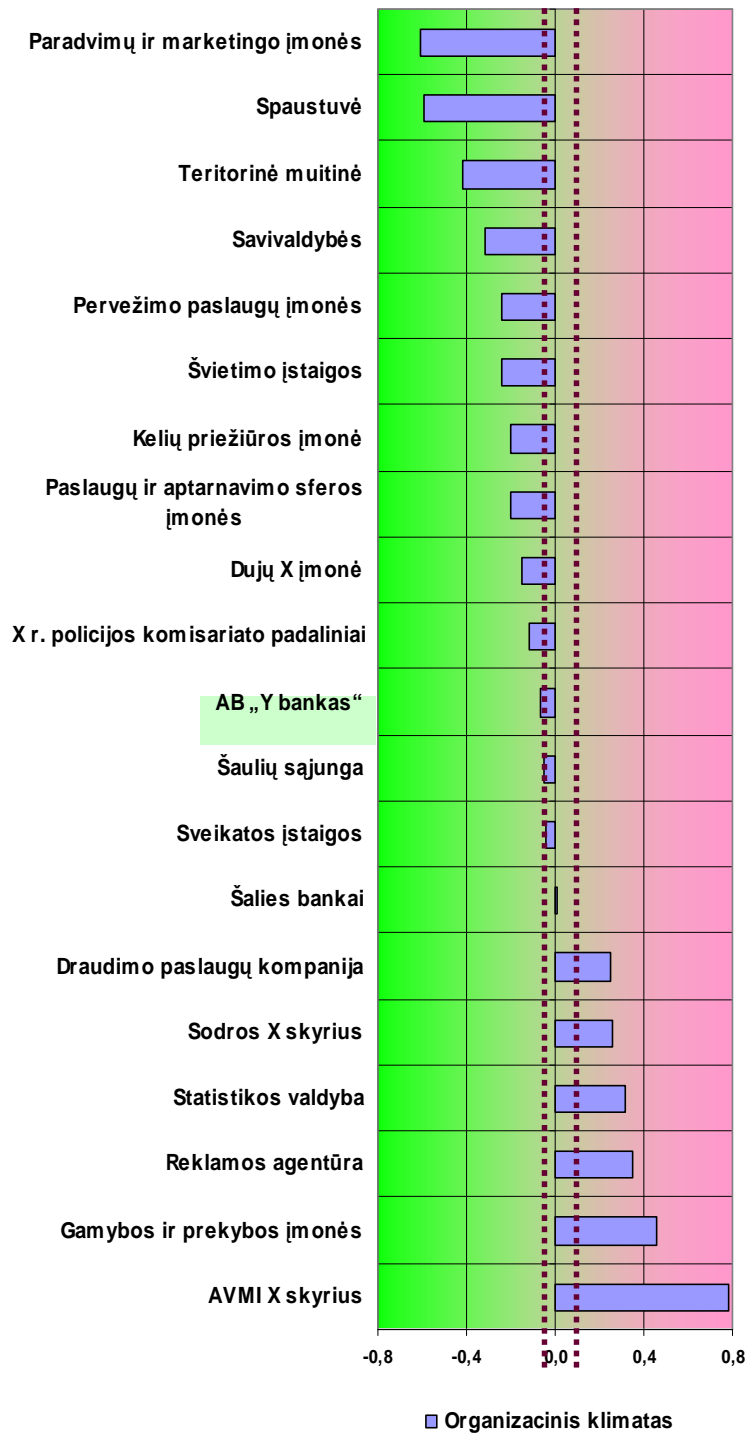
Ankstesniuose šio darbo paragrafuose buvo pateikta nemažai argumentų, kad organizacinio klimato testas pasižymi aukštomis psichometrinės kokybės charakteristikomis. Remiantis jungtinės testo normavimo Lietuvoje imties duomenimis, galima pagrįstai teigti, jog testas matuoja tinkamai ir labai patikimai. Žinoma reikia patikrinti, ar testas yra toks pat patikimas ir dalinėje imtyje, šiuo atveju – AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale. Kadangi dalinė imtis yra keliolika kartų mažesnė už visą normavimo imtį, tai mažoje imtyje galima atskirais atvejais tikėtis prastesnių rodiklių. Tikėtina, kad konkrečioje dalinėje imtyje testas iki galo savo gerųjų darbinių savybių gali ir neatskleisti.

14 paveiksle matome, kaip reiškiasi organizacinis klimatas įvairaus tipo organizacijose, ir kaip reiškiasi AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo klimatas, lyginant jį su kitomis organizacijomis. Kritinis klimatas stebimas draudimo įstaigų, Sodros X skyriuje, statistikos valdyboje, reklamos agentūroje, gamybos ir prekybos įmonėje, VMI X skyriuje, kai įverčiai šokteli gerokai aukščiau vidurkio pasikliaujamojo intervalo apatinės ribos. Tuo tarpu šalies bankų ir AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo klimatas yra neutralus (atitinka pasikliaujamo intervalo vidurkį). Teigiamas klimatas stebimas pardavimų ir marketingo įmonėse, spaustuvėje, teritorinėje muitinėje, kai įverčiai yra žemiau vidurkio ribos.

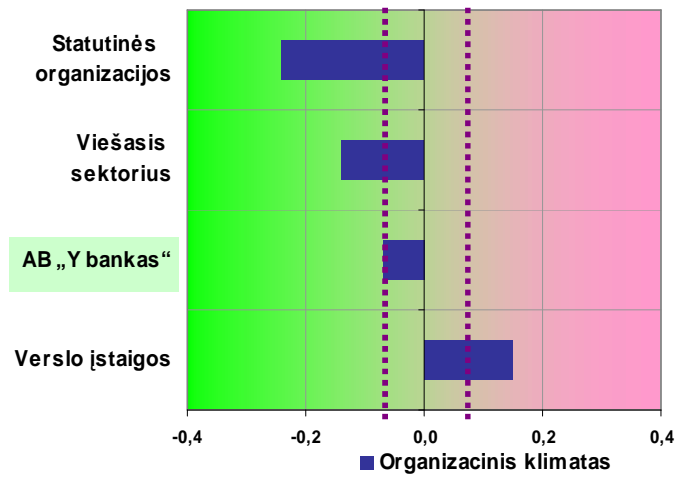
Taip pat tikslinga palyginti organizacinį klimatą pagrindinių tipų organizacijose: statutinėse, viešojo sektoriaus, verslo įstaigų. Iš 15 paveikslo matyti, kad geriausias klimatas yra statutinėse organizacijose, kai nuokrypis nuo standartinio vidurkio iki – 0,2, o kritinis klimatas – verslo įstaigose, kai nuokrypis nuo vidurkio siekia beveik 0,2 punktus. AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo klimatas vidurkio ribose.

Privalu pažymėti, kad organizacinio klimato testo krizės įverčiai buvo koduoti taip – kuo aukštesnis įvertis, tuo stipriau išreikšti organizacinio klimato krizės požymiai (Merkys ir kt., 2005). Kaip ir galima buvo tikėtis, banko padaliniai pasižymi skirtingu organizaciniu klimatu, nes kiekviename atskirame padalinyje dirba skirtingas kolektyvas ir vadovas, nuo kurio ir priklauso viso padalinio klimatas. 16 paveiksle matome, kaip klimatas reiškiasi AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo tirtuose padaliniuose. Iš gautų duomenų galime spręsti, kad teigiamas klimatas yra Saugos skyriuje ir Klientų aptarnavimo skyriaus klientų aptarnavimo salėje, kai jų organizacinio klimato įvertis nukrenta žemiau normavimo imties vidurkio ir atitinkamai viršija vidurkį per –0,95 ir –0,2 standartinio nuokrypio. Tai pat teigiamas klimatas stebimas ir taupomuosiuose skyriuose, kur nuokrypis siekia – 0,1 nuo standartinio normavimo vidurkio.

Kasų skyriuje ir administracijoje stebimas klimatas, atitinkantis normavimo vidurkį. Operacijų kontrolės ir technikos – ūkio skyriuose klimatas kritinis, nes įverčiai šokteli auščiau normuojamo vidurkio, o tai rodo krizę, įverčiai siekia atitinkamai 0,2 ir 0,58 nuokrypio punktus.

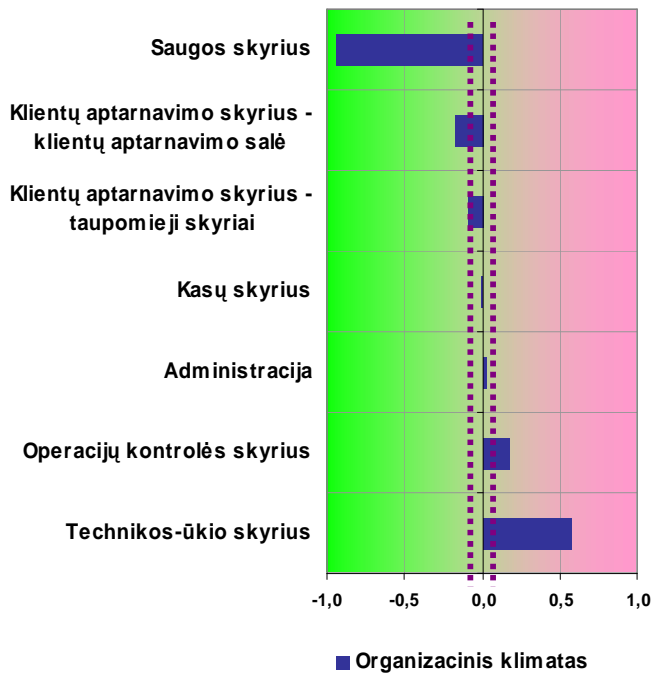


**14 pav.** Bendras organizacijų tipų reitingas (N=1528)



..... – pasikliaujamo intervalo ribos

**15 pav.** Organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose (N=1528)



..... – pasikliaujamo intervalo ribos

**16 pav.** Organizacinis klimatas padaliniuose (N=51)

Interpretuojant duomenis svarbu suvokti, kad komentuojamas testo įvertis yra aukšto apibendrinimo laipsnio ir daugiapakopio statistinio agregavimo rodiklis. Juk šis rodiklis atspindi 20 dimensijų, galiausiai atspindi 157 konkrečius klausimus apie pačius įvairiausių organizacinio klimato aspektus. Toliau verta panagrinėti, kaip organizacinis klimatas AB banko “Snoras” Šiaulių filiale reiškiasi pagal visas 20 subskalių, kitaip tariant, – pagal visas 20 dimensijų (žr. 17 pav.).

Komentuojamas paveikslas labai iškalbingas. Jis akivaizdžiai rodo, kad organizacinio klimato krizės požymiai susilaukia gana didelio nepritarimo tirtuose padaliniuose. Nepritrimas krizės požymiams yra išreikštas gana stipriai ir vidutiniškai siekia nuo 60 % iki 70 %. Didžiausio nepritarimo susilaukė tokie klimato krizės požymiai kaip humoras, santykius ir darbingumą trikdanči aplinka, vyrų ir moterų santykiai. Tai reiškia, kad dirbantieji yra patenkinti jų kolektyve vyraujančiu sveiku humoro jausmu, nei moterys, nei vyrai nesijaučia ignoruojami, vyrauja gera darbinė aplinka.

Didžiausias pritarimas krizės požymiams pasireiškė šiose dimensijose: kontrolė, neverbalinė komunikacija, tiesa, pritarimas labai nežymus, siekiantis tik po 7,8 %. Po jų atitinkamai išsidėstę šios dimensijos: neformalių grupių, „klikų“ susidarymas, atvirumas ir tolerantiškumas, tarpusavio santykiai ir informacija – komunikacija – atitinkamai po 5,9 %.

Neutralus požiūris dominuoja vertinant tokias dimensijas kaip neverbalinė komunikacija (72,6 %), verbalinė komunikacija (56,8 %), saugumo – apibrėžtumo pojūtis (53 %) ir kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės (56,8 %).

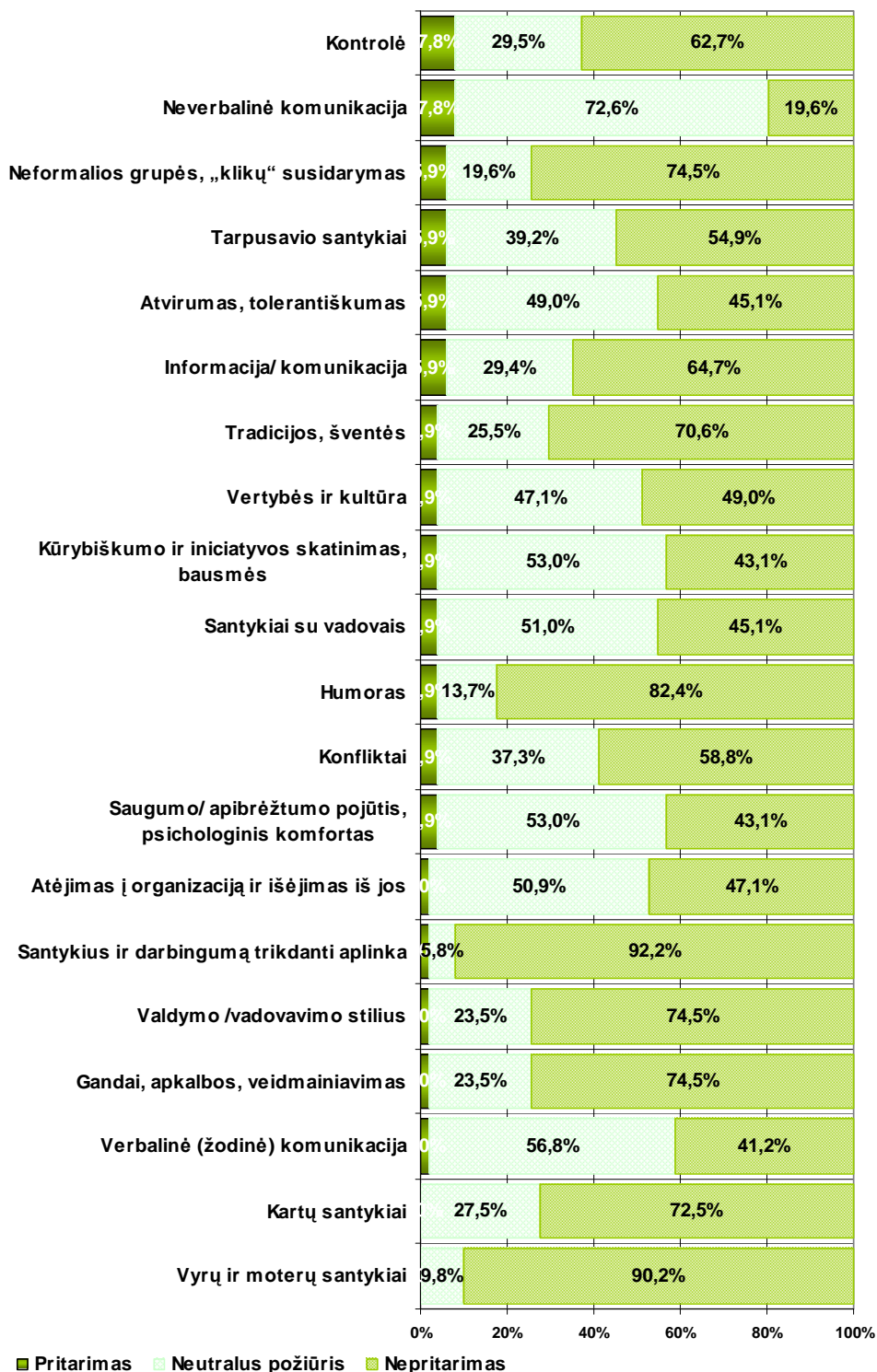
Nors bendra tendencija yra gana pozityvi, visgi tikslinga patikrinti, koks organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose tirtos įstaigos padaliniuose. Atitinkamo patikrinimo rezultatas yra atspindėtas 8 lentelėje.

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

Kompleksinėje lentelėje yra atidėti ir visi 7 tirti AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo padaliniai ir visos 20 testo dimensijų. Visoje kompleksinėje lentelėje (7x20) yra labai mažai reikšmių, liudijančių palankų organizacinį klimatą. Absoliučiai geriausiai atrodo Saugos skyrius, kuriame teigiamai reiškiasi net 13 dimensijų, o krizė reiškiasi tik vienoje dimensijoje – verbalinė (žodinė) komunikacija. Po šio skyriaus seka Klientų aptarnavimo salė ir Taupomieji skyriai, kuriuose teigiamai reiškiasi tokios dimensijos kaip valdymo ir vadovavimo stilius, tradicijos ir šventės ir krizė reiškiasi vienoje dimensijoje – neverbalinė komunikacija. Panaši situacija Administracijoje ir Klientų aptarnavimo skyriaus Klientų aptarnavimo salėje – ten teigiamai reiškiasi po dvi dimensijas, o neigiamai – atitinkamai 4 ir 2 dimensijos. Krizė yra Technikos – ūkio skyriuje, nes čia net 10 dimensijų gauti teigiami z-įverčiai, rodantys krizę: saugumo ir apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; verbalinė ir neverbalinė komunikacija; informacija – komunikacija;



konfliktai, santykiai su vadovais; valdymo – vadovavimo stilius; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; tarpusavio santykiai; atėjimas ir išėjimas iš organizacijos (žr. 8 lentelę).



17 pav. Organizacinis klimatas pagal 20 subskalių (N=51)

## Organizacinis klimatas padaliniuose (N=51)

	Administracija	Saugos skyrius	Operacijų kontrolės skyrius	Klientų aptarnavimo skyrius - klientų aptarnavimo salė	Technikos-ūkių skyrius	Kasų skyrius	Klientų aptarnavimo skyrius - taupomieji skyriai
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	0,41	-0,42	0,02	0,09	0,69	0,21	0,04
Verbalinė (žodinė) komunikacija	0,77	0,88	0,39	0,61	1,04	0,85	0,33
Neverbalinė komunikacija	0,85	-0,49	0,54	0,52	0,80	0,61	0,69
Konfliktai	-0,17	-0,99	0,13	-0,17	0,79	-0,06	-0,29
Santykiai su vadovais	-0,13	-0,66	0,37	0,24	0,87	0,47	0,11
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0,01	-1,10	0,10	0,08	0,80	0,17	0,26
Informacija/komunikacija	0,03	-0,68	-0,12	-0,34	0,53	-0,20	-0,17
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,17	-0,76	-0,10	-0,43	0,13	-0,27	-0,10
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0,17	-1,20	-0,36	-0,42	0,30	-0,46	-0,43
Kartų santykiai	0,19	-1,16	0,30	-0,26	0,33	0,08	-0,07
Tarpusavio santykiai	0,13	-1,09	0,11	-0,02	0,54	0,10	0,04
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,19	-0,61	0,11	-0,40	-0,23	-0,28	-0,28
Valdymo/vadovavimo stilius	-0,40	-1,14	-0,18	-0,54	0,68	-0,36	-0,50
Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	-0,86	-0,45	0,25	-0,38	-0,39	-0,04	-0,43
Kontrolė	0,16	-0,80	0,24	-0,03	0,24	0,49	0,20
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	0,57	-0,30	0,62	0,25	0,62	0,13	0,34
Vertybės ir kultūra	0,51	-0,95	0,63	0,09	0,43	0,25	0,17
Tradicijos, šventės	-0,66	-0,58	-0,50	-0,98	-0,05	-1,33	-0,86

Pastaba: statistinė išskirtis

nepalankus vertinimas  $x > 0,5$

palankus vertinimas  $x < -0,5$

Išanalizavus kiekvieną dimensiją atskirai, paaiškėjo, kad krizė reiškiasi neverbalinės komunikacijos dimensijoje šešiuose iš septynių padalinių, po jos seka verbalinė (žodinė) komunikacija – krizė 5 padaliniuose ir atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos – krizė reiškiasi 3 padaliniuose.

Teigiamai reiškiasi tokios dimensijos kaip tradicijos, šventės ir valdymo/vadovavimo stilius.

Interpretuojant testavimo duomenis, svarbu atsižvelgti į tai, jog testas labai tiksliai ir patikimai parodo požymio raišką, tačiau dar neatskleidžia priežasčių, kodėl viename ar kitame padalinyje

susiklosto palankus arba mažiau palankus organizacinis klimatas. Ateityje čia reikalingi kokybiniai tyrimai. Galima būtų pamąstyti, kaip pačių efektyviausių padalinių gerą patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu.

*Apibendrinant galima teigti, kad AB banko „Snoras“ padaliniuose klostosi palankus organizacinis klimatas. Ši išvada yra patikima. Jau buvo minėta, kad organizacinio klimato krizės testo psichometrinė kokybė yra labai aukšta. Atitinkami skaičiavimai buvo atlikti didžiojoje norminėje imtyje ir šiame darbe jau pakomentuoti. Prasminga buvo patikrinti, ar minimas testas metrologine prasme pakankamai gerai suveikė ir dalinėje AB bankas „Snoras“ padalinių imtyje.*

### 3.2. Pakartotinių matavimų rezultatai

9 lentelėje atspindėti tipiniai pakartotinių matavimų arba test-retest metodikos rezultatai. 1 stulpelyje sužymėti matuotų savybių, naudotų testų ir subskalių pavadinimai: Vyrų ir moterų santykiai; Kartų santykiai; Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas; Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka bei jungtinis socialinių santykių testo įvertis.

9 lentelė

#### Pakartotinių socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai (N=43)

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas			1 m. - 2 m. Mean dif.	t - test	p
				Mean	SD	V	Mean	SD	V			
Vyrų ir moterų santykiai	0,94	***	0,89	0,49	0,76	155%	0,52	0,70	135%	-0,03	-0,81	0,421
Kartų santykiai	0,89	***	0,78	0,95	0,75	79%	0,94	0,72	76%	0,01	0,11	0,915
Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas	0,95	***	0,91	1,09	0,95	87%	1,09	0,97	89%	0,00	0,10	0,919
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,96	***	0,92	0,75	0,81	109%	0,70	0,81	117%	0,05	0,99	0,355
Total	0,98	***	0,96	0,82	0,69	84%	0,81	0,65	81%	0,01	0,64	0,524

**Pastaba:**

p<=0,05 \*

p<=0,01 \*\*

p<=0,001 \*\*\*

Pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis yra koreliacijos koeficientas tarp 1 matavimo serijos ir 2 matavimo serijos. Kaip matyti, sąryšis tarp 1 ir 2 matavimo serijų akivaizdus, jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas 4 subskales arba testus siekia net 0,98 ir be to koeficientas yra labai patikimas. 12 lentelėje iš atskirų subskalių matome, kad jis svyruoja nuo 0,89 iki labai aukšto

įverčio 0,96. Visi koreliacijos koeficientai, atspindintys pakartotinių matavimų sąsajas ir tamprumą yra statistiškai reikšmingi, o statistinio reikšmingumo lygmuo siekia net absoliutinę ribą 0,000. Determinacijos koeficientas  $r^2$  gaunamas koreliacijos koeficientą pakėlus kvadratu. Pastarasis dydis rodo labai švarią paaiškintą sklaidą, kuri konkrečiu atveju svyruoja nuo 0,78 iki 0,92. Tokiu būdu galima teigti, kad paaiškinta sklaida siekia 78 % pagal subskalę „Kartų santykiai“ ir net 92 % pagal subskalę „Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka“. Kiekvieno požymio pokyčiai procentiškai įtakoja kito požymio pokyčius. Keliant kvadratu, šis matas sumažėja, tačiau konkrečiu tyriminiu atveju, jie gaunami įspūdingi. Galima nesunkiai pastebėti, kad pagal visas 4 subskales šis testas pakartotinių matavimų pagrindines patikimumo sąlygas tenkina ir yra įspūdingai aukšti. Kaip matyti iš 12 lentelėje pateiktų duomenų, 1 matavimo vidurkis pagal „Vyrių ir moterų santykiai“ subskalę siekia 0,49, o antrąkart matuojant – 0,52, tačiau tai labai nedidelis skirtumas. Be to galima pastebėti ir tai, kad nėra sistemingų skirtumų, kad, pvz., atliekant 2 matavimą būtų vienakryptiškai rezultatai pagerėję, arba pablogėję. Galima nesunkiai pastebėti, kad vienu atveju „Vyrių ir moterų santykiai“ įverčiai pakilo nuo 0,49 iki 0,52, o kitu, „Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka“ atveju nukrito nuo 0,75 iki 0,70. Subskalės „Kartų santykiai“ atveju įverčiai sumažėjo, o „Neformalios grupės“ atveju rezultatai liko praktiškai nepakitę. Studento kriterijus t-test atspindi tą patį – susijusioms imtims, kur matomi skirtumai tarp vidurkių yra labai nedideli. Studento kriterijaus susijusioms imtims  $H_0$  tikimybė statistinio sprendinio patikimumo įvertis netenkina sąlygos 0,05, tai yra visi viršija minimalią leistiną 5 proc. paklaidą. Dėl to galima daryti prielaidą ir galime teigti, kad skirtumo tarp matavimo serijų nėra. Naudotas tyrimo testas yra labai patikimas, neišskiriant nei vienos iš subskalių atveju. Testas matavimo patikimumo kontrolę „praeina“, taikant test-retest metodą.

10 – 13 lentelėse pateikiami pavieniai testo žingsniai (klausimai), kuriuose galime matyti anksčiau aptartų rodiklių pasiskirstymą konkrečiu atveju pirmo ir antro pakartotinių matavimų metu. Buvo atlikta detali kiekvieno klausimo analizė, kuri leidžia atpažinti tuos testo klausimus arba žingsnius, kurie yra nestabilūs, siekiant ypatingai detaliai patikrinti testo stabilumą ir jo patikimumą pakartotinių matavimų metodu. Pastebima, kad visi koeficientai yra sąlyginai aukštoki ir, pirmiausia, visi koeficientai yra statistiškai patikimi.

**Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai.****Vyrų ir moterų santykiai (N=43)**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Vyrai mūsų organizacijoje psichologiškai jaučiasi geriau	0,93	***	0,86	1,81	1,38	76%	1,86	1,37	74%
Fiziškai patrauklūs, seksualūs, tačiau be ryškių darbinių pasiekimų kolegos pagreitintai kyla karjeros laiptais	0,96	***	0,91	1,16	1,23	106%	1,21	1,26	105%
Kolektyve pasitaiko seksualinio priekabiavimo atvejų, ypač tokių, kurie reiškiasi užmaskuota ir rafinuota forma	0,95	***	0,90	0,84	1,27	152%	0,91	1,25	138%
Mūsų organizacijoje psichologinis klimatas akivaizdžiai palankesnis moterims	0,73	***	0,54	1,12	1,14	102%	1,14	1,04	91%
Seksualinio priekabiavimo atvejai kolektyve reiškiasi grubiai ir atvirai	0,90	***	0,81	0,21	0,51	246%	0,28	0,59	212%
Manau, kad mūsų organizacijoje yra žmonių, kurie yra seksualiai išnaudojami kitų darbuotojų	0,90	***	0,81	0,42	0,98	234%	0,37	0,82	220%

**Pastaba:**

p&lt;=0,05 \*

p&lt;=0,01 \*\*

p&lt;=0,001 \*\*\*

Ypatingai aukštais stabilumo matais pavienių klausimų lygmenyje išsiskiria subskalė „Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas“, kurios koreliacijos koeficientų reikšmės svyruoja nuo 0,86 iki 0,98 ir, be abejo, visi koeficientai yra statistikai patikimi. Kitoje subskalėje „Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka“ koreliacijos koeficientai taip pat labai aukšti ir kinta ribose nuo sąlyginai mažiausio precedento 0,89 pagal testo žingsnį „Dalis darbuotojų dažnokai eina ką nors atšvesti, „aplaistyti“, o tie, kurie atsisako, greitai atsiduria atskirtyje“ iki didžiausio ar net išpūdingo 0,97 pagal pavienį testo klausimą „Yra darbuotojų, kurie nuolat triukšmauja, leidžia garsiai muziką, šiukšlina, ir tai trikdo darbingumą, gadina nuotaiką“. Galbūt to stabilumo šiek tiek pasigendama pagal „Kartų santykiai“ subskalės testo žingsnį: „Jaunimas, siekdamas įsitvirtinti, ignoruoja vyresnio amžiaus darbuotojų nuomonę“ kur iš esmės koeficientas siekia sąlyginai mažiausią reikšmę 0,52, tačiau jis bendrame kontekste yra pakankamai didelis ir yra statistiškai patikimas. Reikia paminėti ir tai, kad konkretus testo žingsnis išpildo visas tendencijų į stabilumą sąlygas, tačiau gal jo paaiškinama sklaida kiek mažoka - siekia 27 % sklaidos. Bet galbūt tas testo žingsnis didesnėje imtyje arba kitose organizacijose išryškėtų dar labiau. Žiūrint test-retest metodikos požiūriu, šis klausimas nėra visiškai „švarus“.

**Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai.  
Kartų santykiai (N=43)**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mūsų kolektyve galioja taisyklė: „jaunas darbuotojas – prastas darbuotojas“	0,93	***	0,86	0,81	1,16	143%	0,86	1,15	133%
Skirtingo amžiaus darbuotojai mūsų kolektyve bendrauja darniai ir tarpusavyje sutaria	0,71	***	0,51	0,86	1,19	138%	0,79	1,06	134%
Kolektyve reiškiasi „kartų konfliktas“ – vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą	0,92	***	0,85	0,72	1,12	155%	0,84	1,13	135%
Labiau palaikomi vyresnio amžiaus darbuotojų sprendimai	0,84	***	0,70	1,23	1,15	93%	1,21	1,08	89%
Kolektyve dominuoja jauni darbuotojai	0,64	***	0,41	1,81	1,42	78%	1,81	1,44	79%
Jaunimas, siekdamas išsivirtinti, ignoruoja vyresnio amžiaus darbuotojų nuomonę	0,52	***	0,27	0,72	1,08	149%	0,86	0,99	115%
Kartais pristinga pagarbos vyresniems darbuotojams	0,78	***	0,61	0,67	0,99	147%	0,72	0,98	136%
Mažai patyręs jaunimas ima dominuoti, veržiasi į svarbias pozicijas ir pareigas	0,83	***	0,69	1,28	1,05	82%	1,19	1,16	98%
Kolektyvo harmoniją trikdo tai, kad vyresnio amžiaus ir didesnę patirtį turintys darbuotojai linkę visur dominuoti	0,81	***	0,66	1,28	1,24	97%	1,07	1,18	111%

**Pastaba:**

p&lt;=0,05 \*

p&lt;=0,01 \*\*

p&lt;=0,001 \*\*\*

Taip pat savo aukštais patikimumo ir stabilumo matų įverčiais išsiskiria ir subskalė „Vyrų ir moterų santykiai“. Šiuo atveju visi koeficientai taip pat patikimi, o determinacijos koeficientas kinta nuo 54 proc. iki sunkiai įsivaizduojamų ribų pagal pavienius testo klausimus ar žingsnius - 90 proc. paaiškintos sklaidos. Be to reikia paminėti, kad konkrečioje subskalėje beveik visi variacijos koeficientai yra sąlyginai labai dideli, kai kurie gerokai viršijantys 200 proc. ribą. Tai rodo, kad nuomonė nėra visiškai konsistenciška. Kitas išskirtinis konkrečios organizacijos aspektas yra sąlyginai mažoka imtis, kuri siekia tik 43 darbuotojus. Ir nors turima imtis yra nedidelė, tačiau test-retest rezultatai yra tikrai aukšti ir, tikėtina, kad išplėtus tyrimo imtį iki normalių imties dydžių, parinkus dar įvairesnius padalinius galima iš esmės prognozuoti, kad rezultatai jei ir pagerėtų, tačiau nežymiai.

**Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai.**

**Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas (N=43)**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Mūsų kolektyve galioja taisyklė – „jei nepriklausai kokia klikai, tai tikrai prapulsi, tau bus blogai“	0,98	***	0,95	0,53	1,01	189%	0,53	1,01	189%
Įtakingų asmenų artimieji ir giminaičiai randa prieglobstį organizacijoje, užima arba pretenduoja į pareigas, neatitinkančias jų gabumų	0,90	***	0,81	1,84	1,38	75%	1,86	1,46	78%
Mūsų organizacijoje labai aiškiai išsiskiria viršininkų „ponų“, ir „eilinių“ darbuotojų kastos	0,86	***	0,74	1,37	1,20	87%	1,37	1,25	91%
Susidaro atskiros darbuotojų gruputės (klikos), kurios tiesiog „ėdasi“ tarpusavyje	0,93	***	0,87	0,86	1,13	131%	0,84	1,11	133%
Mūsų organizacijai kenkia tai, jog yra susidariusios atskiros, viena kitos atžvilgiu labai kritiškai nusiteikusias darbuotojų gruputės	0,91	***	0,84	0,86	1,10	128%	0,84	1,13	135%

**Pastaba:**

p<=0,05 \*

p<=0,01 \*\*

p<=0,001 \*\*\*

13 lentelė

**Pakartotinių organizacijos socialinių santykių I ir II matavimų rezultatai.**

**Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (N=43)**

	r	p*	r <sup>2</sup>	1 matavimas			2 matavimas		
				Mean	SD	V	Mean	SD	V
Yra darbuotojų, kurie nuolat triukšmauja, leidžia garsiai muziką, šiuokšlina, ir tai trikdo darbingumą, gadina nuotaiką	0,97	***	0,94	0,37	0,85	227%	0,42	0,85	203%
Mūsų kolektyvo santykius gadina tai, jog dalis darbuotojų sistemingai netvarko darbo vietas, palieka išmėtytus darbo įrankius – „numeta“ tas problemas spręsti kitiems	0,89	***	0,79	1,00	1,11	111%	0,86	1,08	126%
Dalis darbuotojų dažnokai eina ką nors atšvęsti, „aplaistyti“, o tie, kurie atsako, greitai atsiduria atskirtyje	0,91	***	0,83	1,05	1,31	125%	0,93	1,30	140%
Mūsų santykius ir pasitenkinimą darbu trikdo nuolat pasireiškiantys dalies darbuotojų neigiami įpročiai (ypač rūkymas patalpoje, svaigalų vartojimas ir kt.)	0,91	***	0,82	0,58	0,98	169%	0,49	0,98	202%

**Pastaba:** p<=0,05 \*

p<=0,01 \*\*, p<=0,001 \*\*\*

Test-retest arba pakartotinių matavimų metodika yra prasminga tik tada, kai pirmiausia įsitikinama, kad tiek 1 matavimas, tiek 2 matavimas yra „švarūs“ ir patikimi. Nes jeigu su tuo pačiu instrumentu yra daromos dvi matavimo serijos, o tie pavieniai matavimai nėra patikimi, tai tokiu atveju, nėra prasmės atlikti test-retest kontrolę. Kaip matyti 14 – 15 lentelėse, testo psichometrinės charakteristikos yra labai palankios.

14 lentelė

**Organizacinio klimato I matavimo psichometrinės charakteristikos (N=43)**

	N items	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
<b>Vyrų ir moterų santykiai</b>	3	<b>0,67</b>	0,44	0,27	0,59	0,45	0,27	0,59
<b>Kartų santykiai</b>	8	<b>0,82</b>	0,36	0,09	0,74	0,38	0,09	0,74
<b>Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas</b>	5	<b>0,87</b>	0,53	0,44	0,85	0,59	0,44	0,85
<b>Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka</b>	4	<b>0,75</b>	0,43	0,16	0,64	0,43	0,16	0,64

Konkrečiu atveju matyti, kad abu matavimai yra patikimi, apie ką liudija alfa koeficientai, kurie ryškiai artėja prie 1, nepaisant to, kad testo žingsnių skaičius yra labai nedidelis. Vidinės konsistencijos matas turi tendenciją didėti 1 link, jei yra daug testo užduočių, o ne esant mažam testo žingsnių skaičiui. Šiuo atveju, alfa koeficientas yra aukštas ir 1 matavime, ir 2 matavime. Jis svyruoja nuo 0,67 iki 0,87, ir nuo 0,63 iki 0,86. Vidutinė interkoreliacija tarp testo žingsnių irgi yra pakankamai aukšta. Netgi imant min interkoreliaciją, matyti, kad nėra neigiamų koreliacijos koeficientų, be to, visi koeficientai nukrypsta nuo 0. Jei žiūrėti max precedentą, matyti, kad jis labai didelis, pvz., 1 matavime siekia 0,85 subskalėje „Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas“ ir 2 matavime atitinkamoje subskalėje 0,87. Kitas svarbus rodiklis - vieneto visumos koreliacija. Tais atvejais, kai testo žingsnių vieneto visumos koreliacijos koeficientas nesiekia 0,2, tokie testo žingsniai šalintini iš testo. Kaip galima įsitikinti iš ankstesnių tyrimų, visos skalės yra patikimos. Ir šiuo atveju, mažiausias precedentas 1 matavime yra 0,38 subskalėje „Kartų santykiai“, o antrame – 0,36 toje pačioje subskalėje. Kadangi konkrečiu atveju tyrimo imtis yra nedidelė, tai tokioje kuklesnėje imtyje tokie rodikliai yra skaitomi pakankamai gerai ir net mažesni gali būti toleruoti. Tikėtina, kad didinant imtį bei įvairinant padalinius, tos patikimumo charakteristikos tik didėtų. Vieneto visumos koreliacijos yra gana aukštos ir kadangi abu matavimai patikimi, tai tarp jų prasminga skaičiuoti koreliaciją.

Įrodžius pakartotinių matavimų stabilumą ir patikimumą, svarbu plačiau panagrinėti gautus rezultatus pakartotinių matavimų metu.



**Organizacinio klimato II matavimo psichometrinės charakteristikos (N=43)**

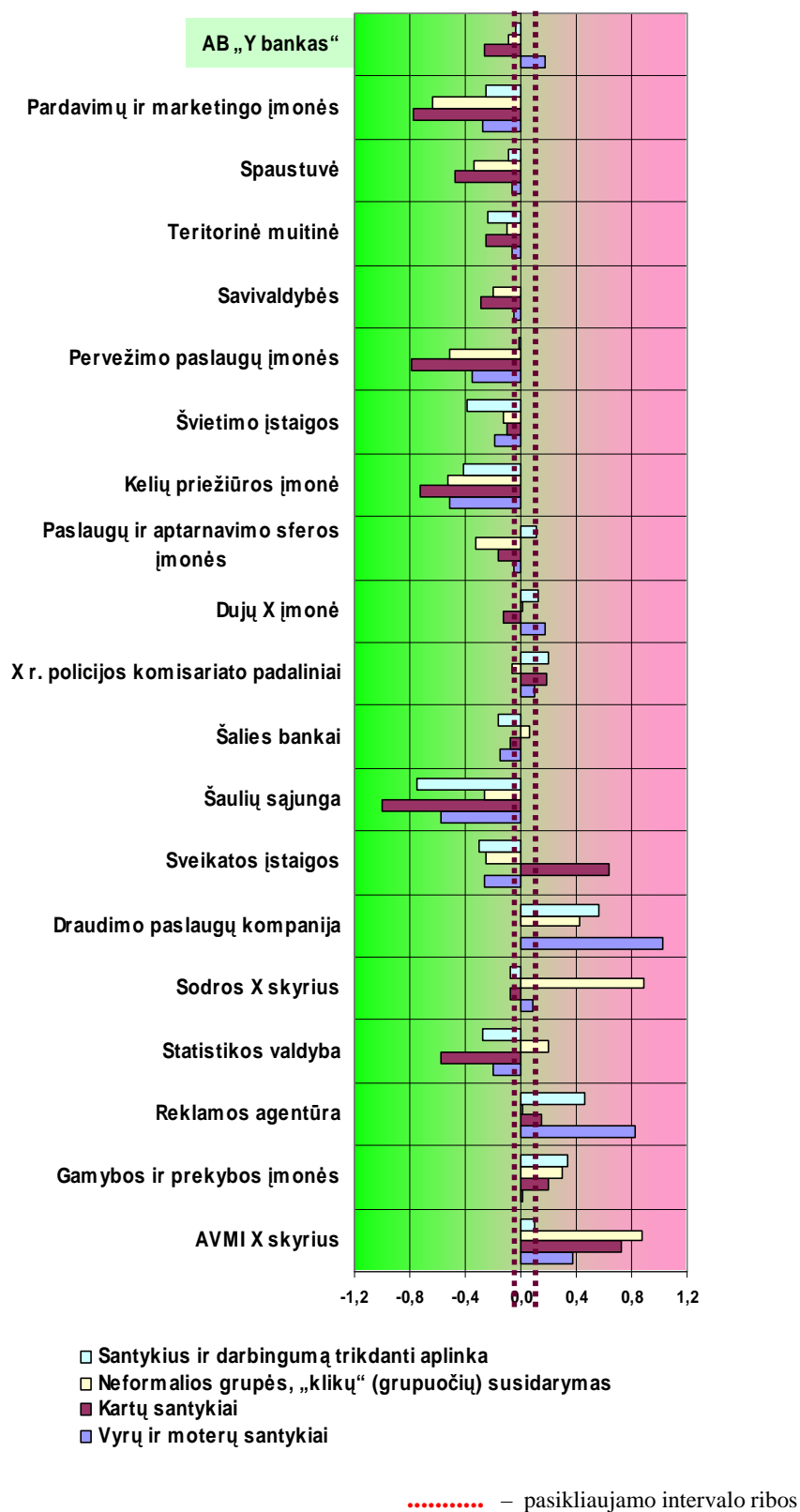
	N items	Cronbach $\alpha$	r			itt		
			mean	min	max	mean	min	max
<b>Vyrų ir moterų santykiai</b>	3	<b>0,63</b>	0,42	0,23	0,52	0,42	0,23	0,52
<b>Kartų santykiai</b>	8	<b>0,81</b>	0,35	0,02	0,79	0,36	0,02	0,79
<b>Neformalios grupės, „klikų“ (grupuočių) susidarymas</b>	5	<b>0,86</b>	0,57	0,42	0,87	0,58	0,42	0,87
<b>Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka</b>	4	<b>0,76</b>	0,42	0,12	0,74	0,44	0,12	0,74

Pirmiausia įdomu buvo panagrinėti, kokią vietą užima AB bankas „Snoras“ Šiaulių filialas kitų tyrinėjamų organizacijų reitinge pagal socialinių santykių raiškos dimensijas. 18 paveiksle matome, kad situacija banke yra nebloga, ir nenutolsta nuo standartinio vidurkio. Geriausi socialiniai santykiai reiškiasi Šiaulių sąjungoje, Kelių priežiūros įmonėje ir Pervežimo paslaugų įmonėse. Blogiausi socialiniai santykiai yra draudimo kompanijose ir Sodros X skyriuje, po jų seka VMI X skyrius. Taip pat šiame paveiksle galima matyti kiekvienos iš dimensijų raišką konkrečioje organizacijoje (vyrų ir moterų santykius; kartų santykius ir t.t.). Geriausiai reiškiasi kartų santykiai visose organizacijose – jų įverčiai nukrenta į neigiamą pusę nuo standartinio vidurkio, kas rodo, kad ši dimensija reiškiasi teigiamai.

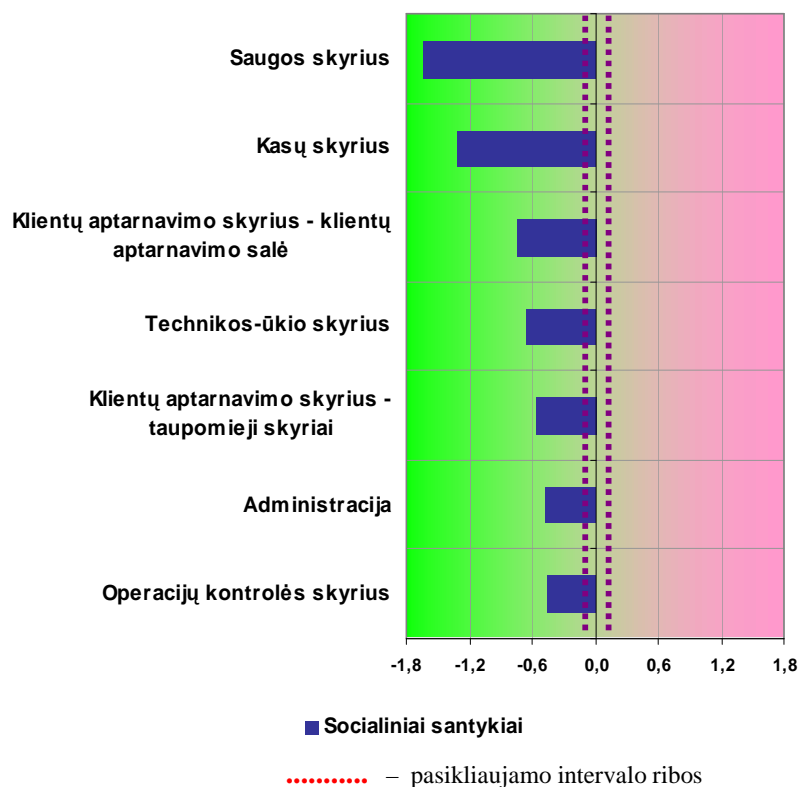
Identifikuoti vieną krizinę dimensiją, kuri dominuotų daugelyje organizacijų – sunku, nėra vienos ryškios dimensijos, kurios įverčiai pakiltų aukščiau normavimo vidurkio, kas rodytų krizę.

Apibendrinus rezultatus, gautus pakartotinių matavimų metu AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale, paaiškėjo, kad socialiniai santykiai teigiamai reiškiasi visuose filialo padaliniuose. Aukščiausi neigiami įverčiai identifikuoti Saugos ir Kasų padaliniuose (-1,6; -1,4). O visuose kituose įverčiai aukštesni už standartinį vidurkį – nukrypsta -0,5 standartinio nuokrypio punktais (žr. 19 paveikslą).

20 paveiksle atvaizduoti socialiniai santykiai pagal 4 atskiras dimensijas. Iš rezultatų matome, kad nepritartimas socialinių santykių krizei svyruoja nuo 70 % iki 80 %. Tuo tarpu pritarimas krizės požymiams siekia vos 6 %. Tai labai geri rezultatai, rodantys, kad visoje organizacijoje socialiniai santykiai reiškiasi teigiamai.

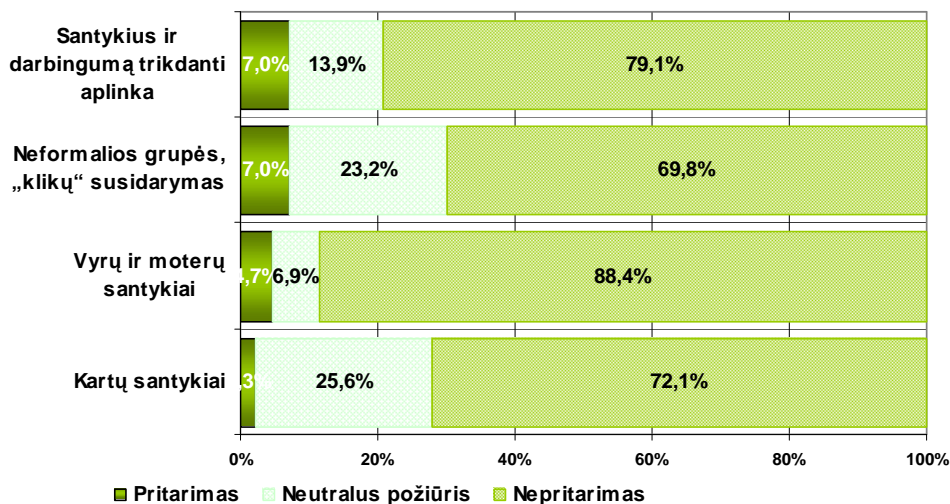


18 pav. Socialiniai santykiai organizacijų tipų reitinge (N=1812)



19 pav. Socialiniai santykiai padaliniuose (N=43)

Atskirai išanalizavus rezultatus atskiruose padaliniuose, 16 lentelėje galime aiškiau matyti, kaip reiškiasi kiekviena iš keturių dimensijų atskirame padalinyje, taip pat galime identifikuoti socialinių santykių krizę. Iš 16 lentelės matyti, kad geriausi socialiniai santykiai yra Saugos skyriuje, nes jie viršija standartinę vidurkį net trijose iš keturių socialinių santykių dimensijų. Krizė vyrų ir moterų santykiuose reiškiasi dvejuose padaliniuose – Operacijų kontrolės ir Technikos – ūkio.



20 pav. Socialiniai santykiai pagal 4 subskales

## Socialiniai santykiai padaliniuose (N=43)

	Administracija	Saugos skyrius	Operacijų kontrolės skyrius	Klientų aptarnavimo skyrius - klientų aptarnavimo salė	Technikos-ūkio skyrius	Kasų skyrius	Klientų aptarnavimo skyrius - taupomieji skyriai
Vyrų ir moterų santykiai	0,44	-0,47	0,85	-0,23	0,85	-0,27	0,12
Kartų santykiai	0,07	-1,04	-0,30	-0,16	-0,69	-0,48	0,14
Neformalios grupės, „klikų“ (grupučių) susidarymas	0,09	-0,73	0,07	-0,36	0,11	-0,69	0,37
Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	0,20	-0,74	0,31	0,60	-0,04	-0,45	-0,17

Pastaba: statistinė išskirtis

nepalankus vertinimas  $x > 0,5$

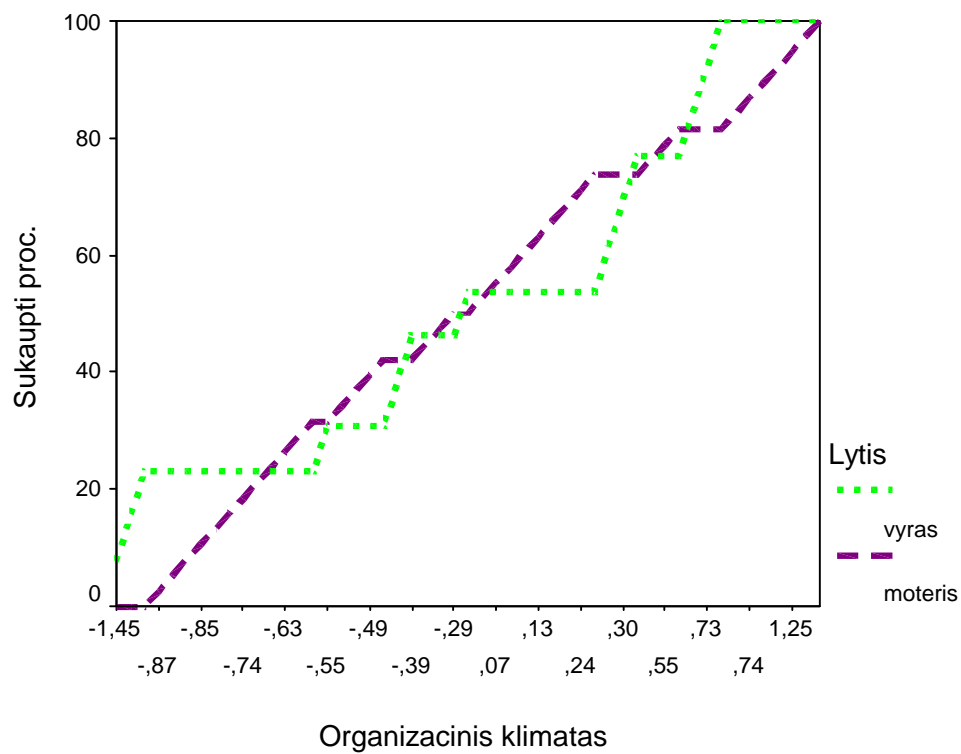
palankus vertinimas  $x < -0,5$

### 3.3. Socialinių demografinių kintamųjų ir organizacinio klimato raiška

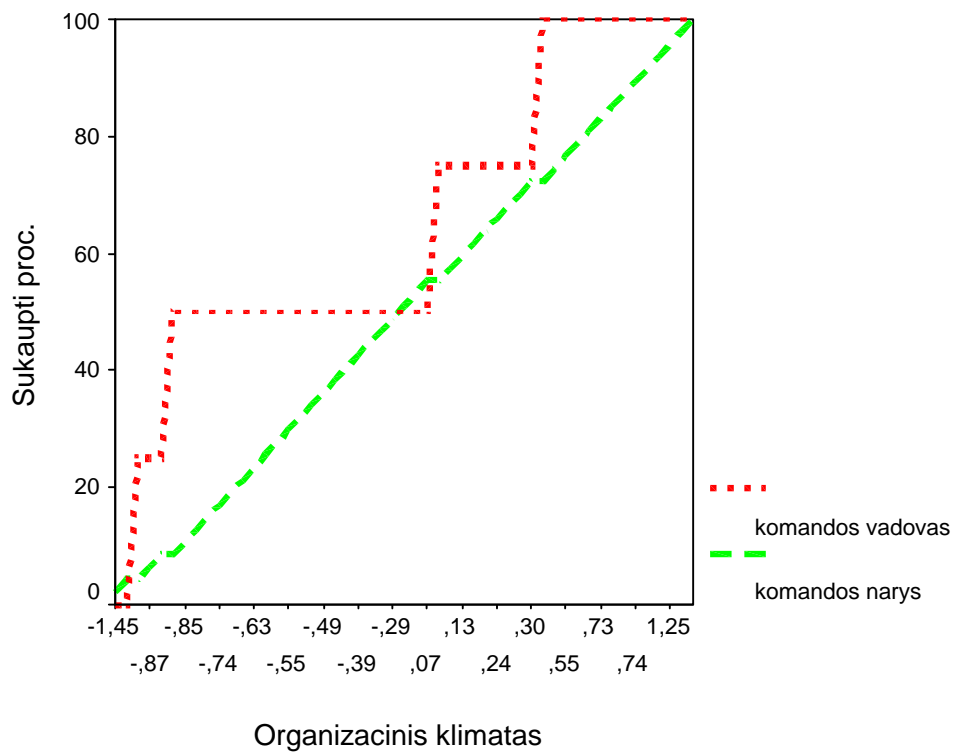
Moksliniu požiūriu svarbus klausimas yra tai, ar organizacinio klimato bei socialinių santykių kaip organizacinio klimato dimensijos ir raiškos bruožo vertinimui turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis – tiek bendras darbo stažas, tiek darbo stažas konkrečioje organizacijoje ir statusas (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas).

Konkrečioje organizacijos imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsningumai. Tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų organizacinio klimato vertinimai nesiskiria. Tikrinta buvo naudojant Studento kriterijų (t-testu). Organizacinio klimato testo atveju  $t=-0,533$ ;  $df=49$ ;  $p=0,597$  (žr. 21 paveikslą).

Paaiškėjo, kad tiek padalinių vadovai, tiek eiliniai darbuotojai yra linę organizacinį klimatą vertinti labai panašiai, tai yra statistškai reikšmingi skirtumai šioje srityje neišryškėjo. Atitinkamos hipotezės buvo tikrintos Studento kriterijumi. Testuojant organizacinio klimato įverčius gauti tokie patikros rodikliai:  $t=-0,853$ ;  $df=49$ ;  $p=0,398$  (žr. 22 paveikslą).



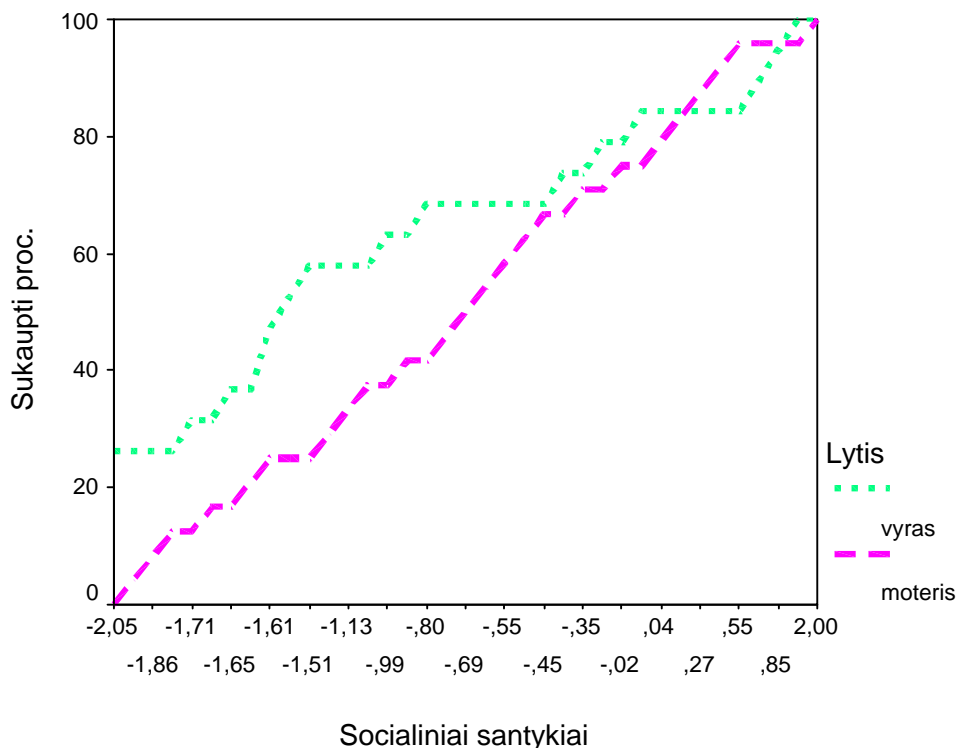
21 pav. Organizacinio klimato priklausomybė nuo lyties (N=49)



22 pav. Organizacinio klimato priklausomybė nuo darbuotojo statuso (N=49)

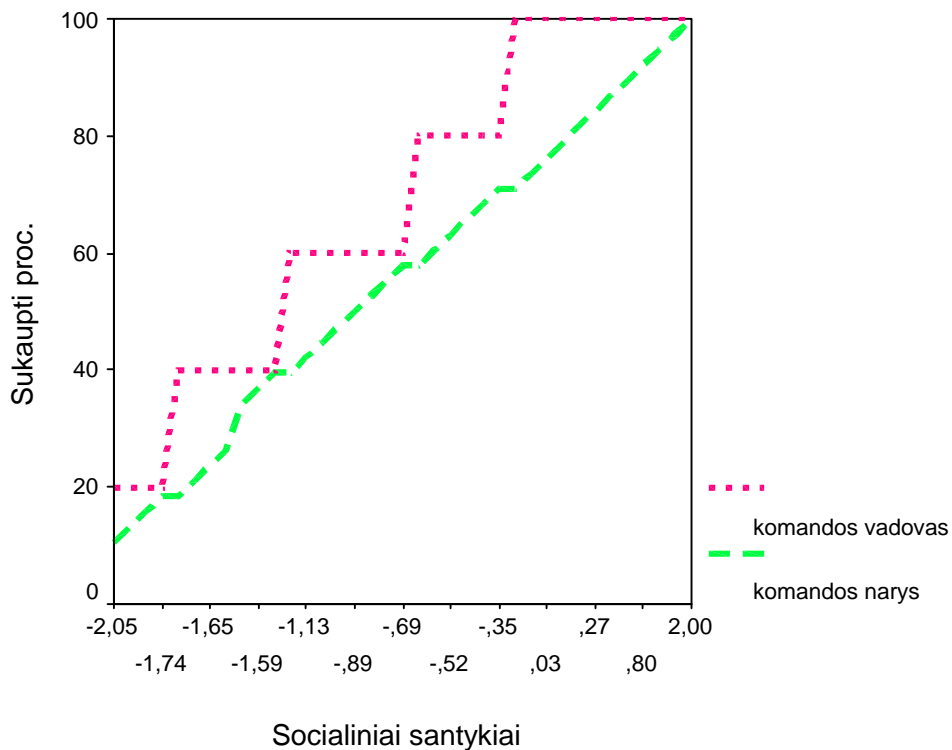
Taip pat paaiškėjo, kad tiek didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai, tiek mažesni bendrą darbo stažą turintys darbuotojai yra linkę labai panašiai vertinti organizacinį klimatą, koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra labai mažas ( $r=0,025$ ), be to statistiškai nepatikimas ( $p=0,863$ ; kai  $N=49$ ). Darbo stažo konkrečioje organizacijoje ir organizacinio klimato testo atveju statistiškai reikšmingas ir prasmingas sąryšis taip pat nebuvo rastas ( $r=0,159$ ;  $N=50$ ;  $p=0,27$ ).

Simptomiška, kad kai kurie organizacinio klimato dėsningumai atsikartojo ir su socialiniais santykiais, kaip su organizacinio klimato dimensija ir raiškos bruožu (žr. 23 paveikslą). Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturi. Tikrinta t-testu, patikros rezultatai –  $t=-1,044$ ;  $df=41$ ;  $p=0,302$ . Be to, kaip matyti iš grafiko, vyrų kreivės organizacinio klimato organizacijoje grafike įgauna laužčių pavidalą. Tai kaip ir daugiau – mažiau natūralu, nes konkrečios organizacijos imtyje vyrų kiekis labai nedidelis, jis beveik tris kartus mažesnis nei moterų, analizuojant organizacinį klimatą. Tikėtina, kad padidinus kelis kartus tiriamųjų skaičių organizacijoje, išryškėtų ir statistiniai skirtumai tiek organizacinio klimato, tiek ir socialinių santykių vertinimo aspektu.



**23 pav.** Socialinių santykių priklausomybė nuo lyties (N=43)

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus konkrečioje organizacijos imtyje (tik penki) nepavyko nustatyti darbuotojo statuso ir socialinių santykių vertinimo sąryšio. Tas atsispindi ir vadovų kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 24 paveikslą). Visgi, galima daryti teorinę prielaidą, kad didinant vadovų imties poaibį, atitinkami sąryšiai išryškėtų.



**24 pav.** Socialinių santykių priklausomybė nuo darbuotojo statuso (N=43)

Konkrečioje organizacijos imtyje atsikartojo sąryšis tarp socialinių santykių vertinimo ir bendro darbo stažo. Nepriklausomai nuo to, kiek laiko dirba organizacijos narys – trumpiau ar ilgiau, socialinius santykius visi vertina labai panašiai ( $r=-0,092$ ;  $N=43$ ;  $p=0,556$ ). Panašūs dėsningumai išryškėja ir su darbo stažu konkrečioje organizacijoje ( $r=0,115$ ;  $N=43$ ;  $p=0,463$ ).

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

## IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

### **Teorinės išvados:**

Organizacinis klimatas vadybos bei organizacijų psichologijoje charakterizuojamas kaip svarbus organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo reiškiny ir tyrimų sritis.

Organizacinio klimato klausimas gana plačiai nagrinėjamas pasaulio ir Lietuvos mokslinėje ir didaktinėje literatūroje, tačiau labai trūksta literatūros, kurioje būtų aprašyta kaip organizacinis klimatas turėtų ir galėtų būti diagnozuojamas organizacijose. Užsienio šalyse (Ypač JAV ir Vakarų Europoje) egzistuoja nemažai organizacinio klimato instrumentų. Tačiau juos adaptuojant Lietuvoje, susiduriama su įvairiomis problemomis, todėl pasigendama originalių instrumentų, kuriais būtų galima profesionaliai tirti žmogiškuosius išteklius Lietuvos organizacijose.

Analizuotoje mokslinėje literatūroje nėra vieningos „organizacinio klimato“ traktuotės. Vieni autoriai tapatina „organizacijos kultūros“ ir „organizacinio klimato“ sąvokas. Kiti prieštarauja ir išskiria organizacijos kultūros ir klimato skirtumus. Tačiau dauguma autorių apibūdina organizacinį klimatą kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizaciją – kaip individai suvokia organizacijos kultūrą, vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas.

Literatūrinių šaltinių analizė parodė, kad labai didelę reikšmę organizaciniam klimatui turi socialiniai santykiai organizacijoje. Socialinių santykių kokybę atspindi vyrų ir moterų santykiai, kartų santykiai, grupuočių susidarymas ir bendra darbo aplinka organizacijoje.

### **Metodologinės išvados:**

Tyrimo duomenys pagrįsti didžiąja normavimo imtimi rodo, kad organizacinio klimato krizės testas gali pretenduoti į pačius aukščiausius jų psichometrinės kokybės įvertinimus. Lietuvos darbo organizacijų sąlygomis jis pasireiškė kaip validus ir patikimas testavimo ir vertinimo instrumentas.

Paaikškėjo, kad šis instrumentas – organizacinio klimato krizės testas buvo validus ir patikimas AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo imtyje. Jos pagrindu gauti psichometriniai rodikliai yra patikimi. Tai rodo, kad respondantai atsakinėjo nuoširdžiai, sąžiningai, o testavimo duomenys patikimi ir tikslūs. Jie sudaro prielaidas tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo padaliniuose.

Iki šiol organizacinio klimato psichometrinė kokybė buvo tikrinama faktorinės validacijos, vidinės konsistencijos ir pakartotinių matavimų (retesto metodais). Ateityje tikslinga būtų atlikti minėtų testų kokybės patikrinimo tyrimus, kurie būtų pagrįsti kriterijaus ir prognostine validacija. Viešojo sektoriaus įmonėse, kriterijumi galėtų būti apibrėžiami ekspertiniai vertinimai, (pvz. org. vadovų, soc. partnerių, piliečių, klientų nuomonė apie teikiamas paslaugas), o privataus sektoriaus



(verslo) įmonėse išoriniais kriterijais galėtų būti organizacijos veiklą atspindintys statistiniai ar finansiniai rodikliai, jų palyginimas su analogiškais šakos rodikliais. Privačiose verslo organizacijose išoriniu kriterijumi, su kuriuo būtų koreliuojami abiejų testų įverčiai, tikslinga apibrėžti ekonometrinius įmonės rodiklius – pelno, apyvartos, našumo ir kt.

#### **Empirinio tyrimo išvados:**

Paaiškėjo, kad tirtoje finansinio tarpininkavimo organizacijoje organizacinis klimatas yra palankus, palyginus su kitomis viešojo sektoriaus, statutinėmis ir privataus sektoriaus organizacijomis. Organizacinio klimato įverčiai šioje organizacijoje atitinka vidurkį arba yra šie tiek žemesni standartinio vidurkio (rodantys geresnį organizacinį klimatą). Pasitvirtino pirmoji iškelta hipotezė, kad AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale reiškiasi palankus organizacinis klimatas.

AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo darbuotojų pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams yra sąlyginai silpnas, o nepritarimas – aukštas, tai rodo teigiamą organizacinį klimatą organizacijoje.

AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo padaliniuose organizacinis klimatas yra labai skirtingas. Palankiausias organizacinis klimatas susiklostęs: Saugos, Klientų aptarnavimo skyriaus, Klientų aptarnavimo salėje ir Taupomuosiuose skyriuose, o nepalankiausias – Technikos – ūkio skyriuje, kuriame identifikuotas didžiausias skaičius dimensijų, rodančių krizę. Saugos skyrius yra absoliutus „lyderis“ kitų skyrių atžvilgiu.

Identifikuota krizinė dimensija AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale – neverbalinė komunikacija. Verbalinė (žodinė) komunikacija taip pat išsiskiria krizės požymiais. Tai rodo, kad darbuotojai ir vadovai nėra patenkinti tarpusavio bendravimu, susiduriama su įvairiomis bendravimo problemomis.

Analizuojant respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad tiek padalinių vadovai, tiek eiliniai darbuotojai linkę organizacinį klimatą vertinti panašiai. Tiek vyrų, tiek moterų organizacinio klimato vertinimai nesiskiria. Taip pat paaiškėjo, kad tiek didesnę patirtį turintys darbuotojai, tiek mažesnę bendrą darbo stažą turintys darbuotojai yra linkę panašiai vertinti organizacinį klimatą. Organizacinio klimato dėsniumai atsikartojo ir vertinant socialinius santykius, kaip vieną iš organizacinio klimato dimensijų ir raiškos bruožų: nei darbuotojų lytis, nei amžius, nei statusas, nei darbo stažas vertinimams įtakos neturėjo.

Atlikus pakartotinius matavimus paaiškėjo, kad socialiniai santykiai AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale reiškiasi teigiamai: įvairaus amžiaus ir lyties darbuotojai yra patenkinti tarpusavio santykiais, darniai bendrauja tiek vyrai ir moterys, tiek skirtingo amžiaus darbuotojai.

Pakartotinių matavimų (retesto) metodas parodė, kad organizacinio klimato krizės testas pasižymi labai aukštomis ir/arba labai aukštomis stabilumo charakteristikomis. Sąryšis tarp I ir II

matavimų yra akivaizdus ir skirtumų tarp šių matavimo serijų nėra. Naudotas tyrimo testas yra labai patikimas, neišskiriant nei vienos iš subskalių atvejų.

## **REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJAI, IŠPLAUKIANČIOS IŠ ATLIKTŲ TESTAVIMO TYRIMŲ**

Atlikus tyrimą AB banko „Snoras“ Šiaulių filiale, apibendrinus gautus rezultatus ir padarius išvadas, tikslinga pasiūlyti banko vadovams, kaip tobulinti organizacinį klimatą organizacijoje.

Visų pirma, reikia akcentuoti, kad AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo organizacinio klimato tyrimo rezultatai yra geri palyginus su kitų Lietuvos organizacijų rezultatais, todėl pirmasis uždavinys vadovams būtų išlaikyti esamą organizacinį klimatą.

Kadangi bendrasis organizacinis klimatas yra visų organizacijos padalinių klimato visuma, tai reikėtų plačiau panagrinėti, kokios organizacinio klimato problemos egzistuoja atskiruose padaliniuose. Kodėl vienuose padaliniuose vyrauja labai geras organizacinis klimatas, o kituose reiškiasi krizės požymiai. Į šiuos klausimus galėtų ir turėtų atsakyti pirmiausiai padalinių vadovai, nes būtent jie geriausiai pažįsta savo pavaldinius, su jais bendrauja kas dieną. Taip pat padalinių vadovai bendrauja ir su kitų padalinių vadovais, su kuriais aptaria įvairias problemas ir klausimus.

Kasdien iškyla daugybė darbinių problemų, kurias reikia spręsti padalinio viduje. Kai to nebepavyksta padaryti – tai turi būti sprendžiama aukštesniame lygyje, kartu su aukščiausiais vadovais.

Filialo vadovas, siekdamas, kad organizacijoje vyrautų tik puikus klimatas, turi nuolat stebėti savo kolegas ir pavaldinius, jų emocijas ir problemas. Tik per kasdieninį tamprų bendravimą galima pastebėti, kas vyksta organizacijoje. O kai pavaldiniai susiduria su problemomis, reikia padėti jas spręsti kartu.

Pirmasis žingsnis organizacinio klimato tobulinimui link – supažindinti filialo vadovą su tyrimo rezultatais. Juos aptarti ir kolegialiai apmąstyti su padalinių vadovais ir darbuotojais. Apsvarstyti, ką būtų galima keisti, išklausyti darbuotojų nuomonę, kas jiems trukdo dirbti, kas gadina tarpusavio santykius. O išgirdus nuomonę į tai atsižvelgti ir imtis priemonių trūkumams pašalinti. Tik taip būtų sudarytos prielaidos teigiamam organizaciniam klimatui reikštis. Taip pat svarbu suteikti filialo vadovui žinių apie organizacinį klimatą, nes vadovai dažnai nėra susipažinę su svarbia mokslinė medžiaga šiuo klausimu, bei užsienio autorių atliktais darbais bei tyrimais.

## LITERATŪRA

1. Ališauskienė, R., Žilinskienė, L. (2001). Jaunimas ir visuomenė. LR Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2005-12-05]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/old/Bendr\\_info/statistika/pranesimas2001/s\\_p2001\\_1.htm](http://www.smm.lt/old/Bendr_info/statistika/pranesimas2001/s_p2001_1.htm)>.
2. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. Санкт-Петербург: Питер.
3. Apie mus. AB bankas „Snoras“ [žiūrėta 2005-10-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.snoras.lt/search/?action=index&url&text=apie+bank%EO>>.
4. Apie mus. AB bankas „Snoras“ [žiūrėta 2005-10-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.snoras.web/about>>.
5. Bakanauskienė, I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3, p. 7–24.
6. Batlis, N. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*, 104, p. 233–240.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
8. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
9. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
10. Bortz, J., Daring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. New York: Springer.
11. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
12. Butkus, R. (2000). *Ergonomikos pagrindai*. Kaunas: Akademija.
13. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
14. Furnham, A. (1999). *The psychology of behavior at work*. United Kingdom: Psychology Press.
15. Hicks–Clarke, D., Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29 (3), p. 324–345.
16. Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native of view on a decade of paradigm wars. [žiūrėta 2005-02-19]. Prieiga per internetą: <[www.denisonculture.com/articles/paradigm\\_wars.pdf](http://www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf)>.
17. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Drūteikienė, G., Marčinskas A. (2004). Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas. *Lietuvos bankas* [žiūrėta 2004-10-03]. Prieiga per internetą: <[http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2000\\_4html#last](http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2000_4html#last)>.

19. Dževeckytė, R. (2005). Žmogiškųjų išteklių tyrimai – kelias kokybės link. *TNS Gallup* [žiūrėta 2004-10-04]. Prieiga per internetą: < [http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt\\_news/lt\\_news\\_39](http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_39)>.
20. Джуелл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. Санкт–Петербург: Питер.
21. Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European mangement journal*, 14 (4), p. 356–364.
22. Garalis, A.(1998). Organizacijų raidos tendencijos ir šiuolaikinio naujo tipo vadovo parengimo koncepcijos pagrindimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 7 p. 25–43.
23. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
24. Grigas, R. (1998). Socialinių įtampų laukai kaip organizacijų funkcionavimo sąlyga. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2, p. 69–81.
25. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedinė, L. (2003). *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
26. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
27. Ivaškevičius, D., Sakalas, A. *Bankų vadyba*. Kaunas: Technologija.
28. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
29. Jakštaitė – Vinkuvienė, A. (2005). Neformalios grupės organizacijoje – neišvengiamybė, su kuria reikia dirbti. *Organizacijų vystymo centras* [žiūrėta 2005-11-10]. Prieiga per internetą: <[http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/komandos\\_neformalios\\_grupes\\_organizacijoje\\_neisvengiamybe\\_su\\_kuria\\_reikia\\_dirbti/214](http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/komandos_neformalios_grupes_organizacijoje_neisvengiamybe_su_kuria_reikia_dirbti/214)>.
30. Jazdauskaitė, V. (2003). Vadovo vaidmuo formuojant komandą. *Vadovo pasaulis*, 12, p. 38–40.
31. Jewell, B., R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press
32. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
33. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 1, p. 47–60.
34. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
35. Kangis, P., Gordon, D., Williams, S. (2000). Organisational climate and corporate perfomance: an empirical investigation. *Managment decision*, 38(8), p. 531–540.
36. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
37. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Kauno technologinis universitetas.

38. Kredito įstaigų veiklos Lietuvoje 2005 metais apžvalga (2006). *Lietuvos bankas* [žiūrėta 2006-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla2005.htm>>.
39. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, 6, p.65–72.
40. Landy, F. (1985). *Psychology of work behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
41. Laužackas, R. (1995). Profesinis rengimas ir jo valdymo dimensijos Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2, p. 107–118.
42. Lesauskis, P. (2000). Organizacijos pradai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 15, p. 107-112.
43. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
44. Lubys, A. (1998). Bendravimo reikšmė personalo vadyboje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1998: Taptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. Balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Technologija, p. 199-202.
45. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
46. Matulionis, A.V. (2001). *Sociologija*. Vilnius: Homo liber.
47. Matuzevičiūtė, K., Palumickaitė, J. (2004). Moterys Lietuvos darbo rinkoje: situacijos ir problemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: Taptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Šiauliai, 2004 m. d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 143-148).
48. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė. *Socialiniai mokslai*, 3 (29), p. 7-16.
49. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija. Sociologija*, 3, p. 53–64.
50. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
51. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p.7–22.
52. Merkys, G. (1999). Socialinių tyrimų metodologinės problemos. *Socialiniai mokslai*, 4 (21), p.7–24.
53. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė, D. (2004). Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams. LR Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2005-12-05]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm)>.

54. Merkys, G., Beniušienė, I., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R., Vveinhardt, J. (2005). Organisational Climate test for Lithuanian Work Organizations: validations and Correlation with Team Work Test. *Socialiniai mokslai*, 3(49), p. 39–51.
55. Meudell, K., Gadd, K. (1994). Culture and climate in short life organizations: Sunny spells or thunderstorms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (5), p.27–32.
56. Mišeikis, F. (2004). *Statistika ir ekonometrija*. Vadovėlis studijuojantiems pagal vadybos studijų programas. Vilnius: VGTU.
57. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2001). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
58. Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
59. Palivonienė, D. (2005). Darbuotojų nuomonė – tai svarbu. *Organizacijų vystymo centras* [žiūrėta 2006-01-15]. Prieiga per internetą: [http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/organizacijos klimato tyrimas darbuotoju nuomone tai svarbu/183](http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/organizacijos_klimato_tyrimas_darbuotoju_nuomone_tai_svarbu/183).
60. Petkevičiūtė, D. (2005). Slaugytojų motyvacijos ir jų požiūrio į motyvavimo sistemos elementus VšĮ Kauno Medicinos Universiteto Klinikose įvertinimas. *Magistro diplominis darbas*. Kaunas.
61. Pruskus, V. (2004). *Sociologija: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
62. Purnaveckienė, G. (1999). Moterys Lietuvos visuomenėje. *Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje*. Vilnius: Statistikos departamentas.
63. Ragazzoni, P., Baiardi, P., Zotti, A. M., Anderson, N., West, M. (2002) Italian validation of the team climate inventory: a measure of team climate for innovation. *Journal of managerial psychology*, 17(4), p. 325–336.
64. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2005). Organizacijos tobulinimo projektas: atvejo analizė. *Psichologijos tyrimai Lietuvoje: konferencijos pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2005 m. gegužės 6 d.]. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 39–42.
65. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
66. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, p. 153–192.
67. Sakalas, A. (1994). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.

68. Sakalas, A. (1996). *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija.
69. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
70. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 189–224.
71. Simanaitis, E. (1988). *Kolektyvo bendravimo kultūra*. Vilnius: Mintis.
72. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 211–225.
73. Steers, M. R., Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
74. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
75. Suliman, A. M., Abdulla, M.H. (2005). Towards a high-performance workplace: managing corporate climate and conflict. *Management decision*, 43 (5), p.720–733.
76. Švareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
77. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 18, p. 113–124.
78. Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate. *Organizational climate: explorations of a concept*, 3, p.11–35.
79. Taločkienė, V. (2005). Darbo aplinka: pasitenkinimo darbu veiksniai. *Verslo banga* [žiūrėta 2006-01-15]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3d806efcb344a?vbanga2=6e4775ebf337d8b5722e18f953c28856>.
80. Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work groups supervisors and peers. *Journal of Organizational change management*, 12 (2), p. 120–133.
81. Valackienė, A. (2002). Moterų stresai darbo aplinkoje: jų identifikavimas socialinių tinklų ir asmenybės saviraiškos aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p.221–234.
82. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: VVK.
83. Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (2005). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Erasmus University Rotterdam* [žiūrėta 2006-01-08]. Prieiga per internetą: <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/96150.pdf>.
84. Vijeikis, J., Vijeikienė, B. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.



85. Ulmytė, S. Skunčikienė, S. (2001). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3, p. 71–75.
86. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 3, p. 38–43.
87. Žydžiūnaitė, V. (2003). *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija*. Kauno technologinis universitetas, Kaunas.
88. Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The international journal of public sector management*, 12(7), p. 548–564.
89. Warr, P. (2005). Darbo atlikimas ir senstanti darbo jėga. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

## PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ANALIZĖ

**Darbo komanda** (angl. *Task Team*) – nedidelė grupė bendro tikslo siekiančių ir nuolatos bendradarbiaujančių bei koordinuojančių ir apjungiančių visų komandos narių pastangas tikslui pasiekti (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

### F

**Formali grupė** (angl. *Formal Group*) – grupė, kuri yra viešai identifikuojama ir turi nustatytus tikslus (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

### G

**Grupė** (angl. *Group*) – žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendras tikslas, vieta, bendri interesai, pomėgiai, priklausymas tai pačiai organizacijai) (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

### I

### K

**Komanda** (angl. *Team*) – vadinama dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurios nariai komunikuoja tarpusavyje ir yra glaudžiai susiję vienas su kitu, daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

**Komandinis darbas** (angl. *Team Work*) – efektyvaus darbo būseną, pasiekiamą, kai kiekvienas grupės narys aiškiai suvokia savo užduotį ir atsakomybę, žino pagrindinius komandos tikslus ir veikia integruotai su kolegomis, palaikydami vienas kitą ir stengdamiesi pasiekti tikslus (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

**Komandos solidarumas, sutelktumas** (angl. *Team Solidarity*) – solidarumo laipsnis ir teigiami jausmai, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

**Komandos žmogus** (angl. *Team Worker*) – komandinis vaidmuo, charakterizuojamas kaip paremiantis, jautrus ir socialus, aiškiai atpažįstantis paslėptas emocines komandos tendencijas (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

### M

**Motyvacija** – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus bei priemonę, kurios pagalba vadovai koordinuoja darbo santykius organizacijoje (Martinkus, 2003).

### N

**Neformali grupė** (angl. *Informal Group*) – grupė, susidaranti tarsi savaime, kurią jungia bendri individų interesai, pomėgiai (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

### O

**Objektyvumas** (angl. *objectivity*), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia

jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus (Merkys, 1995).

**Organinės organizacijos** (angl. *Organic Organizations*) - lanksčios ir atviros organizacijos, greitai sugebančios reaguoti į aplinkos pokyčius, turinčios horizontaliąją struktūrą bei decentralizuotai gebančios priimti sprendimus (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

**Organizacijos kultūra** – tai svarbiausias veiksnys formuojant ir palaikant organizacijos identiškumą (Джуэлл, 2001).

**Organizacinis klimatas** – tai sąlyginai ilgalaikė organizacijos vidinės aplinkos savybė, a) kurią jaučia jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį, c) kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis (Taguiri, 1968).

## P

## R

**Referentinė grupė** (angl. *Reference Group*) – etaloninė grupė, kaip pavyzdys kitoms grupėms - į kurios normas, nuostatas, orientaciją ir vertybes lygiuojasi kitos grupės bei patys grupės nariai, kuri turi įtakos žmogui ir jo elgesiui, veikia kaip asmenybės elgesio motyvas (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

**Reliabilumas** (angl. *reliability*) (arba patikimumas), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Jis atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka (Merkys, 1995).

**Reprezentatyvumas** (angl. *representativity*), kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinę aibę pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei (Merkys, 1995).

## S

**Socialinė žmonių grupė** (angl. *Social Group of People*) – vieningai veikiantys žmonės, kurie nuolat sąveikauja (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

Socialinis – psichologinis klimatas – tai sąlygiškai pastovi ir tipiška emocinė būklė, palaipsniui susiformuojanti organizacijos nariams dirbant ir bendraujant. Jis atspindi objektyvius veiksnius: vertikalinių bei horizontalių santykių pobūdį, požiūrį į darbą ir kitus (Guščinskienė, 2002).

**Specialistas** (angl. *Specialist*) - komandinis vaidmuo, charakterizuojamas kaip pasišventęs savo darbui, specializuotų įgūdžių formavimui, žinių įgyjimui, tikslingas, atsidavęs (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

## T

**Testavimas** (angl. *testing*) – matavimo procedūra, kurios metu iš anksto sukonstruotų ir pagrįstų etaloninių užduočių, klausimų pagrindu reliatyviai įvertinamas individualių savybių kiekybinės išraiškos laipsnis. Testais matuojami įvairiausių psichinių savybių parametrai. Testas turi atitikti mūsų jau aptartus validumo, reliabilumo, objektyvumo bei reprezentatyvumo reikalavimus. Testais gali naudotis tik profesionalūs vartotojai (Merkys, 1995).

**U**

**V**

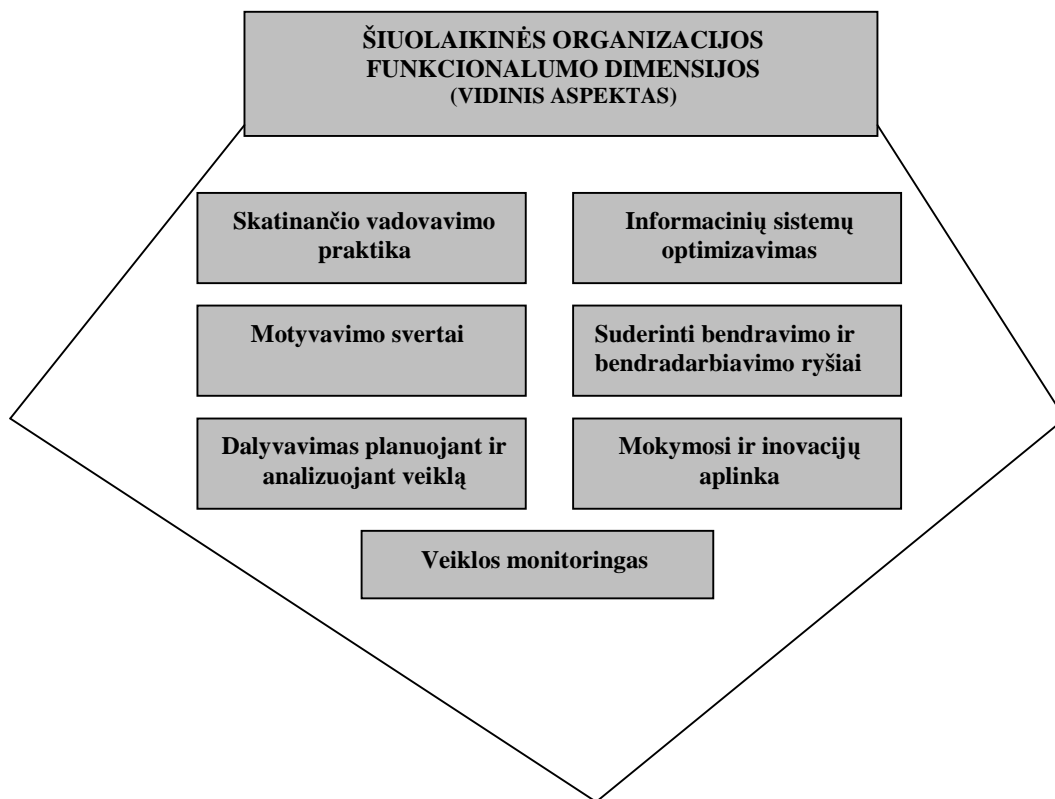
**Validumas** (angl. *validity*) (lietuviškai reiškiantis tinkamumą), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai matuojama būtent tai, kas yra įvardyta. Validumas išreiškiamas klausimu: kas matuojama? Matavimų validumas argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu (Merkys, 1995).

**Veikla** – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000).

## **PRIEDAI**

- 1 priedas. Šiuolaikinės organizacijos funkcionalumo dimensijos (vidinis aspektas)**
- 2 priedas. Ankstyvųjų motyvacijos požiūrių apibendrinimas**
- 3 priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymo schema**
- 4 priedas. Kultūros ir klimato dimensijų palyginimas**
- 5 priedas. Organizacijos klimata nusakantys veiksniai**
- 6 priedas. AB banko „Snoras“ struktūra**
- 7 priedas. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato krizės testo psichometrinės charakteristikos**
- 8 priedas. AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo pilotinio tyrimo respondentų imtis**
- 9 priedas. AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo I pakartotinio tyrimo respondentų imtis**
- 10 priedas. AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo II pakartotinio tyrimo respondentų imtis**
- 11 priedas. Organizacinio klimato krizės testo pavyzdys**

**1 priedas. Šiuolaikinės organizacijos funkcionalumo dimensijos (vidinis aspektas)**



Šaltinis: Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, 6, p.67.

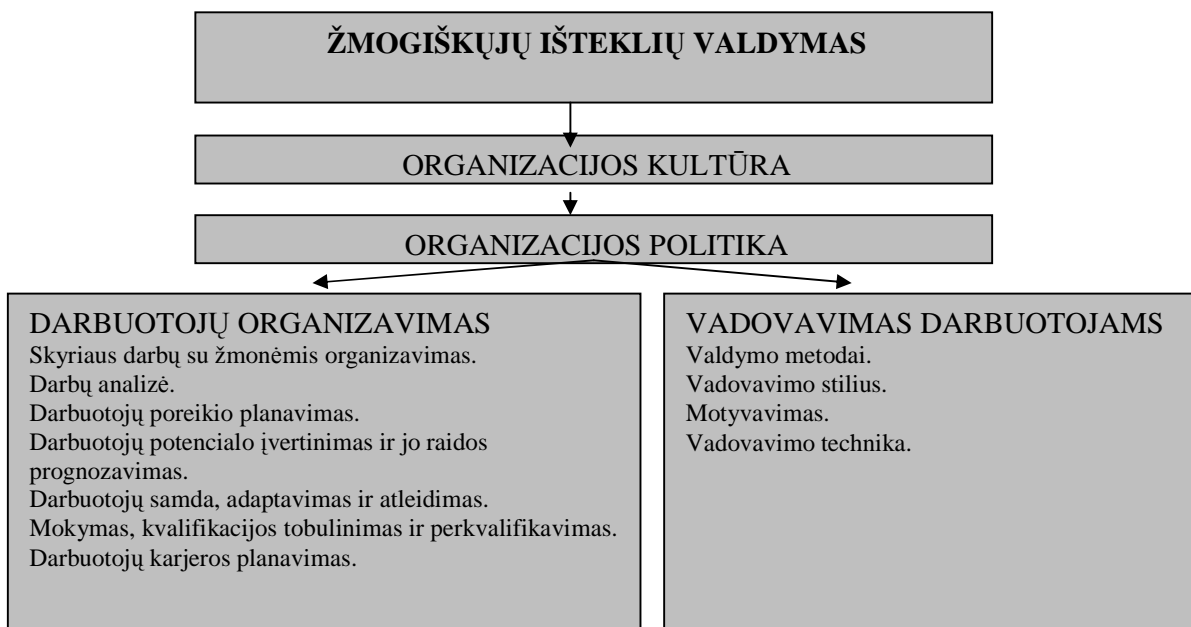
## 2 priedas. Ankstyvųjų motyvacijos požiūrių apibendrinimas

TRADICINIS MODELIS	ŽMONIŲ SANTYKIŲ MODELIS	ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ MODELIS
<b>TEIGINIAI</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbas iš prigimties nemalonus dalykas.</li> <li>2. Tai, ką žmonės daro, yra ne taip svarbu kaip tai, ką jiems sumokės už darbą.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.</li> <li>2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.</li> <li>3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau motyvuoja žmones dirbti.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbas yra natūralus dalykas. Daugelis žmonių gali būti daug kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau drausminti save nei to reikalauja dabartinis jų darbas.</li> <li>2. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jei patys padėjo juos suformuluoti.</li> </ol>
<b>ELGESIO LINIJA</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovas turėtų smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį.</li> <li>2. Vadovas turėtų suskaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas situacijas.</li> <li>3. Vadovas turi smulkmeniškai nustatyti darbo operacijas ir procedūras bei versti darbuotojus griežtai jų laikytis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovas turi stengtis, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs.</li> <li>2. Vadovas turi informuoti pavaldinius apie planus ir išklaušti jų nuomonę.</li> <li>3. Vadovas turėtų leisti, kad pavaldiniai turėtų šiek tiek savivaldos ir savikontrolės rutiniuose dalykuose.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovas turėtų kurti tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų įnešti savo indėlį, kiek leidžia jų sugebėjimai.</li> <li>2. Vadovas turi skatinti darbuotojus visapusiškai dalyvauti įgyvendinant užsibrėžtus tikslus.</li> <li>3. Vadovas turi stengtis išnaudoti dar neišnaudotus organizacijos žmoniškuosius išteklius.</li> </ol>
<b>GALIMI REZULTATAI</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žmonės gali pakęsti darbą tuo atveju, jei atlyginimas yra pakankamas, o viršininkas – teisingas.</li> <li>2. Jei užduotys gana paprastos, žmonės kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus standartus.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jei vadovas dalyvis žiniomis su pavaldiniais ir sudarys jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienes problemas – tai patenkins žmonių poreikį jaustis svarbiais bei priklausyti organizacijai.</li> <li>2. Jei bus tenkinami šie poreikiai, gerės <i>moralinis klimatas</i> bei sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai ir pavaldiniai „noriai bendradarbiaus“.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plečiant pavaldinių įtaką darbinei veiklai bei savikontrolę, žymiai padidėja darbo efektyvumas.</li> <li>2. Jei darbuotojai išnaudos savo turimus vidinius išteklius, sukurs papildomą produktą – dides pasitenkinimas darbu.</li> </ol>

Šaltinis: Pagal Steers, R. M. ir Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*, 3 leid. New York: McGraw-Hill, p. 14.



### 3 priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymo schema



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

#### 4 priedas. Organizacijos kultūros ir klimato elementų charakteristika

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

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

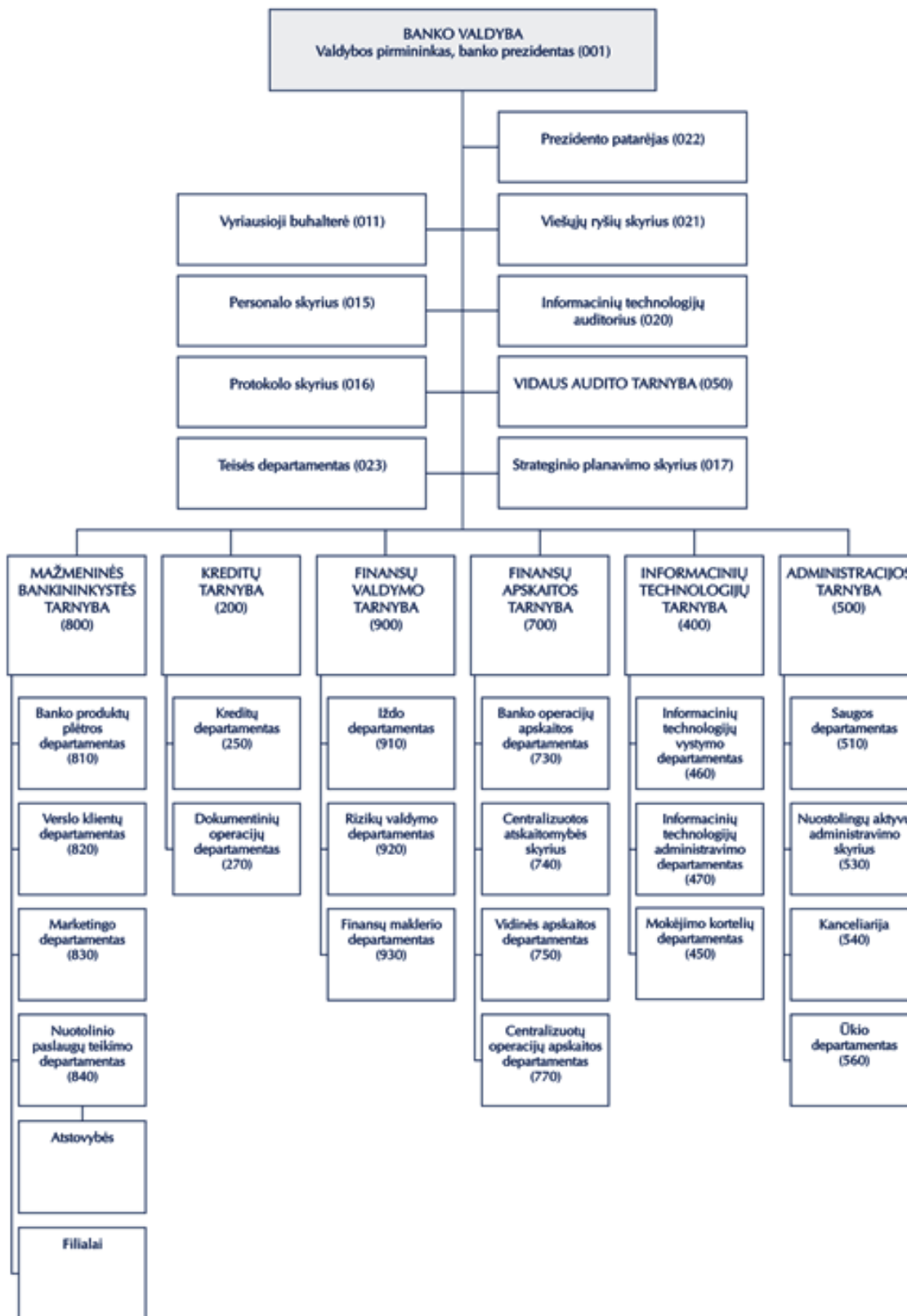
## 5 priedas. Organizacijos klimatą nusakantys veiksniai

VEIKSNYS	VEIKSNIO PASIREIŠKIMAS ORGANIZACIJOJE
<b>Pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera</b>	Tai jausmai, būdingi beveik visiems organizacijos nariams (taip pat ir vadovams). Atspindi kitų (taip pat ir vadovo) poziciją konkrečiam darbuotojui.
<b>Atsakomybė</b>	Kaip atskiri darbuotojai prisiima ar neprisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus. Jų veiksmai daro įtaką darbiniam, o kartu ir etiniam kolektyvo klimatui.
<b>Draugiškumas</b>	Tarpusavio supratimas, noras padėti ir reali pagalba kitiems kolektyvo nariams sukuria draugišką darbinę atmosferą.
<b>Orientacija į taisykles</b>	Kiekviena organizacija turi savo taisykles ir procedūras. Skirtingas pareigas užimančių žmonių nuomonė šiuo klausimu gali būti skirtinga.
<b>Darbo įtampa</b>	Kolektyvas kartais arba nuolatos gali būti verčiamas dirbti daugiau – tiek atskiri darbuotojai, tiek visas kolektyvas.
<b>Rutina</b>	Kai kuri darbo specifika yra pastovi – jokie pokyčiai neįmanomi.
<b>Iniciatyvumas darbe</b>	Čia apibrėžiamas veikimo laisvės darbuotojams suteikimas arba jos ribojimas.

Šaltinis: Palidauskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.

6 priedas. AB banko „Snoras“ organizacinė struktūra

AB BANKO „SNORAS“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA



Šaltinis: AB bankas „Snoras“, 2005.

**7 priedas. Sukurto ir išbandomo organizacinio klimato krizės testo psichometrinės charakteristikos**

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

**8 priedas. AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo pilotinio tyrimo respondentų imtis**

	<b>Padalinys</b>	<b>Tirtų narių skaičius</b>	<b>Pagrindinės veiklos funkcijos</b>
1.	Administracija	5	Užtikrinti filialui keliamų uždavinių įgyvendinimą. Užtikrinti saugios banko kreditavimo politikos įgyvendinimą.
2.	Klientų aptarnavimo skyrius	6	Laiku, kokybiškai ir kultūringai aptarnauti banko klientus. Pritraukti naujus klientų, propaguoti banko teikiamas paslaugas.
3.	Klientų aptarnavimo skyrius – taupomieji skyriai	18	Laiku, kokybiškai ir kultūringai aptarnauti banko klientus (įskaitant ir operacijas su grynaisiais pinigais). Pritraukti naujus klientų, propaguoti banko teikiamas paslaugas.
4.	Technikos – ūkio skyrius	5	Užtikrinti banko informacinės sistemos ir techninio inventoriaus veikimą filialo ribose.
5.	Kasų skyrius	7	Tiesiogiai aptarnauti klientus, tikrinti, perskaičiuoti ir pakuoti pinigus
6.	Operacijų kontrolės skyrius	5	Vykdyti mokėjimo dokumentų ir operacijų kontrolę. Archyvuoti dokumentus. Užtikrinti apskaitos teisingumą.
7.	Saugos skyrius	5	Užtikrinti materialinių vertybių saugumą bei klientų patikimumą.
	Iš viso:	51	

**9 priedas. AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo I pakartotinio tyrimo respondentų imtis**

	<b>Padalinys</b>	<b>Tirtų narių skaičius</b>	<b>Pagrindinės veiklos funkcijos</b>
1.	Administracija	6	Užtikrinti filialui keliamų uždavinių įgyvendinimą. Užtikrinti saugios banko kreditavimo politikos įgyvendinimą.
2.	Klientų aptarnavimo skyrius	6	Laiku, kokybiškai ir kultūringai aptarnauti banko klientus. Pritraukti naujus klientų, propaguoti banko teikiamas paslaugas.
3.	Klientų aptarnavimo skyrius – taupomieji skyriai	11	Laiku, kokybiškai ir kultūringai aptarnauti banko klientus (įskaitant ir operacijas su grynaisiais pinigais). Pritraukti naujus klientų, propaguoti banko teikiamas paslaugas.
4.	Technikos – ūkio skyrius	5	Užtikrinti banko informacinės sistemos ir techninio inventoriaus veikimą filialo ribose.
5.	Kasų skyrius	5	Tiesiogiai aptarnauti klientus, tikrinti, perskaičiuoti ir pakuoti pinigus
6.	Operacijų kontrolės skyrius	5	Vykdyti mokėjimo dokumentų ir operacijų kontrolę. Archyvuoti dokumentus. Užtikrinti apskaitos teisingumą.
7.	Saugos skyrius	5	Užtikrinti materialinių vertybių saugumą bei klientų patikimumą.
	Iš viso:	43	

**10 priedas. AB banko „Snoras“ Šiaulių filialo II pakartotinio tyrimo  
respondentų imtis**

	<b>Padalinys</b>	<b>Tirtų narių skaičius</b>	<b>Pagrindinės veiklos funkcijos</b>
1.	Administracija	6	Užtikrinti filialui keliamų uždavinių įgyvendinimą. Užtikrinti saugios banko kreditavimo politikos įgyvendinimą.
2.	Klientų aptarnavimo skyrius	6	Laiku, kokybiškai ir kultūringai aptarnauti banko klientus. Pritraukti naujus klientų, propaguoti banko teikiamas paslaugas.
3.	Klientų aptarnavimo skyrius – taupomieji skyriai	11	Laiku, kokybiškai ir kultūringai aptarnauti banko klientus (įskaitant ir operacijas su grynaisiais pinigais). Pritraukti naujus klientų, propaguoti banko teikiamas paslaugas.
4.	Technikos – ūkio skyrius	5	Užtikrinti banko informacinės sistemos ir techninio inventoriaus veikimą filialo ribose.
5.	Kasų skyrius	5	Tiesiogiai aptarnauti klientus, tikrinti, perskaičiuoti ir pakuoti pinigus
6.	Operacijų kontrolės skyrius	5	Vykdyti mokėjimo dokumentų ir operacijų kontrolę. Archyvuoti dokumentus. Užtikrinti apskaitos teisingumą.
7.	Saugos skyrius	5	Užtikrinti materialinių vertybių saugumą bei klientų patikimumą.
	Iš viso:	43	



