

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Kristina STASIŪNAITĖ**

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO SĄVEIKOS  
DIAGNOSTINIS TYRIMAS: AB DnB NORD BANKO ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO SĄVEIKOS  
DIAGNOSTINIS TYRIMAS: AB DnB NORD BANKO ATVEJIS**

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

**Magistro darbo autorius : VAM 5/1 gr. st. Kristina Stasiūnaitė**

**Vadovas : Prof. habil. dr. Gediminas Merkys**

**Recenzentas .....**  
.....

## **SANTRAUKA**

**Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: AB DnB NORD banko atvejis.** Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuotos organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos AB DnB NORD banko atvejo tobulinimo gairės, remiantis atliktais organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostiniais tyrimais. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia įrodyti organizacinio klimato ir darbinio streso priklausomybės svarbą bei plėtros galimybes žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Organizacinis klimato ir darbinis streso sąveika buvo tiriama pagal „Organizacinio klimato“ ir „Darbinio streso“ testą. Tyrime dalyvavo 70 respondentų iš 14 AB DnB NORD banko padalinių. Gauti duomenys apdoroti naudojant tipinę SPSS programą. Įvertinus gautus statistinius rodiklius, galiu teigti, kad organizacinis klimatas AB DnB NORD banko atveju pagal bendrą tyrimo imtį yra labai funkcionalus, o darbinis stresas – vidutiniškas, linkstantis į geresnę pusę. Patvirtinama šio magistro darbo autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra tarpusavyje susijusios žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos.

## **SUMMARY**

**Diagnostic investigation between organizing climate and work stress: In AB DnB NORD bank**  
Work of master of science.

There are form of organizing climate and work stress according to diagnostic research in DnB NORD bank in this work of master. Anglysis of scientific literature let to show subordination of importance in organizing climate and work stress and development of context of human research management. Interaction between organizing climate and work stress were researched according to „Organazing climate, work stress and success“ test. There were 70 respondents from 14 sub-branches of AB DnB NORD bank.

Received information was treated using SPSS program. According to statistic I could insist that organizing climate is much funcional in AB DnB NORD, work stress – avarage, going to better side. I can confirm this work of master of science hipothesis that organizing climate and work stress are connected human research management characteristic.

## TURINYS

LENTELĖS.....	5
PAVEIKSLAI.....	6
ĮVADAS.....	7
1. DIAGNOSTINIO, ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ, TYRIMO, ATLIKTO FINANSINIO TARPININKAVIMO ĮSTAIGOJE, TEORINIS PAGRINDIMAS .....	11
1.1. Komercinis bankas kaip savita organizacija ir jo žmoniškųjų išteklių valdymas..	11
1.2. Pagrindinių tyrimo sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje	15
1.2.1. „Organizacinio klimato“ traktuotė ir diagnostika .....	15
1.2.2. „Darbinio streso“ traktuotė ir diagnostika .....	18
1.2.3. Sąryšiai tarp „organizacinio klimato“ ir „darbinio streso“ .....	21
1.3. „Organizacinio klimato“ vystymas ir „darbinio streso“ prevencija organizacijoje	24
2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA .....	28
2.1. Tiriamos organizacijos - AB DnB NORD bankas – apibūdinimas .....	28
2.2. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas .....	31
2.3. Tyrimo instrumentų apibūdinimas .....	36
2.3.1. Organizacinio klimato klausimynas.....	36
2.3.2. Darbinio streso klausimynas .....	40
3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI.....	46
3.1. Naudotų diagnostinių instrumentų metodologinės kokybės charakteristikos.....	46
3.1.1. Organizacinio klimato testo apibūdinimas ir jo metodologinės kokybės charakteristikos .....	46
3.1.2. Darbinio streso testo apibūdinimas ir jo metodologinės kokybės charakteristikos	51
3.2. Organizacinio klimato raiška AB DnB NORD banko padaliniuose.....	57
3.3. Darbinio streso raiška AB DnB NORD banko padaliniuose .....	64
3.4. Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai tirtoje organizacijoje .....	70
3.5. Organizacinio klimato, darbinio streso ir sociodemografinių kintamųjų sąryšiai .	73
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI.....	78
LITERATŪRA .....	81
PRIEDAI.....	84

## LENTELĖS

3.1 lentelė. Lietuvoje tirtų organizacijų tipai sudarantys bendrą testo normavimo bazę..	47
3.2 lentelė. Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos .....	49
3.3 lentelė. Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos AB DnB NORD banko atveju .....	50
3.4 lentelė. Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos...	52
3.5 lentelė. Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos AB DnB NORD banko atveju .....	52
3.6 lentelė. Interkoreliacijų matrica, atspindinti organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšius..	54
3.7 lentelė. Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšiai: daugiamatė regresija ( $r^2$ ).	56
3.8 lentelė. Organizacinio klimato nukrypstantys įverčiai AB DnB NORD Šiaurės verslo centro padaliniuose .....	63
3.9 lentelė Darbinio streso raiškos nukrypstantys įverčiai AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose .....	69
4.0 lentelė Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dimensijų.....	71
4.1 lentelė Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai ( $r^2$ ), išreikšti daugiamatėje regresijoje .....	72

## PAVEIKSLAI

2.1 Pav. Respondentų lytis, %.....	32
2.2 Pav. Respondentų procentinė išraiška pagal pareigas.....	32
2.3 Pav. Tyrime dalyvavusių darbuotojų procentinė išraiška padaliniuose.....	33
2.4 Pav. Darbuotojų amžius sukauptųjų dažnių skirstinys .....	34
2.5 Pav. Darbo stažo, AB DnB NORD banke, procentinė išraiška .....	34
2.6 Pav. Darbo stažo, AB DnB NORD banko konkrečiame Šiaurės verslo centro padalinyje, procentinė išraiška .....	35
2.7 Pav. Darbuotojai pagal išsilavinimą, % .....	35
3.1 Pav. Organizacinio klimato z - skalės įverčiai atskiriems organizacijų tipams .....	57
3.2 Pav. Organizacinio klimato z – skalės įverčiai atskiroms organizacijoms .....	58
3.3 Pav. Vidutinis pritarimas/nepritarimas organizacinio klimato raiškos požymiams, proc. ....	59
3.4 pav. Organizacinio klimato raiška AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose	62
3.5 Pav. Vidutinis pritarimas/nepitarimas darbinio streso raiškos požymiams, proc.....	65
3.6 pav. Darbinio streso raiška z – įverčiais AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose .....	67
3.7 pav. Organizacinio klimato raiška, Darbinis stresas ir respondentų lytis .....	74
3.8 pav. Organizacinio klimato raiška, Darbinis stresas ir respondentų darbinis statusas	75
3.9 Pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai .....	76
4.0 Pav. Organizacinio klimato raiškos ir darbo stažo sąryšiai .....	77

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Šiuolaikiniame pasaulyje, siekiant įsitvirtinti ir dalyvauti įtemptoje konkurencijos kovoje, ir juo labiau norint išlikti rinkoje organizacijoms tenka įveikti keletą barjerų. Pagrindiniai organizacijos tikslai - sukurti palankų organizacinį klimatą ir siekti, kad darbuotojai išvengtų darbinio streso, nes būtent jų rankose yra visos organizacijos sėkmė. Tai įmanoma įgyvendinti subūrus veiklią, darnią komandą, kurioje ir turime sukurti tokį organizacinį klimatą, kurio motyvuojami komandos nariai sugebės ne tik išlikti lyderiais, bet ir išvengti darbinio streso konkurencinėje kovoje.

Lietuvoje tik dabar pradėta domėtis organizaciniu klimatu ir darbinio stresu, kaip vienu iš pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių sudedamųjų dalių. Pastebėta, kad mažai aptinkama mokslinių darbų, kuriuose būtų tyrinėjama organizacinio klimato ir darbinio streso sąveika, panaudojant standartizuotus diagnostinius instrumentus.

Išvardintos aplinkybės ir pateikti argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas AB DnB NORD banko atveju“.

**Tyrimo problema** apibūdinama keletu klausimu, kuriems atsakyti reikia specialaus mokslinio tyrimo:

- Ar organizacinis klimatas ir darbinis stresas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos, yra (nėra) susijusios?
- Pagal kokias dimensijas ir kaip, teigiamai ar neigiamai, reiškiasi organizacinis klimatas ir darbinis stresas?

**Tyrimo objektas** – AB DnB NORD banko, Šiaurės verslo centras.

Pirmam iškeltam klausimui buvo suformuluota tokia **hipotezė**, kad organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra susijusios žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos, tai yra esant palankiam organizaciniam klimatui darbinis stresas sąlyginai mažėja, ir atvirkščiai, darbinio streso sąlyginis didėjimas yra susijęs su nepalankiu (blogėjančiu) organizaciniu klimatu. Organizacinį klimatą leidžia diagnozuoti tokios dimensijos, kaip aplinka, kultūra ir vertybės, psichologinis komfortas, konfliktai, skirtingų lyčių, kartų, pažiūrų santykiai, komunikacija (verbalinė, neverbalinė), saugumo jausmas, vadovų ir pavaldinių santykiai, humoras, atvirumas, tolerantiškumas, gandai, apkaltos, veidmainiavimas, nepasitikėjimas, neformalių grupių susidarymas, vadovavimo stiliai, kontrolė, baudmės.

Darbinis stresas diagnozuojamas remiantis tokiomis dimensijomis, kaip darbo krūvis, subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms), darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas, darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, įsipareigojimai ir atsakingumas darbe, darbo sąlygos, įtampa ir pervargimas, vidinė įtampa, nerimas, įtampa tarpasmeniniuose santykiuose, fizinis nuovargis, laisvalaikis ir atsipalaidavimas, rūpinimasis savimi ir racionalus mąstymas.

Toliau buvo formuluojamos tokios konkuruojančios hipotezės:

- AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centre susiklosčiusi organizacinio klimato ir darbinio streso raiška yra palanki darbui ir nereikalauja specialios vadybinės intervencijos.
- AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centre susiklosčiusi organizacinio klimato ir darbinio streso raiška yra nepalanki darbui, kritinė, ir reikalauja specialios vadybinės intervencijos.

**Tyrimo dalykas** – organizacinio klimato ir darbinio streso raiška bei sąveika AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centre.

**Tyrimo tikslas** – diagnozuoti organizacinio klimato ir darbinio streso sąveiką AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose, naudojant du standartizuotus testus „Organizacinis klimatas“ ir „Darbinio streso“.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą organizacinio klimato ir darbinio streso aspektu, atlikti mokslo darbų ir tyrimų šiomis temomis refleksiją.
2. Atlikti diagnostinius matavimus AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose, naudojant standartizuotą klausimyną ir atlikti psichometrinius skaičiavimus.
3. Atlikti žmogiškųjų išteklių diagnostinio tyrimo minėtais klausimynais duomenų interpretaciją AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose.

**Tyrimo teorinį pagrindą** sudaro vadybos mokslo mokymas apie organizacijos žmogiškuosius išteklius bei organizacijų psichologijos mokymas apie grupinius procesus, darbinį stresą ir klimata organizacijoje.

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

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė.



- Psichometrinis darbuotojų testavimas AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose.
- Statistinė ir psichometrinė duomenų analizė.
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

### **Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Kolegialus ir individualus mokslinis įdirbis.**

Šis magistro darbas yra kolegialaus tyrimo projekto, kuriam jau keletą metų vadovauja KTU profesorius, habil. dr. Gediminas Merkys, dalis. Kaip jau įprasta šiandieniniame eksperimentiniame moksle dalis darbų, buvo atlikta kolegialiai, o dalis savarankiškai. Atskiruose kolegialaus tyrimo etapuose buvo suorganizuoti darbiniai seminarai, kuriuose dalyvavo prof. Gediminas Merkys, KTU doktorantė ir ŠU magistrantai, priklausantys šiai mokslinei grupei. Taip pat vyko serija tęstinių seminarų, kurių trukmė buvo iki penkių akademinų valandų. Seminarų metu buvo atliekama mokslinės literatūros refleksija, skaičiavimai su didžiąja normavimo imtimi, atliekamos psichometrinių skaičiavimų interpretacijos, instruktažai, apie testavimo atlikimo ypatybes konkrečiose darbo organizacijose. Buvo nagrinėjami klausimai, tokie kaip imties formavimas, kaip motyvuoti tyrimui organizacijos ir padalinių vadovus, užtikrinti tyrimo anonimiškumą ir etiką.

Šiame kvalifikaciniame darbe buvo atlikti šie **diagnostiniai matavimai**: „Organizacinio klimato“ ir „Darbinio streso“ testu 14 – oje AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padalinių buvo apklausta 70 respondentų, visų tiriamųjų atveju organizacinio klimato ir darbinio streso matavimai buvo tarpusavyje susiję.

Minėtą klausimyną sudaro 197 klausimai (žingsniai/teiginiai), kuriais buvo tiriami 32 požymiai.

Kaip žinome, testavimo tyrimuose labai svarbus testo normavimas, t.y. testo normavimo bazės sudarymas. Kuo didesnis ištirtųjų darbo organizacijų ir jų narių skaičius, tuo tikslesnė testo norma, tai reiškia, kad mokslinis matavimas taip pat yra tikslesnis ir patikimesnės išvados apie tirtas žmogiškųjų išteklių charakteristikas. Organizacinio klimato ir darbinio streso testo normavimas šiame tyrime remiasi 14 - os AB DnB NORD Šiaurės verslo centro darbuotojų nuomone.

**Tyrimo teorinį reikšmingumą** nusako tai, kad šis kvalifikacinis darbas papildė mokslo žinias apie organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšius.

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

1. Išplėsta organizacinio klimato testo normavimo bazė autentiškais duomenimis iš AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padalinių. Kuo įvairesnės organizacijos komandos įtrauktos į normavimą, tuo didesnis yra vadinamasis testo „ekologinis validumas“, kitaip tariant, testo tinkamumas pačių įvairiausių tipų organizacijoms nagrinėti.
2. Sukurta darbinio streso testo normavimo bazė, kurios sudėtyje yra AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padalinių duomenys.
3. Sudaryta ir patikrinta organizacinio klimato bei darbinio streso, kaip diagnostinio konstrukto struktūra, bei sudarytos preliminarios atitinkamo testo normos įvairiose darbo organizacijose.

**Darbą sudaro:**

- 1) įvadas (bendra šio kvalifikacinio darbo charakteristika);
- 2) diagnostinio, žmogiškųjų išteklių, tyrimo, atlikto finansinio tarpininkavimo įstaigoje, teorinis pagrindimas;
- 3) organizacinio klimato ir darbinio streso diagnostinio tyrimo metodika;
- 4) organizacinio klimato ir darbinio streso diagnostinio tyrimo rezultatai;
- 5) išvados ir apibendrinimai;
- 6) literatūra;
- 7) priedai.

## **1. DIAGNOSTINIO, ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ, TYRIMO, ATLIKTO FINANSINIO TARPININKAVIMO ĮSTAIGOJE, TEORINIS PAGRINDIMAS**

### **1.1. Komercinis bankas kaip savita organizacija ir jo žmoniškųjų išteklių valdymas**

Bankų veiklos vaidmuo yra labai svarbus privatiems ir juridiniams asmenims, komercinėms ir valstybinėms institucijoms. Nei viena šalis negali egzistuoti be finansinių tarpininkų, padedančių vyriausybei kontroliuoti ir kurti valstybės pinigus. Finansiniai tarpininkai – tai institucijos, kurios surenka pinigų fondus (indėliai, vekseliai, taupymo lakštai ir k.t.) iš gyventojų ar firmų, ir teikia jiems savo paslaugas: paskolas, garantijas, faktoringus ir overdraftus, taip pat perka ir parduoda obligacijas ir kitus vertybinius popierius. Vieni iš svarbiausių finansinių tarpininkų yra komerciniai bankai. Tai privačios institucijos, teikiančios platų finansinių paslaugų diapazoną.

Komercinis bankas – bankas, kuris priima pinigų indėlius ir suteikia mokėjimo pervedimo paslaugas, taip pat sudaro sąlygas taupyti ir skolintis. Komerciniai bankai yra orientuoti į pelną, o jų klientai yra fiziniai ir juridiniai asmenys, bei valstybinės institucijos. Komerciniai bankai grupuojami pagal įvairius kriterijus: į mažmeninius, didmeninius, bendruosius, specializuotus, taupomuosius, komercines paslaugas teikiančiuosius, universalius, tarptautinius, korespondentinius bei daugianacionalinius bankus.

Komercinis bankas turi dvejopą tikslą – patenkinti pinigų poreikį pagal pareikalavimą ir taip pat pelningai panaudoti turimus išteklius. Šie tikslai turi įtakos aktyvų sudarymui. Dalis išteklių laikoma likvidumui palaikyti (atsargos kapitalo norma), įskaitant grynuosius pinigus, centrinio banko indėlius, paskolas iki pareikalavimo diskonto rinkoje, įstatinius ir išdo vekselius. Šis kapitalas leidžia bankui patenkinti neatidėliotinus savo klientų grynųjų pinigų poreikius. Tuo išlaikomas klientų pasitikėjimas banku kaip geru savo indėlių saugotoju. Likusi banko išteklių dalis panaudojama gauti pelnui iš valstybės srities vertybinių popierių paketo, srities savivaldybės išleistų vertybinių popierių kartu su skolomis ir kredito viršijimu. Banko indėliai yra pagrindinė visų turimų pinigų dalis.

Lietuvos komercinė bankininkystė po nepriklausomybės atkūrimo gyvuoja tik septyniolika metų, tačiau šis laikotarpis buvo ypač svarbus dabartinei bankų veiklos praktikai atsirasti. 1994 m. sausio 1 d. Lietuvos bankas buvo išdavęs veiklos leidimus 28 komerciniams bankams. Po trejų metų net 15 iš jų buvo uždaryti. Visą šį komercinių bankų plėtros laikotarpį Lietuvos bankas kūrė ir

tobulino jų veiklą reglamentuojančius teisės aktus, stiprino priežiūrą. Šiuo metu Lietuvoje veikia 9 Lietuvos banko licenciją turinčių komercinių bankų.

Komercinio banko turtą (arba aktyvus) sudaro atsargos, užsienio turtas, pretenzijos privačiam sektoriui, pretenzijos centrinei Vyriausybei, kitos pretenzijos, neklasifikuotas turtas.

Komercinio banko įsipareigojimus (arba pasyvus) sudaro indėliai iki pareikalavimo, terminuotieji indėliai ir indėliai užsienio valiutomis, įsipareigojimai užsieniui, kiti įsipareigojimai, kapitalo sąskaitos ir neklasifikuotieji įsipareigojimai.

Lietuvos komerciniai bankai mažina savo veiklos riziką, gaudami pajamų už teikiamas paslaugas. Tačiau pagrindinė komercinių bankų veikla yra skolinimas. Ši pajamų rūšis bankams iš tiesų yra labai svarbi. Pinigų srautas, gaunamas iš suteiktų paskolų, - palūkanų mokėjimas ir paskolų grąžinimas laiku – yra esminis veiksnys užtikrinant bankų veiklos pelningumą.

Šiandien Lietuvoje veikia jau ne vienas užsienio bankų skyrius, banko sektoriuje daugėja užsienio investicijų. 2002 metais buvo privatizuotas paskutinis “Žemės Ūkio bankas”, priklausęs valstybei, banko strateginiu investuotoju tapo didžiausias Šiaurės Vokietijos bankas Norddeutsche Landensbank Girozentrale (NORD/LB). 2003 metais Lietuvos žemės ūkio banko (LŽŪB) pavadinimas buvo pakeistas į AB NORD/LB Lietuva, o vėliau, t.y. 2005 metų birželį pagrindinis banko akcininkas NORD/LB pasirašė sutartį su didžiausia Norvegijos finansinių paslaugų grupe DnB NOR Bank ASA dėl naujo banko Šiaurės rytų Europai – DnB NORD A/S – steigimo, ir 2006.05.15 banko pavadinimas buvo pakeista į AB DnB NORD bankas.

Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, tarp ir šiame banke susiduriama su žmogiškųjų išteklių valdymu, nes be žmonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo nebus „gyva“ nei viena organizacija.

Šiuolaikiniame valdyme svarbiausia problema tapo žmonių valdymas, į pirmąją vietą iškeliant asmenybę, kuri suvokiama kaip sąmoningas, aktyvios veiklos subjektas (J. Albrechtas, (2005)), tačiau planuojant žmogiškuosius išteklius, verslo tikslai paverčiami žmogiškųjų išteklių tikslais. Kad būtų efektyviai įgyvendinti žmogiškųjų išteklių strateginiai planai, privalome žinoti organizacijos žmogiškųjų išteklių srautus. Žmogiškieji ištekliai – tai žmonės, turintys žinių, įgūdžių, gebėjimų, asmenybę, nuostatas ir vertybes. Kai žmonės įeina į organizaciją, kai ją palieka ar juda jos viduje šie vertingi instrumentai ir turtas juda kartu su žmonėmis (N. Anderson, T. Careuthers, N. Chmiel ir kt. (2005)).

Žmonių išteklių planavimo poreikis gali būti ne visai aiškus. Šiaip ar taip organizacija, neplanuojanti savo žmonių išteklių, arba nepatenkina personalo poreikio, arba jai nesiseka efektingai

pasiekti savo tikslų. Pavyzdžiui, organizacija gali tikėtis padidinto darbo našumo įdiegus naują informacinę technologiją, bet jei ji prieš tai nepradės samdyti ir mokyti žmonių, kurie dirbs su šia technologija darbo našumas ne tik kad nepadidės, bet gali net ir sustoti.

Žmonių išteklių planavimas apima keturias pagrindines kryptis: 1) *ateities poreikio planavimas*, kai priimami sprendimai, kiek ir kokių sugebėjimų žmonių reikės organizacijai, 2) *ateities balanso planavimas* – lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su skaičiumi esamų darbuotojų, kurie, tikimasi, liks organizacijoje; 3) *planuoti darbuotojų planavimą ar atleidimą iš darbo*, 4) *planuoti darbuotojų tobulinimą*, užtikrinti organizacijai nuolatinį patyrusio ir sugebančio personalo tiekimą (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005)).

Žmonių išteklių valdymu vadinama tiek visų už personalą atsakingų asmenų atsakomybė, tiek ir darbuotojų, įdarbintų kaip specialistų, apibūdinimas. Tai sudėtinė valdymo dalis, kurią sudaro žmonių išteklių poreikių planavimas, darbuotojų verbavimas, atranka, mokymas ir tobulinimas, paaukštinimas ir perkėlimas į kitas pareigas, etatų naikinimas ir išleidimas į pensiją (R. C. Appleby (2003), J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005)).

Žmonių išteklių valdymo procesas – besitęsianti procedūra, ir jos paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiamais žmonėmis reikiamoms pareigoms ir reikiamu laiku. Žmonių išteklių valdymo funkcija ypač svarbi, turint omeny dabartinę organizacijų mažėjimo tendenciją (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005)).

Šiandien laikomasi nuostatos, kad reikia analizuoti organizacijos aplinką, valdymo uždavinius ir metodus bei bendrovės struktūros formas. Kartais būtent šios aplinkybės ir riboja darbuotojų pasiekimo galimybes. Tad žmonių išteklių politika ir turėtų teikti efektyvią organizacijos struktūrą, parinkti tinkamą personalą bei pasirūpinti optimaliomis darbo sąlygomis, siekiant sukurti ir palaikyti tokį moralės lygį, kuris skatintų darbuotojus visomis išgalėmis stengtis, kad bendrovės veikla būtų maksimaliai naši. Pagrindiniai veiksniai, pagal (R. C. Appleby (2003)), vertintini kaip svarbūs ir būtini, formuojant žmonių išteklių politiką, būtų tokie: atlygis, saugumas, galimybės, statusas, teisingumas, demokratiškumas ir bendro pobūdžio veiksniai.

- **Atlygis** – turėtų siekti bent jau rinkos normą už atitinkamą darbą ir garantuoti darbuotojui tinkamą pragyvenimo lygį;
- **Saugumas** – tai gyvybiškai svarbu tiek vidutiniam, tiek jaunam darbininkui, ir ten kur yra visiškas užimtumas;

- **Galimybės** – jei jų nėra darbininkai ieško darbo kitur. Laisvas vietas, jeigu galima ir praktiškai įgyvendinama, reikėtų suteikti firmoje dirbantiems žmonėms;
- **Statusas** – pagal Hawthorno eksperimentus, darbuotojas jaučia, kad jį „vertina“ ir kad jis šį tą „reiškia“ ir yra gerbiamas grupės narys, tai turi įtakos darbo rezultatams ir padeda išlaikyti darbuotojus;
- **Teisingumą** – galima apibrėžti kaip pasitikėjimą, kad su žmogumi bus elgiamasi sąžiningai. Darbuotojo saugumui neturi kilti grėsmė, todėl reikia konkrečių taisyklių.
- **Demokratiškumas** – kapitalistinėje struktūroje kartais nelengva iškelti mintį, kad žmogus turi teisę išsakyti nuomonę, apie tai, kaip jam vadovaujama ir kas jam vadovauja.
- **Bendro pobūdžio** – Padėti darbuotojams kuriant ir plečiant socialines, švietimo, buities ir rekreacines paslaugas bei laikytis darbuotojų nediskriminavimo politikos.

Šiuolaikiniai komerciniai bankai, kaip ir šiuolaikinės organizacijos turi stengtis įvykdyti visus, anksčiau minėtus veiksmus, kad komercinių bankų darbuotojai galėtų efektyviai ir našiai dirbti. Komerciniai bankai nestovi vietoje, jiems būdingos nuolatinės permainos, veržimasis į priekį.

Pagal L. Jacocca modelį (1998) visos organizacijos suskirstomos į tris tipus: vienos organizacijos stebisi, jei kas nors vyksta; kitos stebi, kai kas nors vyksta; trečios priverčia, kad kas nors vyktų. Trečiasis tipas atitinka šiuolaikinio, besiveržiančio į priekį, nuolat ieškančio optimaliausių sprendimų, banko aprašymą. Bankas – tai nuolat besimokanti, besitobulinanti organizacija.

Pasak, Lukauskaitės (2000) besimokanti organizacija – tai organizacija, gebanti nuolatos prisitaikyti prie pokyčių, o kaip tik bankas toks ir yra, tačiau tai neišvengiama be nuolatinio personalo tobulėjimo.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus galime pereiti prie organizacinio klimato sąvokos sampratos, kuri ir prasideda nuo žmogiškųjų išteklių valdymo ir politikos. Žmogiškieji ištekliai tai pamatai organizaciniam klimatui.

## **1.2. Pagrindinių tyrimo sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje**

### **1.2.1. „Organizacinio klimato“ traktuotė ir diagnostika**

Nei vienas žmogus, kad ir kokia iškili asmenybė jis būtų, negali gyventi ir veikti visiškai izoliuotai, savarankiškai. Net grupė, komanda negali gyvuoti nepriklausydama nuo kitų grupių, bendruomenės, visuomenės. Žmonėms visuomenėje būtina organizuotis ir bendrai veikti (J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)).

Organizacija – tai kieno nors struktūra, sandara, sistema; žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintis atskirą turtą ir valdymo organus (A. Mackevičienė (1999)).

Didesnę savo gyvenimo dalį esame vienos ar kitos organizacijos nariai: mokyklos, universiteto, sporto klubo, pasaulietinės organizacijos ar verslo organizacijos. Visas organizacijas, formalias ar ne, į vieną visumą sujungia ir išlaiko grupė žmonių, pripažįstančių, kad dirbti kartu ir siekti bendro tikslo yra naudinga (A. F. James, R. Stoner, R. Edward Freeman Daniel, Jr. Gilbert (2005)).

Siekiant palankaus organizacinio klimato ir rezultatyvios veiklos, leidžiančios pasiekti bendrą organizacijos tikslą, organizacijose kuriamos efektyvios darbo grupės, dažniausiai vadinamos komandomis.

Komanda – tai du ar daugiau tarpusavyje susijusių ir darančių vienas kitam įtaką žmonių, siekiančių bendro tikslo (B. Vileikienė, J. Vileikis (2000), R. Jucevičius (1995)).

Kiekviena komanda – tai kartu dirbančių žmonių grupė, kurioje visų asmenų būvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės ((J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)).

Komandos gali būti klasifikuojamos pagal tikslus. Dažniausiai organizacijose yra šios komandų formos: problemų sprendimo, savivaldžios darbo, tarpfunkcinės ir virtualios (Stephen P. Robbins (2003)).

Buvo pastebėta, kad efektyvios komandos turi bendrą bruožų. Darbas, kurį atlieka komandos nariai, turėtų teikti laisvę ir autonomiją, galimybę panaudoti skirtingus įgūdžius ir gebėjimus, užbaigti visą arba apibrėžtą užduotį ar gaminį ir daryti tai, kas turi reikšmingos įtakos kitiems. Komandoms reikia žmonių, turinčių techninę patirtį, gebančių spręsti problemas, priimti sprendimus,

bendrauti su kitais, ir kurių ekstravertiškumo, nuolaidumo, stropumo bei emocinio stabilumo asmenybės rodikliai būtų geri. Efektyvios komandos nėra nei per didelės, nei per mažos – paprastai juose dirba nuo 5 iki 12 žmonių. Komandos taip pat turi adekvačius išteklius, efektyvius vadovus, darbo įvertinimo bei atlygio sistemą, atspindinčią komandos indėlį. Ir galiausiai efektyvių komandų nariai yra išsipareigoję bendram tikslui, bet turi ir konkrečius tikslus, jų nariai tiki komandos galimybėmis, čia kontroliuojamas konfliktų lygis, siekiama minimalaus socialinio dykinėjimo laipsnio. Tokiose darbo komandose yra užtikrinamas palankus organizacinis klimatas.

Vieną iš pirmųjų organizacijos klimato apibrėžimų pateikė Forehand ir Gilmer (1964). Jie teigė, kad organizacijos klimatas – tai charakteristikų, apibūdinančių organizaciją, aibė, apibūdinama šiais bruožais: skiria vieną organizaciją nuo kitos, santykinai pastovi laikui bėgant, įtakoja žmonių, esančių organizacijoje, elgesį. Šiomis charakteristikomis jie siekė atskleisti kiekvienos organizacijos savitumą, individualumą, skirtumus nuo kitų organizacijų. Šias charakteristikas galima ne tik apibrėžti, bet ir išmatuoti bei empiriškai ištirti.

Organizacijos klimato sąvoka mokslinėje literatūroje (Butkus, 1996; Sakalas, 1996) neretai tapatinama su organizacijos socialiniu kontekstu. Pastebima, kad autoriai pripažįsta, tik organizacijos kultūros kompleksiskumą ir multifunktionalumą, todėl moksliniame ir praktiniame lygmenyje susiduriama su dilema, ar organizacijos kultūros formuojama samprata gali atspindėti psichologinio pobūdžio kokybę, t.y. organizacijos klimatą.

Organizacinio klimato traktuotė išpopuliarėjo XX a. 6-ame dešimtmetyje, vadovams ėmus suvokti, jog siekiant efektyviausių žmoniškųjų išteklių valdymo sprendimų, būtina paaisyti aibės veiksmų, įtakančių žmonių elgseną organizacijoje. Palaipsniui buvo konstatuota, kad vienas svarbesnių veiksmų – nuo organizacinio klimato neatsiejama psichologinė atmosfera organizacijos padaliniuose, darbo grupėse bei komandose. Būtent vadovo pozicija yra ypač svarbi užtikrinant atitinkamą klimatą organizacijoje. Nors klimatas organizacijose yra tyrinėjamas plačiai, tačiau nėra vieningo šio konstrukto apibrėžimo. Neretai klimatas yra tapatinamas su organizacijos kultūra, pasitenkinimu darbu, tačiau yra darbų nurodančių šių konceptų skirtingumus.

Organizacijos klimatas – vyraujanti nuotaika, emocinis nusiteikimas organizacijos veiklos, jos gyvenimo atžvilgiu (A. Mackevičienė (1999), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)).

Pasak, (P. Jucevičienės (1994)), organizacijos klimatas – tai ta žmogiškoji aplinka, kurioje darbuotojai dirba savo darbą. Jo negalima paliesti, pamatyti, bet jis yra, „tvyro ore“.



J. Lapė (2003) savo knygoje teigia, jog klimatas – tai psichologinė organizacijos darna, kuri yra geriausias kolektyvo, grupės narių savybių derinys, padedantis sėkmingai dirbti ir lemiąs pasitenkinimą darbu.

Jacinkevičius (1995) apibrėžia, jog klimatas – tai bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo, tarpasmeninių santykių.

Kaip matome, atskiri autoriai, organizacinį klimatą traktuoja savaip, tačiau visi kalba apie darbuotojų tarpasmeninius santykius, vadovų ir darbdavių santykius, kultūrą ir vertybes, psichologinį komfortą, konfliktus, skirtingų lyčių, kartu, pažiūrų santykius, komunikacija (verbalinę, neverbalinę), saugumo jausmą, humorą, atvirumą, tolerantiškumą, gandus, apkalbas, veidmainiavimą ir t.t.

Žmogiškosios vertybės, kurios formuoja organizacijos klimatą, iš esmės skiriasi nuo ekonominių vertybių. Ekonominės vertybės, jas dalinant keliems asmenims, mažėja, o žmogiškosios, priešingai, didėja. Taigi, organizacijos klimatas pasižymi savaiminio dauginimosi ypatybe, tai yra visiems užtenka pasitenkinimo darbu (P. Jucevičienės (1994)).

Labai svarbu sukurti palankų organizacinį klimatą dėl tokių priežasčių: vadovavimo kokybės, pasitenkinimo darbuotojais lygio, komunikacijos iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią, naudingo darbo pojūčio, suvoktos atsakomybės už atliekamą darbą, teisingo atlyginimo, protingo „spaudimo“ darbui – tai yra darbo drausmė, galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą ir t.t. (P. Jucevičienės (1994)).

Tikslinga paminėti, kad organizacijos kultūra nėra organizacijos klimato sinonimas, o vienas iš kelių organizacijos klimatą įtakančių veiksnių. Pvz., P. Jucevičienė (1996), G. Merkys ir kt. (2005) atkreipia dėmesį į keletą diskusinių momentų, visų pirma kylančių dėl organizacinio klimato sąvokos turinio, nes autoriai teoretikai yra linkę tapatinti organizacijos kultūros ir organizacinio klimato sąvokas (Furhnam, 1999). Organizacinis klimatas yra mikrosociologinis darinys, tiesiogiai besiremiantis grupiniais procesais, tarp asmenybine sąveika ir iš jų išplaukiantis. O organizacijos kultūra yra mezo ir netgi makro lygmens darinys, sietinas ne tik su konkrečios darbo organizacijos tradicijomis, vertybėmis, veiklos ir reagavimo į problemas bei iššūkius principais, bet ir su šalies kultūriniu kontekstu apskritai.

V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2003; P. Jucevičienė, (1996) išskiria tokius, organizacinį klimatą įtakančius veiksnis:

- Organizacijos kultūra – esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir yra pripažįstama jos narių, įtakoja jų elgesį.
- Etinis klimatas – bendras darbuotojų teisingo elgesio supratimas, nuostatos.
- Komandų psichologinis klimatas – parodo darbuotojų psichologinę savijautą tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose.

J. Paliduskaitė (2001) atskleidžia kitus organizacijos klimatą apibūdinančius veiksnius, tai: pasitikėjimas ir pagarba, atsakomybė, draugiškumas, orientaciją į taisykles, darbinę įtampą, rutiną (kasdienybę) ir iniciatyvumą.

Pasak T. Lagūnavičiaus (2007) kuriant ir tobulinant įmonės darbą, yra tai, kad šalia subalansuotų įmonės vadybos rodiklių sistemos, reikia atsižvelgti ir į organizacinę kultūrą. Kaip žinoma yra keturi organizacinės kultūros tipai: klanas, inovacijos, biurokratija ir rinkta. Dažniausiai nėra švarios organizacijos, su viena organizacinės kultūros dalimi, dažniausiai įmonėje būna mišri organizacinė kultūra. Jo manymu, organizacijoje turėtų būti visų keturių kultūrų dalys ir, priklausomai nuo vidinės ir išorinės situacijos, santykis tarp tų dalių turėtų keistis.

### **1.2.2. „Darbinio streso“ traktuotė ir diagnostika**

Mes gyvename stresinių situacijų ir jų krūvių daugėjimo ir didėjimo laikais. Daugelis stresų bei įtampų rodiklių nuolat gausėja, vis daugėja jų sukeltų susirgimų (J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)).

Medicininio ir psichologinio termino „stresas“ autorius yra endokrinologas Hansas Selje. Atlikęs tyrimus su pelėmis, gautus duomenis mokslininkas susistemino ir sukūrė streso teoriją, kuri aktuali ir dabar. Jis apibūdino stresą, kaip žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsirandančią dėl išorinių ir vidinių dirgiklių, arba stresorių, poveikio. Jo nuomone, stresas yra žalingas, jis sekina organizmą, sukelia įvairių ligų, taip pasireiškia reakcija į asmeniui nepriimtina arba sunkiai įvykdomą reikalavimą (1967).

Tačiau saikinga nervinė įtampa, pasak H. Selje, grūdina organizmą, skatina gyvybinę veiklą, taigi „stresas – gyvenimo prieskonis“.

Stresas bendrąja prasme nusako žmogaus jaučiamą psichologinę įtampą (P. Jucevičienė (1994, 1996)), tai visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių poveikį (J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005)).

Viena pagrindinių nesutarimų dėl streso apibrėžimo priežasčių yra ta, kad stresą tyrinėja daug skirtingų mokslų, pavyzdžiui, biologija, psichologija, sociologija, profesinė medicina ir epidemiologija (Buunk ir kiti, 1998). Kad ir kaip būtų, dauguma mokslininkų, tyrinėjančių stresą, sutinka, kad galima išskirti tris šio termino prasmes (pavyzdžiui, Cooper ir Payne, 1998; Kasl, 1987; Kahn ir Byosiere, 1992; Semmer, 1996): stresas kaip stimulus, stresas kaip reakcija ir stresas kaip tarpinis procesas tarp stresoriaus ir reakcijos (Chmiel N. (2005)).

Vadovų ir eilinių darbuotojų stresus paprastai sukelia skirtingos priežastys. Vadovus dažniausiai veikia atsakomybės, sprendimų našta; pavaldiniai dažniausiai jaučia įtampą, sukliamą žemo statuso, resursų stokos, per didelio apkrovimo darbe arba, atvirkščiai – nepakankamas krūvis (J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003), P. Jucevičienė (1994)). Stresiniu faktoriumi tampa ir žmogui neįdomus darbas. Įdomus darbas mažina įtampą, net fizinius negalavimus. Dažną stresinę situaciją darbe sukelia būtinumas apdoroti greičiau ar daugiau gaunamos informacijos. Informacinį apkrovimą sudaro per laiko vienetą priimtų sprendimų kiekis.

Asmeninio, privataus žmogaus gyvenimo įvykiai tai pat yra potencialūs streso šaltiniai, o tai gali mažinti darbingumą. Darbo atlikimo efektyvumas priklauso nuo stresų darbe, kaip rodo K. Friend (1982) tyrimai, kai stresas didėja, darbo atlikimo efektyvumas linkęs didėti, nes stresas mobilizuoja žmogaus resursus. Toliau stresui pasiekus tam tikrą tašką, darbo atlikimo efektyvumas pradeda mažėti, o labai aukštoje streso būsenoje darbo atlikimo efektyvumas tampa lygus nuliui.

Darbinis stresas yra ne tik darbuotojų, kuriuos jis paliečia, bet ir organizacijos bei visuomenės apskritai rūpestis, sako Chmiel N. (2005).

Stresą darbe galima būtų apibūdinti kaip organizavimo būseną, kylančią dėl netikėtų nepalankių aplinkybių (stresorių), dezorganizuojančią darbinę veiklą, poveikio. Viena dažniausių streso darbe priežasčių yra darbuotojų perkrovimas darbu arba laikymas darbe „be darbo“. Kai darbas neįdomus, taip pat išgyvenama streso būseną, ją sukelia ir tai, kai per trumpą laiką reikia apdoroti daug informacijos (J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005)).

Eksperimentinėje psichologijoje ir ergonomikoje stresas visų pirma laikomas stimulu, tai yra stresu vadinama neigiama situacija ar žalingas įvykis, veikiantis žmogų ir sukeliantis neigiamas pasekmes. Kalbant apie darbinį stresą, stresinius stimulus galima suskirstyti į keturias pagrindines kategorijas: darbo turinio, darbo sąlygų, įdarbinimo sąlygų ir socialinių santykių darbe (Chmiel N. (2005)).

Stresas apie save prabyla įvairiai. Pavyzdžiui, patiriančiam didelį stresą darbuotojui gali padidėti kraujospūdis, atsirasti opa, padidėti dirglumas, jis gali pradėti sunkiai priimti įprastus sprendimus, gali netekti apetito, gali dažniau pradėti patirti nelaimingus atsitikimus ir panašiai (Stephen P. Robbins (2003)).

Beveik visi pokyčiai mūsų gyvenime yra stresoriai, nes atsiranda poreikis susidoroti su situacija. Emocijas sužadinančių situacijų bei lengvo streso veikiamas asmuo yra tarsi skatinamas dirbti arba šiaip kažką veikti, tačiau sustiprėjęs stresas jau tampa sekinančiu veiksmu, kurio įtaka asmens sveikatingumui bei darbingumui yra neigiama (J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005)).

Stresorius gali būti teigiamas, kai aktyvina ir motyvuoja darbuotojus įveikti sunkumus, toks stresorius vadinamas eustresu. Tačiau stresorius būna ir neigiamas, kai jis kelia grėsmę mūsų visuomeninei padėčiai bei saugumui darbe, artimųjų sveikatai ir gerovei, giliems įsitikinimams bei savo įvaizdžiui, toks stresorius vadinamas distresu. Kartais dėl neigiamos stresorių įtakos kyla neadekvačiai stiprūs stresai. Stresinės reakcijos, esant signaliniams psichologinio streso dirgikliams, turi padėti įveikti sunkumus, susijusius su energijos sąnaudomis, tačiau jei šios reakcijos per stiprios, pačios tampa pažeidimų šaltiniu (J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003)).

Stresoriai gali būti ne tik teigiami ir neigiami, bet išoriniai ir vidiniai, trumpalaikiai ir ilgalaikiai. Streso išgyvenimas yra reikšminga ir neišvengiama mūsų gyvenimo dalis. Pagal savo prigimtį žmogus yra sudėtinga ir konfliktiška būtybė.

Žmogų domina ir jaudina ne tik jo aplinka, jos žavesys ir grožis, bet taip pat jos tarša, lietūs ir audros, ozono skylės ir saulės kaitra. Asmuo turintis emocinių, psichinių ar kitokių sutrikimų, ima veikti normalų savo aplinkos funkcionavimą (pvz. šeimos), tai sukelia grandininę reakciją – sutrikdo ne tik savo aplinkoje esančių žmonių jausmus, bet ir daro įtaką aplinkai: mokyklai, darbo vietai ir net visai plačiajai visuomenei.

Stresoriai – tai situacijų sukėlėjai. Tik nuo paties žmogaus priklauso, kokią stresą (distresą ar eustresą) jie sukels. Distresą (neigiamą stresą) sukelia išoriniai dirgikliai, kurie atsiranda slegiančiose situacijose ir, kurie per stipriai veikia organizmą ir psichiką (V. Meška, A. Juozulynas 1996). Išoriniais stresoriais gali būti: sutuoktinio mirtis, izoliacija kitoje įstaigoje, darbo vietos praradimas, nepalanki permaina darbe (suvienijimas, perorganizavimas, konkursas), reikšminga profesinės veiklos permaina (paaukštinimas, pažeminimas, perkėlimas).

Vidiniai stresoriai – tai nervų sistemos ypatumai, atsiskleidžiantys per reakcijų, tame tarpe ir psichinių, greitį, per dirginimo ir slopinimo reiškinius, galų gale per tam tikrą elgesio būdą, kuris

pats savaime sukelia psichinę įtampą, adekvačiai didina susidariusios situacijos įveikimui reikalingą įtampą iki nenormalios. Pastaroji tampa nerimo, depresijos, dikcijų priežastimi, o tai vėlgi streso požymiai. Vidiniai stresoriai yra tam tikras mūsų vidinis nusiteikimas.

Trumpalaikis kasdieninis stresas trunka nuo kelių minučių iki valandos. Tačiau šie trumpalaikiai įvykiai, sukeliantys stresą, gali būti tokie pat arba dar intensyvesni nei ilgalaikiai ar didelį stresą sukeliantys sunkumai. Dažnai patiriant kasdieninį stresą, kartais net keletą kartų per dieną, problemos kaupiasi ir gerokai pakenkia darbo ir gyvenimo kokybei.

Ilgalaikiai sunkumai, sukeliantys stresą tai keletą dienų, savaitių ar net mėnesių mūsų savijautai daroma žala. Juntama įtampa, vidinis spaudimas, pojūčių pagrindas yra baimingos mintys apie patirtus ar laukiamus sunkumus, abejonės. Nuostata, kad darbą būtina atlikti kiek galint tobuliau ir nieko neperleisti kitiems, yra didelis spaudimas, ir dažnai tai gali labai slėgti, neretai patys sau darome spaudimą. Varginantys profesiniai reikalavimai, tokie kaip ilgos darbo valandos patiriant spaudimą, nepasitikėjimas savo jėgomis, per dideli užsibrėžti tikslai, atliekant per mažai kvalifikuotą darbą, perkėlimas į kitas darbo patalpas. Ilgalaikiai sunkumai darbe sukeliantys stresą, gali sumažinti darbo produktyvumą, sąlygoti ligą arba norą pakeisti darbą (J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005)).

### **1.2.3. Sąryšiai tarp „organizacinio klimato“ ir „darbinio streso“**

Siekiant palankaus organizacinio klimato ir rezultatyvios veiklos, leidžiančios pasiekti bendrą organizacijos tikslą ir išvengti nepalankių, stresinių situacijų, organizacijose kuriamos efektyvios darbo grupės, dažniausiai vadinamos komandomis.

Tokios komandos pagal (Stephen P. Robbins (2003)) gali būti: problemų sprendimo, savivaldžios darbo, tarpfunkcinės ir virtualios.

Problemų sprendimų komandos – dvidešimto amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje buvo sudarytos iš to paties skyriaus darbuotojų, kurie susirenka aptarti būdus, kaip pagerinti kokybę, efektyvumą ir darbo sąlygas. Šių problemų sprendimo komandų nariai keičiasi idėjomis arba pateikia siūlymus, kaip gerinti darbo procesus ir metodus. Šiandien daugelis organizacijų problemų sprendimo komandoms duoda užduotis ieškoti būdų kokybei gerinti, darbiniam stresui išvengti, spartinti pardavimus, mažinti nelaimingų atsitikimų skaičių.

Savivaldžias darbo komandas sudaro žmonės, kurie perima savo buvusių tiesioginių vadovų pareigas. Visiškai savivaldžios komandos netgi pasirenka savo narius ir įpareigoja juos įvertinti

darbo rezultatus. Dėl to tiesioginių vadovų pareigų svarba mažėja, todėl jas galima netgi visiškai panaikinti.

„Xerox“, „General Motors“, „Coors Brewing“, „PepsiCo“, „Hewlett - Packard“, „Honeywell“, „M&M/Mars“ ir „Aetna Life“ – tai tik keli gerai žinomi pavadinimai kompanijų, įkūrusių savivaldžias darbo komandas. Manoma, kad dabar apie 30 procentų JAV darbdavių taiko šią komandų formą: o tarp didelių firmų tikriausiai yra artimesnis 50 procentų.

Nepaisydami visų šių išpūdingų istorijų, savivaldžių darbo komandų efektyvumo tyrimo rezultatai nėra vien teigiami. Dirbdami tokio tipo komandose darbuotojai padaro daugiau pravaikštų, čia didesnė darbuotojų kaita.

Tarpfunkcinės komandos sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio, tačiau skirtingose srityse dirbančių darbuotojų, kurie suburiami atlikti tam tikrai užduočiai. Tarpfunkcinės komandos yra efektyvi priemonė, suteikianti skirtingų organizacijos sričių atstovams galimybę keistis informacija, kurti naujas idėjas, spręsti problemas ir koordinuoti sudėtingus projektus.

Virtualios komandos naudoja kompiuterių techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išskaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą. Šios komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos, - keistis informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis, tačiau virtualias komandas skiriasi nuo tų, kurių nariai bendrauja akivaizdžiai, nes čia jos negalima duoti nežodinių ir artimų žodiniams signalų; jų socialinis kontekstas yra ribotas; šios komandos leidžia įveikti laiko ir erdvės suvaržymus.

Kad ir kokios darbo komandos būtų suburtos ir kaip jos besivadintų visoms yra būdingi tie patys pagrindiniai bruožai, t.y. klimatas ir stresas.

Klimatas – tai vyraujanti nuotaika, emocinis komandos nusiteikimas, jos darbo atžvilgiu, o stresas (darbinis stresas) – tai tos komandos narių jaučiama psichologinė įtampa, nerimas, sutrikimas iškilus neaiškiai situacijai ar problemai, kuri reikalauja greito ir objektyvaus sprendimo.

Tiek organizacinis klimatas, tiek darbinis stresas yra procesas, kuris nevyksta be žmonių. Organizacinį klimatą daro nepalankų ir sukelią neigiamą darbinį stresą įvairūs stresoriai. Pasak mokslininkų H. Sailer, J. Schlacter, M. Edwards, 1982; S. Parasuraman, J. A. Aluoto, 1981 stresoriai – tai stresą sukeliančios priežastys, kurias jie yra išdėstę pagal poveikio stiprumą. Pavyzdžiui, stresas darbe dažniausiai sukeliančios priežastys yra šios:

- Perkrovimas;
- Laiko stoka;
- Bloga vadovavimo kokybė;

- Nesaugi organizacijos politika;
- Nesugebėjimas suderinti įpareigojimų ir atsakomybės;
- Vaidmenų konfliktai;
- Organizacijos ir asmens vertybių neatitikimas;
- Įvairaus tipo, ypač neįprasti, pasikeitimai;
- Frustracija.

Visa tai sukelia neigiamą darbuotojų psichologinę ir fizinę įtampą, dėl kurių prastėja darbo rezultatai, mažėja efektyvumas, o organizacinis klimatas darosi nepalankus bendro komandos, organizacijos tikslo siekimui.

Analizuojant mokslinę literatūrą, organizacinio klimato ir darbinio streso atžvilgiu, buvo pastebėta, kad tai sąvokos turinčios tiesioginį ryšį. Jei organizacijoje klimatas nepalankus ar mažai palankus darbui, tai tiesiogiai veikia dirbančiuosius ir sukelia stresą per įvairius stresorius. Padidėjęs darbo krūvis ar tempas, prastas vadovavimas, komandos nesubūrimas bendram tikslui pasiekti. Ir atvirkščiai, esant dideliui darbiniam stresui organizacijoje niekada nebus palankaus organizacinio klimato, nes žmonės yra išsekę, pervargę, juos kankina nerimas. Dar organizacinis klimatas gali priklausyti nuo streso dydžio. Jei stresas yra nedidelis jis gali motyvuoti ir skatinti darbo našumą ir tokiu atveju nepakenks organizaciniam klimatui, tačiau kitu atveju, organizacinis klimatas negali būti palankus efektyviam darbui.

Streso dydis išreiškiamas žalingo stimulo veikimo trukme, pvz., kuo spartesnis darbo tempas, tuo didesnis stresas. Todėl manoma, kad tarp stresinio stimulo ir jo (neigiamų) pasekmių egzistuoja tiesioginis ryšys. Iki šiol daugiausia streso tyrimų, kuriuose buvo remiamasi šiuo požiūriu, telkė dėmesį į darbo turinį. Buvo analizuojamas tam tikrų darbo charakteristikų stresinis poveikis.

Apibendrinant šį skyrių galime teigti, kad darbinis stresas yra kaip tik tas faktorius dėl kurio mažėja darbingumas, darbo efektyvumas, darbuotojai ir vadovai jaučia kasdienį išsekimą ir sunkumą, kuris ilgainiui gali peraugti į ilgalaikį procesą, veikiamą išorinių ir vidinių stresorių. Kuo didesnis ar efektyvesnis darbinis stresas tuo nepalankesnis organizacinis klimatas, kuriame tiesiog neįmanoma nei pavaldiniams, nei vadovams efektyviai ir produktyviai atlikti pavestas užduotis.

### **1.3. „Organizacinio klimato“ vystymas ir „darbinio streso“ prevencija organizacijoje**

Organizacijos klimatas, kaip svarbus jos veiklos aspektas, parodantis „organizacijos sveikatos būklę“ (Stephen, 1998), buvo daugelio tyrimų objektas. Jis apibrėžiamas kaip objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys, atskiriantis vieną organizaciją nuo kitos (R. Rekašiūtė Balsienė, 2006 Nr. 37).

Pasak (P. Jucevičienės, 1996) organizacijos vystymas – tai tokia individų ir jų grupių vystymo strategija, kuri pagrindinius procesus nukreipia ir fokusuoja į visą organizacijos kultūrą (klimatą), siekiant planuojamų pasikeitimų.

Stephen P. Robbins (2003) pabrėžia, kad organizacijos vystymas nėra lengvai apibrėžiama viena koncepcija. Tai greičiau terminas, vartotojams aprėpti visam rinkiniui planingų pokyčių intervencinių veiksmų, grindžiamų humanistinėmis – demokratinėmis vertybėmis, kurių tikslas – pagerinti organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę.

Kuo darbuotojai geriau jausis savo organizacijoje, tuo organizacinis klimatas bus palankesnis efektyviai dirbti ir pasiekti gerų rezultatų.

Kiekviena organizacija susideda iš atskirų darbuotojų grupių, komandų, kuriose ir prasideda organizacijos klimato kūrimas ir vystymas.

Komandos, panašiai kaip ir organizacijos, klimatas – tai jos atmosfera arba – „štai kaip pas mus klostosi reikalai“. Reichers ir Schneider (1990) klimatą apibrėžia, kaip bendrą formalios ir neformalios politikos, procedūrų ir praktikos suvokimą. Šios vertybės bei įsitikinimai gali turėti įtakos darbo rezultatams, produktyvumui ir novatoriškumui (Chmiel N. (2005)).

A. Seiliaus (1998) teigimu, siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų ir klestėtų rinkos sąlygomis, būtina, kad ji dirbtų pelningai. Taigi ji turi būti tikslingai valdoma. Šiuolaikinio valdymo pamatas – organizacijos specifinė kultūra.

Kadangi organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, - tai jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia (Seilius, 1998).

Sistemiški naujų komandos narių verbavimo ir atrankos metodai padeda užtikrinti sklandų ir efektyvų komandos darbą. Tai vyksta trimis kryptimis: didesnė įgudusių žmonių radimo galimybės; didesnė komandos su užduotimi susijusių įgūdžių heterogeniškumo kontrolė; padidinta tikimybė, kad bus atrinkti asmenys, gebantys dirbti komandoje. (Chmiel N. (2005)).



Nuolat organizacijai tobulinantis tokiose srityse, kaip atranka, kūrimas, mokymas, lyderių ugdymas ir darbo struktūros pertvarkymas, pagerėja komandų, o tuo pačiu ir organizacijos veiklos rezultatai, padidėja komandų narių pasitenkinimas darbu ir savijauta (Sonnentag, 1996; Tannenbaum ir kiti, 1996).

R. Rekašiūtė - Balsienė (Organizacijų vadyba. 2006 Nr. 37) savo straipsnyje „Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas“ rašo, kad organizacijos klimatas, veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos – organizacijos veiklos rezultatams. Organizaciniai procesai apima grupinį problemų sprendimą, komunikaciją ir koordinavimą organizacijoje. Psichologiniai procesai – tai darbuotojų mokymasis, kūrybiškumas, motyvacija ir įsipareigojimas. Šie komponentai daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklai ir rezultatams. <...> Jie parodo organizacijos ir atskirų jos narių pastangas ir laimėjimus. Tai platesnis organizacijos kontekstas, veikiantis jos klimatą (Isaksen ir kt., 2001).

Apibendrinant organizacinio klimato vystymą organizacijoje galima teigti, kad viskas prasideda nuo pačios organizacijos sugebėjimo, atsirinkti tinkamus darbuotojus, juos išmokyti dirbti, suprasti ir įsisavinti organizacijos vertybes ir nuostatas, po to atrinkti pačius perspektyviausius darbuotojus, kurie taip pat prisidėtų prie organizacijos klimato kūrimo ir jo palaikymo aukštumoje ir pertvarkyti darbo struktūras taip, kad kiekvienas organizacijos narys, kartu su komanda ar atskirai, jaustųsi gerai ir nevaržomai. Kai bus įvykdyti bent šie keturi, pasak (Sonnentag, 1996; Tannenbaum ir kt., 1996), svarbiausi uždaviniai, pagerės tiek komandų, tiek pačios organizacijos veiklos rezultatai, komandų narių pasitenkinimas darbu ir savijauta. Tada organizacijos klimatas neišvengiamai pagerės, tačiau nereikia pamiršti, kad organizacijos klimatą veikia ir kiti labai svarbūs veiksniai, kuriuos reikia itin subtiliai valdyti, kad būtų išvengta organizacinio klimato pablogėjimo.

Daugeliui darbuotojų organizacijoje vykstantys pokyčiai sukelia stresą. Stresas yra dinamiška būseną, kai žmogus susiduria su galimybe, suvaržymu ar reikalavimu, susijusiu su jo troškimais, ir kurio rezultatas, to žmogaus nuomone, yra ir neaiškus, ir svarbus. Stresas pats savaime nebūtinai yra blogybė. Nors dažniausiai stresas aptariamame kontekste, jis taip pat turi ir teigiamą vertę, ypač kai gali duoti naudos (Stephen P. Robbins, 2003).

Streso įveikimas pirmiausiai siejamas su tuo, kad žmogus turi gerai žinoti, kas yra stresas, psichologinė įtampa (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005).

Tiek su stresu, tiek su darbinio stresu jau susipažinome 1.2.2. skyrelyje, tai dabar iš karto galime aptarti ir susipažinti su stresą mažinančiais veiksniais ir priemonėmis jo išvengti.

Patiriantys stresą žmonės į jį reaguoja skirtingai. Pagal P. Jucevičienę (1996) žmonės skirstomi į dvi grupes: A ir B.

A grupės žmonės yra agresyvūs, kompetentingi, siekia aukštų standartų ir nuolat save laiko įtampoje. Jie kelia sau reikalavimus ir siekia tikslų netgi poilsio metu. Tą įtampą, kurią jie jaučia, dažniausiai sukuria patys, kitaip tariant, tai yra jų sukurtas aplinkos produktas. Tipinė šių žmonių „išeiga“ – širdies priepuoliai.

B grupės žmonės yra labiau pasiduodantys. Jie priima situacijas ir dažniau su jomis susitaiko negu kompetentingai kovoja. Šiuos žmones ypač veikia laiko trūkumus.

Manoma, kad darbo vietos socialinė parama, kurią suteikia vadovai, kolegos ir pavaldiniai, atlieka svarbią streso švelninimo funkciją. „Socialinės paramos“ sąvoka vartojama apibūdinti geriems, maloniems santykiams su kitais darbuotojais, galimybei sulaukti pagalbos iš kitų, kai iškyla problemos, supratimui ir dėmesiui, kurių galima sulaukti susidūrus su sunkumais (Chmiel N.(2005)).

Pagal darbo vietos socialinės paramos turinį paprastai išskiriamos keturios paramos rūšys (House, 1981: emocinė parama (parodant užuojautą, meilę, pasitikėjimą, rūpestį), instrumentinė parama (tiesioginė kitų suteikta pagalba), informacinė parama (patarimai, informacija, siūlymai ar nurodymai) ir vertinimo parama (grįžtamasis ryšys ar socialinis palyginimas, atitinkantis paties asmens vertinimą).

Kai žmogus psichologiškai gerai jaučiasi, jo elgesio nelemia emocijos, jis sugeba įveikti nesklandumus, yra tolerantiškas sau, sugeba iš savęs pasijuokti, jaučia savigarbą, malonumą iš kasdieninio gyvenimo (P. Jucevičienė, 1996).

Dar vienas iš būdų sumažinti darbuotojo stresą yra jo konsultavimas. Konsultavimu siekiama pagerinti darbuotojo dvasinę sveikatą. Gera dvasinė sveikata reiškia, jog žmonės gerai jaučiasi, gerai nusiteikę priima kitus žmones ir gyvenimo reikalavimus. Pasak K. Davis ir J. Newstrom, pirmą kartą „personalinis konsultavimas“ buvo pradėtas 1936 metais JAV, Čikagoje, Vakarų Elektros Kompanijoje (F.J. Roethlisberger ir W. J. Dickson, 1939).

Konsultavimas – taip pat stresą mažinanti priemonė, kuri apibrėžiama, kaip pasikeitimas informacija, idėjomis, jausmais tarp dviejų žmonių – konsultanto ir konsultuojamojo. Konsultantais gali būti profesionalai ir neprofesionalai, tiek psichologai, tiek patys vadovai.

Pagrindinės konsultavimo funkcijos – tai: patarimas, nuraminimas, komunikacija (aprūpinimas informacija), emocinis atpalaidavimas, mąstymo išryškėjimas (padrąšinimas racionaliai galvoti) ir perorientavimas (padrąšinimas vidiniams pokyčiams) (P. Jucevičienė, 1996).

Kalbant apie veiksnius, susijusius su organizacija, bet kuri mėginimą sumažinti stresą reikia pradėti nuo darbuotojų atrankos. <...> Objektyvus supažindinimas su darbu atrankos metu taip pat sumažina stresą, nes išsklaido neaiškumus. Gera komunikacija organizacijoje gali iki minimumo sumažinti neaiškumų sąlygojamą stresą. Taip pat ir tikslų formulavimo programa paaiškins darbo pareigas ir aiškiai apibūdins darbo tikslus. Darbo pertvarkymas – tai taip pat būdas sumažinti stresą (Stephen P. Robbins, 2003).

Paaiškinus skirtingų darbo charakteristikų ir sveikatos ryšį, iš čia aptartų modelių buvo galima numatyti vienokią ar kitokią intervenciją, kurią galima taikyti, siekiant išvengti darbinio streso arba jį sumažinti (Chmiel N. (2005)).

Pabaigai galima pasakyti, kad streso mažinimui taip pat įtakos turi tokie paprasti dalykai, kaip saulės šviesa, bendravimas su draugais ir kitais artimais žmonėmis, sveikatos stiprinimas, atsipalaidavimas, muzika, mankšta, meditacija, vaikščiojimas, bėgiojimas, mityba ir netgi žodžiai. Štai M. B. Rosenberg savo knygoje „Bendraukime be pykčio“ (2000) nurodo žodžių sąrašą, apibūdinantį teigiamas emocijas, kylančias kai mūsų norai tenkinami: atsigavę, atviri, atlaidūs, atsipalaidavę, apkerėti, budrūs, be žado, dėkingi, drąsūs ir t.t.

Štai visos šios stresą mažinančios priemonės yra rekomenduotinos ir priimtinos visiems darbuotojams. Tačiau yra dar daugelis kitų, mums nepriimtinių priemonių, kurias daugelis taip pat naudoja, kaip priemonę stresui mažinti, tai – žalingi streso įveikimo būdai: raminamieji vaistai, alkoholis, rūkymas ir net narkotikai.

Streso neįmanoma visiškai išvengti, nes niekas negali mūsų apsaugoti nuo nemalonumų, jaudulį keliančių įvykių, įtampų ir pavojų. Tačiau neigiamų pasekmių sveikatai galima išvengti arba jas sumažinti, padidinus atsparumą stresui. Dažnam mūsų reikėtų keisti pasaulėžiūrą, įpročius, pradėti pozityviai mąstyti ir laikytis sveikos gyvensenos nuostatų (J. Pikūnas, A. Palujanskienė, 2005).

## **2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO METODIKA**

### **2.1. Tiriamos organizacijos - AB DnB NORD bankas – apibūdinimas**

AB DnB NORD Banko priešistorė siekia net 1924 metus. DnB NORD Bankas – buvęs Lietuvos žemės ūkio bankas, kurio įsikūrimas siejamas su finansinės sistemos formavimosi pradžia. Kaip jau buvo minėta 2002 metais Lietuvos žemės ūkio banko akcijų paketą įsigijo Vokietijos bankas „NORD/LB“, o 2005 metų gruodį bankas tapo didžiausių Norvegijos finansų institucijos DnB NOR ir Vokietijos banko NORD/LB bendru ir stipriausiu finansinės šeimos Šiaurės rytų Europoje nariu, o nuo 2006.05.15 bankas vadinasi AB DnB NORD Banku.

AB DnB NORD bankas yra vienas iš Lietuvos bankininkystės lyderių, valdantis daugiau nei 5,4 mlrd. litų turtą. DnB NORD bankas Lietuvoje:

- trečias pagal turtą ir paskolų portfelį, užima 12 proc. turto rinkos, 15,2 proc. paskolų rinkos, 10,6 indėlių rinkos;
- Aptarnauja daugiau nei 500 000 individualių klientų ir verslo įmonių;
- Skolos vertybinių popierių rinkos lyderis;
- Vienas didžiausių skolintojų savivaldybėms ir apdirbamajai pramonei;
- Teikia investicinės bei asmeninės bankininkystės, turto valdymo ir lizingo paslaugas, tarpininkauja teikiant draudimo paslaugas;
- Turi vieną iš didžiausių klientų aptarnavimo tinklų Lietuvoje.

#### **DnB NORD banko strateginiai prioritetai:**

- Pagrindinė veiklos kryptis – mažmeninė bankininkystė (individualūs klientai bei smulkaus verslo įmonės);
- Teikia visas paslaugas verslo klientams;
- Teikia investicinės bankininkystės, turto valdymo ir lizingo paslaugas;

#### **DnB NORD banko misija:**

- Tai bankas Jums ir Jūsų verslo ateičiai. Bankas tiki, kad viskas įmanoma;
- Bankas padeda realizuoti Jūsų siekius, būdami svarbia Jūsų verslo ir kasdienio gyvenimo dalimi;
- Banko iššūkiai – tai naujos galimybės atkakliai dirbant pasiekti geriausių rezultatų;

#### **DnB NORD banko vizija:**

- Banko tikslas būti dinamiškiausia ir patikimiausia finansine institucija Lietuvoje. Komandinis darbas ir paprastumas padeda būti veikliais ir dinamiškais;
- Kartu su DnB NORD grupe siekiama būti vienu iš trijų stipriausių bankų Baltijos regione.

**DnB NORD banko vertybės:**

- Dinamiškumas;
- Paprastumas;
- Komandos dvasia;
- Patikimumas;

**DnB NORD banko kokybės politika:**

- Bankas įsipareigoja užtikrinti aukštą bet kurios veiklos kokybę, ir yra įsitikinęs, kad:
  - § Klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas yra banko sėkmės pagrindas;
  - § Kiekvienas darbuotojas teikdamas pasiūlymus ir idėjas bei dalyvaudamas gerinimo procese užtikrina nuolatinį kokybės tobulinimą;
  - § Klientų atsiliepimai mums suteikia galimybę daugiau sužinoti apie jų poreikius bei lūkesčius ir taip nuolat gerinti banko paslaugas;
  - § Aktyvumas, tarpusavio supratimas ir pasitikėjimas yra kokybės gerinimo pagrindas. Banko vadovybė įsipareigoja suteikti reikalingus išteklius kokybės politikai įgyvendinti.

**§**

Pagrindinis banko tikslai – pelnas, kuris susideda iš aptarnavimo ir produkto kokybės.

Bankas siūlo įvairiausių produktus bei paslaugas visiems tiksliniams segmentams, t.y.: individualiems klientams, smulkios ir vidutinės įmonės (SVD) ir verslo klientams. Tokias paslaugas kaip:

- banko sąskaita;
- terminuoti indėliai;
- trumpalaikis kreditas;
- ilgalaikis kreditas;
- kredito limitas banko sąskaitoje (overdraftas);
- kredito linija;
- būsto kreditas;
- greitasis vartojimo kreditas;

- atlyginimų pervedimas;
- verslo ir individualios mokėjimo kortelės;
- elektroninė bankininkystė;
- faktoringas;
- banko garantijos;
- pavedimai: tarptautiniai ir vietiniai;
- banko čekiai;
- čekių inkasavimas;
- tarpininkavimas prekiaujant vertybiniais popieriais;
- atpirkimo ir atvirkštinio atpirkimo sandoriai;
- valiutos keitimas (pirkimas - pardavimas);
- DnB NORD lizingas;
- DnB NORD investicijų valdymas;

Išvardinau pagrindinius banko produktus ir paslaugas, kurie siūlomi klientams, kad būtų patenkinti jų lūkesčiai ir ambicijos. Visos išvardytos paslaugos ir produktai dar skirstomi į smulkesnius ir daugiau klientams teikiančius naudos ir pasitenkinimo. Tačiau visą tai priklauso nuo to kaip bankas valdys savo žmogiškuosius išteklius.

AB DnB NORD bankas savo busimus darbuotojus renkasi labai kruopščiai, dalyvauja beveik visose Lietuvos universitetų karjeros mugėse, nuolat rengia atrankas būsimoms darbo vietoms. Pirminė atranka vyksta remiantis gyvenimo aprašymais ir motyvaciniais laiškais. Antrasis etapas rengiamas kviečiant į pokalbį pirminėje atrankoje laimėjusius kandidatus. Trečiuoju etapu atrinktieji kviečiami į pokalbį su būsimu tiesioginiu vadovu, kurie buvo atrinkti tiek pirmu, tiek antru atveju.

Esamus darbuotojus banko personalo skyrius nuolat stebi, kviečia į mokymus, seminarus, stažuotes. Nuolat yra kaupiamas darbuotojų rezervas, tiek naujai priimtiniams, tiek įvairioms pareigoms, kad netikėtai likusi laisva pareigybė nedrumstų darbuotojų darbo kokybės ir kiekio, o taip pat, kad klientų pageidavimai ir norai būtų išpildyti laiku ir nenukentėtų banko reputacija.

Kasmet banke yra rengiami ne tik įvairūs mokymai dirbti, bet ir darbiniai seminarai, tokie kaip „komandinės dvasios ugdymas“, „kaip išsaugoti banko vertybes - darbuotojus“. Taip pat kartą metuose yra rengiamas – potencialių vadovų ugdymo programa, kuri tęsiasi metus laiko, kad būtų

atrinkti ir ugdomi būsimi įvairių pardavimo grupių, poskyrių, padalinių vadovai, kurie atsiradus laisvai pareigybei nedelsiant galės perimti buvusio vadovo darbus ir pareigas.

Nuolatinis banko žmogiškųjų išteklių rezervo kaupimas ir ugdytas sudaro sąlygas sklandžiai ir patikimai dirbti ir stengtis būti patraukliausiu banku tiek klientams, tiek darbuotojams.

## **2.2. Tyrimo imties ir eigos apibūdinimas**

Tyrimas buvo atliekamas 2007 m. kovo mėn. AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centre. Diagnostinio tyrimo generalinę aibės visumą sudarė 14 padalinių (126 darbuotojai). Tyrimo metu buvo apklausti 70 respondentų iš minėtų 14 padalinių. 1 priede pateikta AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro komandų organizacinė valdymo struktūra, kad būtų lengviau išivaizduoti komandų sandarą ir pavaldumą, o 2 priede pateikta kiekvieno padalinio, tyrime dalyvavusiųjų darbuotojų, procentinė išraiška.

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal padalinius matome, kad daugiausia apklaustųjų yra Panevėžio (15,7 %) ir Šiaulių (14,3 %) skyriuose ir Radviliškio poskyryje (10 %). Mažiausiai respondentų apklausta Kupiškio ir Biržų poskyriuose (2,9 %).

Verslo centro sandara (žr. 1 priede): Verslo centro vadovas; sekretorius – asistentas; Regiono mažmeninės bankininkystės vadovas; Regiono operacijų ekspertas.

Regiono verslo klientų skyriaus sandara: Regiono verslo bankininkystės vadovas ir Projektų vadovas.

Klientų aptarnavimo skyrius, kuriame yra trys pardavimų grupės: smulkioms ir vidutinėms įmonėms, individualiems klientams, operacijų palaikymo ir jam priklausantys padaliniai. Po to seka klientų aptarnavimo poskyriai, kurių sandara atrodo taip: vadovas, vyresnysis pardavimo vadybininkas, kasininkas – pardavimo vadybininkas ir kiti pardavimo vadybininkai.

AB DnB NORD banke yra tiesioginis pavaldumas, visi padalinių, pardavimo grupių vadovai tiesiogiai pavaldūs klientų aptarnavimo skyriaus vadovams, kurie savo ruožtu pavaldūs Verslo centro vadovui.

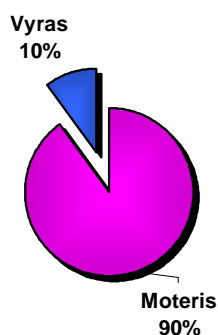
Darbinio seminaro metu, kurį vedė prof. G. Merkys, buvo nuspręsta, kad iš kiekvieno padalinio reikia apklausti bent 3 darbuotojus, kad tyrimo matavimai atspindėtų realų vaizdą. 2 priede pateikta Šiaurės verslo centro struktūra ir prie kiekvieno padalinio parašytas skaičius, kuris reiškia, tyrime dalyvavusiųjų darbuotojų skaičių. Respondentų skaičius padaliniuose svyruoja nuo 2 iki 11. AB

DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniai skiriasi ne tik dydžiu, jie jungia skirtingo amžiaus, lyčių, išsilavinimo, darbo stažo darbuotojus.

Aptarta imties sudėtis pagal struktūrinius organizacijos darinius rodo, kad diagnostinio tyrimo imtyje yra atstovaujami visi padaliniai.

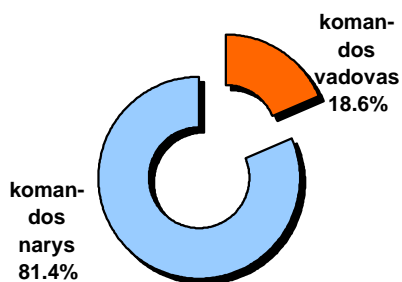
Toliau aptarsime sociodemografines tirtųjų charakteristikas.

Iš 70 tyrime dalyvavusių respondentų (2.1 pav.): 7 vyrai ir 63 moterys, t.y. tik 10 % visų apklaustųjų sudaro vyrai, o likusius 90 % - moterys. Tai atitinka faktines tiriamos organizacijos demografines aplinkybes.



**2.1 Pav. Respondentų lytis, %**

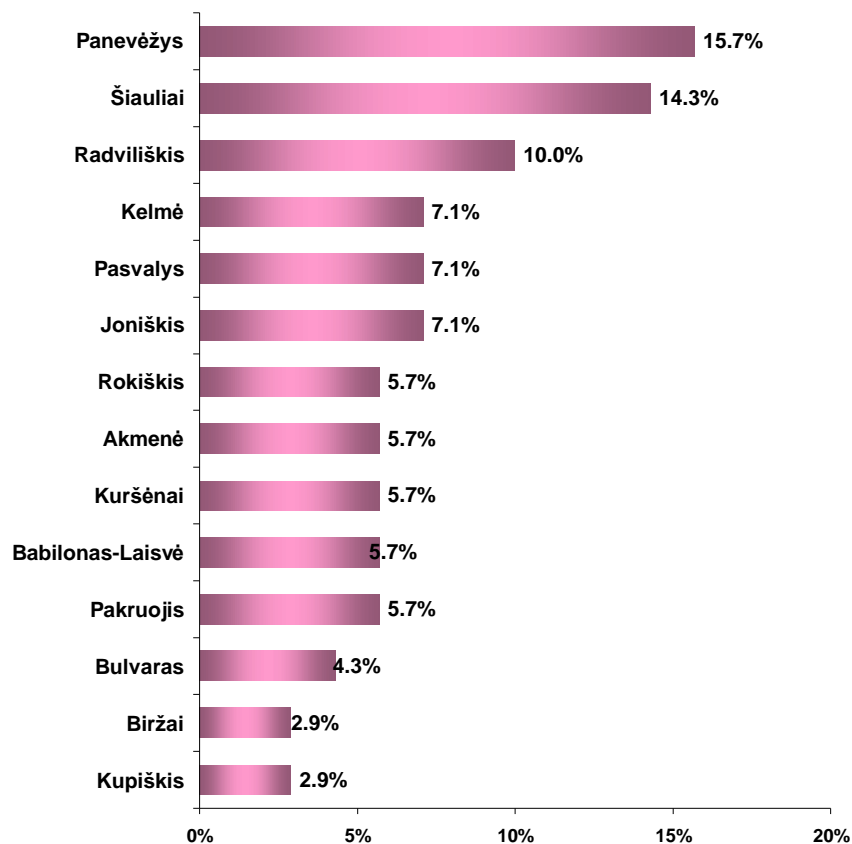
2.2 paveiksle matome, kad 18,6 % apklaustųjų sudaro padalinių, poskyrių ar skyrių vadovai, likę 81,4 % vadybininkai.



**2.2 Pav. Respondentų procentinė išraiška pagal pareigas**



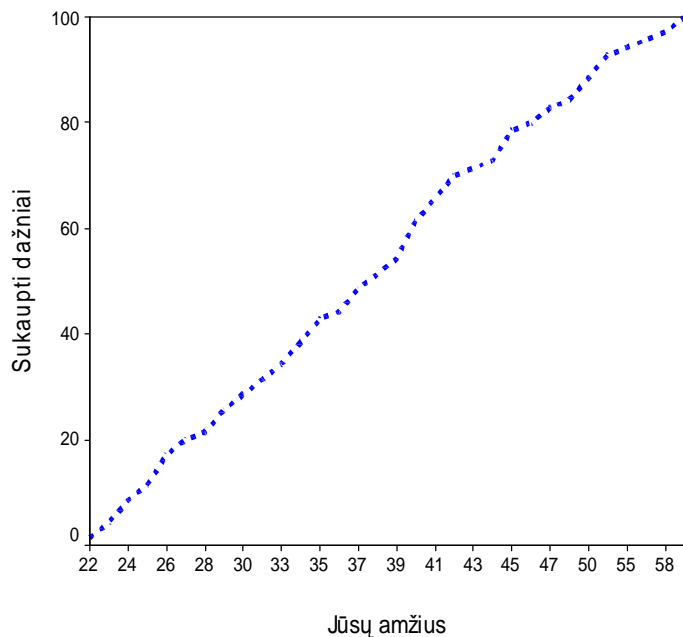
Panevėžio klientų aptarnavimo skyriuje tyrime dalyvavo 11 darbuotojų, jam priklausančiuose Laisvės ir Babilono padaliniuose po 2, Šiaulių klientų aptarnavimo skyriuje – 10, jam priklausančiuose Bulvaro ir Kuršėnų padaliniuose atitinkamai 3 ir 4. Šiuose skyriuose dalyvavusiųjų skaičius santykinai didelis, nes čia dirba apie 25,4 proc. visų Šiaurės verslo centro darbuotojų. Radviliškio poskyryje - 7. Pasvalio, Joniškio ir Kelmės po 5. N. Akmenės bei Pakruojo po 4. Biržų ir Kupiškio po 2. Sekančiai pateikiu tyrime dalyvavusiųjų padalinių darbuotojų skaičiaus procentinę išraišką (2.3 pav.).



### 2.3 Pav. Tyrime dalyvavusių darbuotojų procentinė išraiška padaliniuose.

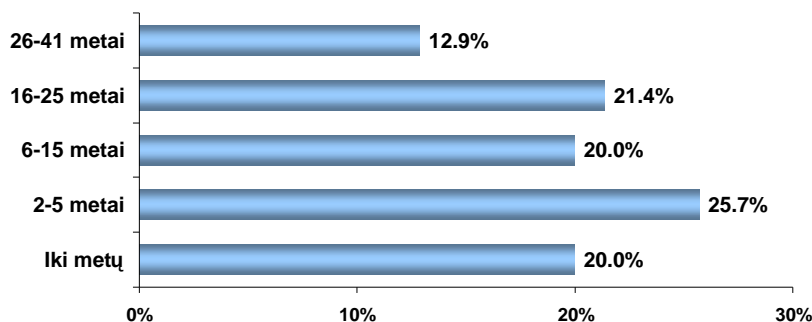
Kiekviena komanda yra unikali ir šiek tiek skiriasi nuo kitų. Šiaurės verslo centre yra trys skyriai (Panevėžio, Šiaulių ir Rokiškio), aštuoni poskyriai (Pasvalio, Pakruojo, Biržų, Kupiškio, Joniškio, N. Akmenės, Kelmės ir Radviliškio) ir keturi padaliniai (Laisvės, Babilono, Kuršėnų ir Bulvaro). Visi skyriai, poskyriai ir padaliniai turi vadovą ir jiems pavaldžius vadybininkus. Kadangi skyriuose dirba nuo 9 iki 25 darbuotojų, juose dar yra pavaduotojai, grupių vadovai, vyresnieji pardavimo vadybininkai ir pardavimo vadybininkai.

Darbuotojų amžius svyruoja tarp 22 ir 59 metų, vidurkis būtų apie 38 (žr. 2.4 pav.),



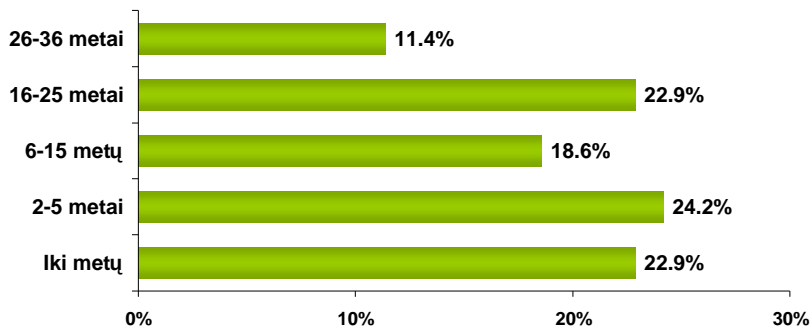
#### 2.4 Pav. Darbuotojų amžius sukauptųjų dažnių skirstinys

darbo stažas AB DnB NORD banke nuo 1 iki 41, vidurkis - 12 (žr. 2.5 pav.). Darbo stažas nuo 2-5 metų sudaro 25,7 %, nuo 16-25 metų – 21,4 %, „iki metų“ ir nuo 6-15 metų sudaro po 20 %, mažiausią dalį sudaro nuo 26-41 metų, t.y. 12,9 %. Iš to galima pastebėti, kad tiriamieji yra lojalūs darbdaviui ir sėslūs, galime daryti prielaidą, kad organizacinis klimatas ir darbo sąlygos yra palankios darbui.



#### 2.5 Pav. Darbo stažo, AB DnB NORD banke, procentinė išraiška

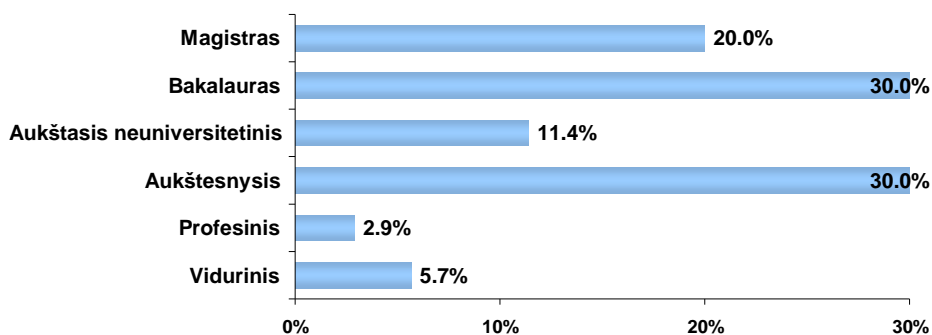
Konkrečiame AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padalinyje nuo „iki metų“ iki 36 metų, vidurkis apie 11 metų (žr. 2.6 pav.). Didžiausias respondentų skaičius turėjo nuo 2-5 metų darbo stažą (24,2 %), tik šiek tiek mažesni (22,9 %) nuo „iki metų“ iki 16-25 metų ir mažiausiai respondentų (11,4 %) turėjo nuo 26 iki 36 metų darbo stažą.



**2.6 Pav. Darbo stažo, AB DnB NORD banko konkrečiame Šiaurės verslo centro padalinyje, procentinė išraiška**

Dauguma darbuotojų turi aukštąjį (bakalauras) arba aukštesnįjį išsilavinimą kas sudaro po 30 %, magistro kvalifikacinį laipsnį yra įgiję 20 % apklaustųjų. Mažiausiai respondentai buvo įgiję profesinį (2,9 %) ir vidurinį (5,7 %) išsilavinimus. Pasiskirstymą matome 2.7 pav.

Iš to seka, kad 75,7 % darbuotojų dirba pagal specialybę, 22,9 % ne pagal specialybę ir 1,4 % darbuotojų – be specialybės, tačiau galime daryti prielaidą, kad darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą yra studentai (bakalauro studijose) universitetuose arba aukštesniosiose lavinimo įstaigose.



**2.7 Pav. Darbuotojai pagal išsilavinimą, %**

Visos komandos tarpusavyje palaiko daugiau ar mažiau stiprius darbo ir asmeninius ryšius. Vieni kitus gerai pažįsta, nes nuolat rengiami susirinkimai, šventės, iškylos, sąskrydžiai ir kiti susiejimai.

Apibendrinant galima pasakyti, kad AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose dirbantys žmonės yra vidutinio amžiaus (vidurkis 38), šioje organizacijoje ar/ir šiame kolektyve dirbantys virš 10 metų (vidurkis 12), dominuojantis išsilavinimas (30 %) aukštesnysis ir aukštasis (bakalauras), jį „besivejantis“ magistrą (20 %). Dominuoja moteriški kolektyvai.

### **2.3. Tyrimo instrumentų apibūdinimas**

#### **2.3.1. Organizacinio klimato klausimynas**

Yra keletas žinomų ir plačiai naudojamų klimato matavimo instrumentų. Pvz., Grupės klimato inventarijus yra išverstas į mažiausiai 6 kalbas ir naudojamas tiek Europoje, tiek visame pasaulyje. Testo sukūrimas truko 6 metus, normavimo bazėje yra daugiau kaip 150 komandų ir 1000 individų. Jį sudaro 4 skalės: vizija, saugumas dalyvaujant, orientacija į užduotis, inovacijų palaikymas, iš viso 61 testo žingsnis (klausimas).

P. Jucevičienė (1996) kalba apie 10 klimato dimensijų: vadovavimo kokybę; pasitenkinimo darbuotojais lygis; komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią; naudingo darbo pojūtis; suvokta atsakomybė už atliekamą darbą; teisingas atlyginimas; protingas „spaudimas“ darbui, t.y. darbo drausmė; galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą; protinga kontrolė; darbuotojo dalyvavimas organizacijos aplinkoje.

Palidauskaitė (2001) savo tyrimuose išskiria 7 organizacijos klimatą apibūdinančius veiksniai: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą; atsakomybę; draugiškumą; orientaciją į taisykles; darbo įtampą; rutiną bei iniciatyvumą darbe.

G. Merkys ir kt. (2005) sukūrė ir pristatė visiškai naują organizacinio klimato testą, skirtą Lietuvos organizacijoms. Organizacinio klimato teste išskiria 19 klimato dimensijų: saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija; konfliktai; vyrų ir moterų santykiai; humoras; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudymas; informacija / komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalios grupės, „klikų“ (grupuočių)

susidarymas; valdymo/vadovavimo stilius; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos, šventės.

Šiame magistro darbe naudotasi G. Merkio ir kt. (2005) išskirtomis 19 organizacijos klimato dimensijų.

G. Merkys ir kt. (2005) aptaria daugelio tyrėjų darbus apibrėžti ar operacionalizuoti klimato konceptą cituodami Forehand & Vo Gilmer (1964), kurių klimato apibrėžimas susietas su klimato savybėmis 1) išsiskirti – kiekvienos organizacijos klimatas skiriasi; 2) tęstinumu – klimatas sąlyginai nekinta laiko atžvilgiu; 3) įtaka elgesiui - klimatas įtakoja organizacijos darbuotojų elgesį.

Šiame darbe buvo naudojama sutrumpinta organizacinio klimato testo versija, kuriame organizacinis klimatas diagnozuojamas 19 dimensijų (žr. 3 priede). Kaip rodo rezultatai AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro imtyje buvo pasiekta gana aukšta atskirų subskalių vidinė konsistencija, o visame teste Cronbach- $\alpha$  įvertis svyruoja nuo 0,55 iki 0,90.

Šiame kontekste minėtas dimensijas verta aptarti detaliau ir pažvelgti kaip jas traktuoja ne tik testo kūrėjai bet ir kiti tyrėjai bei autoriai.

**Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.** Darbuotojai jaučia psichologinį komfortą, kai kolektyve vienas kitą palaiko, vyrauja optimistinė nuotaika. Darbuotojui labai svarbu jaustis reikšmingam, suprasti, kad jo darbas svarbus ir reikalingas; tai jį motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų (Stoner, 2000). Kiekvienas žmogus, dirbantis organizacijoje, siekia organiškos priklausomybės nuo visumos, tobulėti, įrodyti savo profesinį tinkamumą, bei patenkinti savo saugumo poreikį, sietiną su psichologiniu komfortu (Grigas, 1995).

**Verbalinė (žodinė) komunikacija** – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveika, naudojant kalbos ženklus. Žodis turi svarbią reikšmę kuriant palankų klimatą kolektyve. Verbalinė (simboliais, žodžiu, raštu) ir neverbalinė (gestais, mimika) komunikacijos struktūros formos per gebėjimą klausyti ir teisingai perteikti savo mintis, perduoti bei įsisavinti informaciją įtakoja ir skatina žmogiškųjų kontaktų sklandumą bei efektyvumą (Jucevičienė, 1996).

**Neverbalinė komunikacija.** Informacija perduodama ne tik žodžiu. Informacija, perduodama akių kontakto, mimikos, gestų, kūno kalbos, garsinių signalų, papildo verbalinę, o neretai būna ir svarbesnė už ją. Didelę reikšmę bendravimo efektyvumui turi požiūris į save, didžiąja

dalimi nulemiantis, kaip elgiamasi su aplinkiniais, pastangos bei dėmesys komunikacijų tobulinimui (Baršauskienė V., Janulevičiūtė B., 1999).

**Konfliktai.** Organizacijų psichologijoje konfliktas apibūdinamas kaip susidūrimas priešingų, tarpusavyje nesuderinamų tendencijų, interesų, elgesio motyvų individų arba grupių santykiuose. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2004) konfliktą apibūdina kaip bendravimo sferos sandūrą, kylančią dėl žmonių prieštaringų tikslų, elgesio, nuostatų siekiant savo tikslų. Pažymėtina, kad kartais konfliktai gali duoti ir teigiamų rezultatų (Stoner, 2000). Konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti (Seilius, 1998; Sakalas, 2003).

**Vyrų ir moterų santykiai.** Šiuolaikinėje organizacijoje moters vaidmuo ir galimybės teoriškai susilygino su vyrų, tačiau galime pastebėti, kad daugumoje Lietuvos organizacijų vadovaujančius postus dažniausiai užima vyrai. Problema tampa ir seksualinis priekabiavimas. Šis reiškinys ženkliai pablogina kolektyvo klimatą.

**Humoras.** Geraširdis, subtilus pajuokavimas, sveikas juokas pakelia darbuotojų nuotaiką, pagerina kolektyvo klimatą, tačiau humoras tampa konfliktų ir prasto klimato priežastimi, jei darbuotojai vienas kitą pašiepia, prisega pravardes, paverčia pajuokos objektu. Visuotinai žinoma, kad sveikas ir subtilus humoras mažina įtampą, teigiamai paveikia darbuotojų emocinę sferą.

**Santykiai su vadovais.** J. Guščinskienė (2000) teigia, kad organizacinį klimatą tiesiogiai veikia vadovavimo stilius, vadovo santykių su pavaldiniais pobūdis bei vadovo elgesys ir požiūris į veiklą.

**Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės.** Iniciatyvos, gerų idėjų ignoravimas labai neigiamai gali paveikia kolektyvo klimatą. Tik teisingos ir adekvačios bausmės skatina darbuotoją pasitaisyti ir nesukelia konfliktų. Psichologinis klimatas yra neatsietinas nuo darbinės motyvacijos, nebūtinai susijusios vien tik su skatinimo, bet ir bausmių (keliančių baimę, nepasitikėjimą, todėl vengtinų) strategija (Pacevičius, 2001).

**Informacija / komunikacija.** Kiekvienoje organizacijoje kasdien keičiamasi informacija. Kolektyvo klimatą neigiamai veikia aktualios informacijos slėpimas, melavimas. Organizacijose vyksta nenutrūkstamas komunikacijos procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys (James A., Stoner F., Frieman R., 1999; R. Jucevičius, 1998).

**Atvirumas, tolerantiškumas.** Siekdami užtikrinti palankų klimatą, vadovai privalo būti tolerantiški savo pavaldinių atžvilgiu ir skatinti juos atvirai išsakyti savo nuomonę.

**Gandai, apkalbos, veidmainiavimas** neigiamai veikia organizacinį klimatą. Konfliktines situacijas neretai inicijuojantys gandai priskiriami prie neformalios komunikacijos, tampančios informacijos vienetais ir patiems organizacijos darbuotojams, ir vartotojams išorėje (Drūteikienė, 2003).

**Kartų santykiai.** Skirtingo amžiaus darbuotojai neretai konfliktuoja tarpusavyje, nesupranta, neįvertina vieni kitų. Socialinių grupių tarpusavio santykius nusako bei sąlygoja skirtinga jų padėtis visuomenės struktūroje. Šių socialinių santykių padėtis – veikti žmonių, priklausančių įvairioms socialinėms grupėms, elgesį.

**Tarpusavio santykiai** – svarbus indikatorius nustatant klimato kokybę. Darbuotojai, kurie tarpusavyje gerai sutaria, vieni kitiems padeda, rūpinasi gerų santykių išlaikymu, tai žmonės, kuriems svarbu pasiekti gerų rezultatų organizacijai.

**Neformalios grupės, „klikų“** (grupučių) susidarymas labai neigiamai veikia organizacinį klimatą. Jų buvimas sukelia konfliktus, neteisybės jausmą, mažina darbuotojų motyvaciją. Dažniausiai žmonėms organizacijose reikia kitų pagalbos ir pritarimo, reikia palyginti save su kitais ir susidaryti savojo "Aš" vaizdą, reikia gauti informacijos, patirti emocinį bendravimo komfortą ir kt.

**Valdymo/vadovavimo stilius.** Nėra recepto, pagal kurį galėtume nustatyti geriausią vadovavimo stilių. Viskas priklauso nuo situacijos. Kaip teigia J. Stoner, geras vadovas skirtingose situacijose naudoja visus būdus. Vadovavimui svarbiausia - žmonių santykiai (Stoner, 2000). Humanizmu bei demokratiškumu grindžiami įvairių hierarchinio lygio asmenų (vadovo ir personalo) santykiai formuoja išskirtinę tarpusavio santykių elgesio organizacijoje dalį (Seilius, 1998; Šaparnis & Merkys, 2001).

**Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.** Organizacinį klimatą neigiamai veikia triukšmas, netvarka, kolegų neigiami įpročiai. Sėkmingą organizacijos funkcionavimą lemia rami aplinka (James A., Stoner F., Frieman R., 1999).

**Kontrolė** – viena iš valdymo funkcijų – neabejotinai svarbi, siekiant užtikrinti tinkamą organizacijos darbą. Tačiau organizacijos klimatą neigiamai veikia vadovų perdėtas nepasitikėjimas savo darbuotojais ir kontrolė kiekviename žingsnyje.

**Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos.** Organizacijos vadovai ir kolektyvas turi padėti naujiems darbuotojams sėkmingai adaptuotis naujoje darbovietėje. Gero organizacinio klimato požymis yra sugebėjimas tinkamai išleisti darbuotojus iš darbo.

**Vertybės ir kultūra. Organizacijos kultūra** yra ta nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas. Kad organizacijos klimato sąvokos nepainioti su organizacijos kultūra, reikia pasakyti, kad klimato pagrindas - žmonių jausmai, emocijos, tarpusavio santykiai, o kultūra – tai vertybės, interesai ir t.t. (Jucevičienė P., 1994, Baršauskienė V., 1999).

**Tradicijos, šventės. Tradicijos** – tai periodiškai pasikartojanti žmonių veikimo forma, būdas, atsiradę dėl tam tikrų sociokultūrinių veiksnių. Paprastai organizacijos tradicijos padeda jai išlaikyti savitumą ir pastovumą keičiantis organizacijos nariams, naujiems darbuotojams greičiau pasijusti šios organizacijos nariais (Jucevičienė P., 1994). Gražios organizacijos šventės, tradicijos motyvuoja darbuotojus geriau dirbti, būti lojalesniais organizacijai, sutelkia kolektyvą, gerina organizacinį klimatą.

Organizacijos klimatą tikslinga diagnozuoti siekiant nustatyti organizacijos narių ir kolektyvo sugebėjimą dirbti komandoje siekiant organizacijos tikslų, išsiaiškinti, kaip jaučiasi darbuotojai savo darbinėje aplinkoje ir kaip gerai jie motyvuoti dirbti bei būti pilnaverčiais komandos nariais. Siekiant diagnozuoti organizacijos klimatą, būtina išsiaiškinti, kaip ir kuo klimatas gali pasireikšti kasdieniniame organizacijų ir darbo komandų gyvenime (Merkys, 2005).

### 2.3.2. Darbinio streso klausimynas

Darbinio streso testas skirtingai nuo prieš tai aptarto organizacinio klimato testo, nuo pat pradžių buvo ne kuriamas, o adaptuojamas, prof. G. Merkio ir jo mokslinės grupės magistrantų, Lietuvos organizacijoms, testo pamatu laikant S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimyną.

Patį OSI klausimyną sudaro 14 dimensijų, kurių kiekvieną sudaro 10 testo teiginių/uždavinių. Klausimyno vidinė konsistencija ( $\alpha$  koeficientas) svyruoja nuo 0,89 iki 0,99. Testo metodologinės kokybės charakteristiką nustato imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas. Pagal OSI autorių (S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987)) pateiktus duomenis matome, kad šis testas tenkina labai plataus profilio „ekologinio validumo“ ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendrą tiriamųjų imtį sudaro 560



asmenų ir įvairių JAV regionų. Testo pasirinkimą adaptavimui lėmė, OSI testo autorių pateiktos aukštos metodologinės charakteristikos.

Remiantis teorinėmis žiniomis apie darbinį stresą bei savarankiškoms mokslinės grupės nuožiūra, buvo formuluojamos darbinės hipotezės, kad darbiniam stresui yra priskirtinos šios dimensijos:

- darbo krūvis, darbo sąlygos, fizinis nuovargis, įtampa ir pervargimas darbe
- subrendimas atsakingesniai darbui, įsipareigojimai ir atsakingumas darbe
- darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas, darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas
- vidinė įtampa, nerimas, įtampa tarpasmeniniuose santykiuose
- laisvalaikis ir atsipalaidavimas, rūpinimasis savimi
- racionalus mąstymas

Didžioji dalis testo klausimų, kaip ir organizacinio klimato teste, remiantis minėtomis dimensijomis, suformuluoti negatyviai, t.y. žingsniai/teiginiai atspindi silpnąsias, blogąsias darbinių sąlygų puses. Bendrasis testo balas (kitais tariant, - jungtinis skalės įvertis) randamas sumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Testas sudarytas taip, kad mažesnis testo balas atspindi pozityvesnį (geresnį, palankesnį) darbinių sąlygų vertinimą, ir atvirkščiai, kuo didesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo nepatrauklesnės darbo sąlygos (prasčiau vertinamos). Iš dviejų lyginamų padalinių, patiriamas darbinis stresas yra mažesnis ten, kur testo balas yra mažesnis.

Adaptuoto testo klausimų/užduočių/teiginių ir juos apibendrinančių dimensijų turinį lėmė teorinės žinios, sukauptos žmogiškųjų išteklių valdymo moksle apie darbuotojų tarpusavio santykius ir patiriamą darbinį stresą. Šios žinios jau buvo aptartos 1.2.2. skyrelyje „Darbinio streso“ traktuotė ir diagnostika.

Darbinio streso instrumentarijų sudaro trys dalys: profesinio darbo krūvio, asmeninės įtampos ir asmeninių išteklių klausimynai. Klausimynai apima tris svarbias darbinės adaptacijos dimensijas: darbinį stresą, psichologinę įtampą ir gebėjimą tinkami panaudoti asmeninius išteklius. Kiekvienos šių dimensijų žingsnių (teiginių) skalė matuoja svarbius, specifinius aplinkos ir individo veiksnius.

Atsakymams žymėti „Darbinio streso“, kaip ir organizacinio klimato, teste numato penkių pakopų (tipų) atsakymo formatas (Likert'o skalė).

Klausiama, kaip sutinkama (nesutinkama) su tam tikrais teiginiais/klausimais/uždaviniais, atspindinčiais stresą, įtampą, darbo krūvį, nuovargį, išsekimą, fizinį nuovargį. Toliau, vienas po kito pateikiami 132 teiginiai/uždaviniai atspindintys įvairias darbinės situacijas AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose (žr. 4 priedą). Ties kiekvienu teiginiu reikėjo pažymėti vieną iš penkių atsakymo formatų: visiškai nesutinku (0 balų), nesutinku (1 balas), abejoju (2 balai), sutinku (3 balai), visiškai sutinku (4 balai).

Iš diagnostinių tyrimų ir praktikos yra žinoma, kad testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma reliabilumą (patikimumą) ir validumą (tinkamumą) (Anastazi, 2001; Merkys 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Minėtos metodologinės kokybės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos.

„Darbinio streso“ autoriai, apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą naudojo vidinės konsistencijos matą, vadinamąjį alfa-koeficientą, kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ( $\alpha \approx 1,00$ ), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Suprantama, kad realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai  $\alpha \leq 0,50$ ), tuomet laikoma, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas.

Kadangi normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas jungtinėje imtyje yra labai mažas, tai jis svyruoja nuo -0,09 iki +0,09.

Visais išvardintais, pasirinktais tinkamumo nustatymo metodais, matome, kad „Darbinio streso“ testas yra validus (tinkamas) ir matuojantis įvairių darbinių komandų (padalinių) veiksmingumą.

Ši darbinė hipotezė pasiteisino. Taikant faktorinės validacijos principus 132 pirminiai darbinio streso požymiai buvo apibendrinti (svesti) į 13 dimensijų arba subskalių. Jų pavadinimai ir metodologinės kokybės charakteristikos yra atspindėtos 3.4 lentelėje. Minėtos dimensijos ir kokybinės charakteristikos buvo gautos apklausus 444 darbuotojus, atstovaujančius 65 padalinius (darbinės komandas) iš 6 organizacijų. Tiriamos organizacijos buvo banko padaliniai, gamybos įmonė, dvi statutinės organizacijos, energetinio sektoriaus įmonė ir sveikatos priežiūros įstaiga.

Toliau tikslinga aptarti kiekvieną testo subskalę atskirai.

### **Darbo krūvis**

Milijonai darbuotojų visoje Europoje susiduria su psichologine rizika savo kasdieniniame darbe. <...> Darbo blogo organizavimo ir planavimo padariniai apima reikalavimus dirbti greitu tempu, vaidmenų neapibrėžtumą, reguliavimo stoką ar per didelius reikalavimus ir prastą pasikeitimų vadybą (Pikūnas J., Palujanskienė A., 2005). Darbuotojai jaučia didelį darbo krūvį ne tik tada kai per labai trumpą laiką reikia atlikti begalo daug darbų, bet ir tada kai jie yra neaprūpinti reikiamomis priemonėmis užduotims atlikti, arba tada, kai jie nepasirengę užduotims, kurias tenka atlikti darbe. Jie pageidautų, kad kas nors padėtų su jomis susidoroti ir nespaustų griežti bei trumpi jų atlikimo terminai.

### **Subrendimas atsakingesniam darbui (kitoms pareigoms)**

Darbuotojai priversti atlikti užduotis, kurios jiems per sunkios ima stresuoti. Tik subrendęs atsakingesnių užduočių atlikimui darbuotojas nepatirs streso ir užduotį atliks laiku ir nepriekaištingai. Tai gali įtakoti išsilavinimas, darbo patirtis, loginis mąstymas ir kt.

### **Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas**

Darbuotojams gali būti neaišku ko iš jų tikimasi darbe, kaip jie turėtų leisti savo laiką ir kaip bus įvertinti. Jie nežino nuo ko pradėti spręsti jiems patikėtus didelius uždavinius, susiduria su prieštariniais vadovų nurodymais. Jie taip pat nežino ką turėtų daryti, kad būtų pasiūlyta „šiltesnė vietelė“.

### **Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas**

Darbuotojų viršininkai gali skirtingai suvokti kaip reikia dirbti. Asmens pareigos organizacijoje arba pavaldumo struktūra gali būti neapibrėžtos. Jis gauna skirtingus nurodymus iš dviejų viršininkų ir turi nuspėti kurį vykdyti. Jie nepatenkinti kaip jie dirba ir nežino savo vietos organizacijoje. Jie nesuvokia, kam dera pataikauti organizacijoje bei turi daugiau nei reikia viršininkų.

### **Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe**

Jei darbuotojams rūpi ar kolegos tinkamai dirba savo darbą, tai gali reikšti gerus santykius darbe ir pasitikėjimą. Darbuotojai palaikantys gerus ir draugiškus santykius turi galimybę tokiu būdu išlieti neigiamus išgyvenimus net darbe, kuriame vyrauja stresinė situacija. Jie paskirsto darbus kitiems ir linkę spręsti kolegų asmenines problemas darbe.

### **Darbo sąlygos**

Darbuotojai veikiami didelio triukšmo, drėgmės, dulkių, karščio, šalčio, šviesos, nuodingų medžiagų arba nemalonių kvapų taip pat patiria vienokią ar kitokią stresą. Tokį pat nepasitenkinimą sukelia nuolat kintantis darbo grafikas, darbas savaitgaliais ir švenčių dienomis.

### **Įtampa ir pervargimas darbe**

Darbuotojai, kurie tiki savo galimybėmis, ne taip neigiamai reaguoja į įtampą, kilusią dėl ilgų darbo valandų ir didelio darbo krūvio, nei tie, kurie nepakankamai pasitiki savo jėgomis. Pažymima, jog pervargimo pasekmė neišvengiamas klaidų/broko atsiradimas, taip pat padidėja nelaimingų atsitikimų tikimybė.

### **Vidinė įtampa, nerimas**

Tyrimai rodo, kad kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę pabrėžti neigiamus aplinkos aspektus. <...> Stresas turi vieną svarbią savybę – jis formuojasi. Kiekvienas pastovus stresą keliantis veiksnys „prisideda“ prie streso lygio. Kiekvienas atskirai paimtas veiksnys nebūtų toks svarbus, bet, atsidūręs šalia kitų stresą keliančių veiksnių, gali virsti paskutiniu lašu, perpildančiu taurę. Jei darbuotojai jaučiasi prislėgti, neramūs, nelaimingi, ir/arba irzlūs, jie pastaruoju metu nebesugeba tinkamai reaguoti į situacijas, į kurias anksčiau nekreipdavo dėmesio, tai gali reikšti tik vieną – nuolatinę, vidinę įtampą.

### **Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose**

Žmonės tuokiasi, skiriasi, turi problemų santykiuose su vaikais, tėvais ir panašiai. Šie įvykiai įtakoja jų būseną, jaudulį, kuris persiduoda darbui.

### **Fizinis nuovargis**

Fizinį nuovargį įtakoja tokie veiksniai kaip peršalimas, širdies virpėjimas, lėtiniai bei nepaaiškinami skausmai, skrandžio skausmai, nereguliarūs valgymo įpročiai. Taip pat pripažįstama, kad nepastebėta, kaip priaugta svorio, pastaruoju metu piktnaudžiaujama alkoholiniais gėrimais, kankina miego sutrikimai, apėmęs tingumas ir/arba apatija.

### **Laisvalaikis ir atsipalaidavimas**

Pakankamas laisvalaikis, atsipalaidavimas ir savo pomėgių tenkinimas žmogų atpalaiduoja tiek nuo fizinio, tiek nuo darbinio nuovargio ir teigiamai veikia jo vidinį komfortą.

### **Rūpinimasis savimi**

Reguliari mankšta, miegas po 8val. per parą, rūpinimasis savo sveikata ir išvaizda, praktikuojama įtampą mažinantys atsipalaidavimo būdai bei ignoravimas žalingų įpročių (tabakas, narkotikai ir pan.) suteikia vidinę ramybę ir pasitenkinimą darbu bei gyvenimu.

### **Racionalus mąstymas**

Jei darbuotojai geba išskirti problemų esmę bei jas spręsti sistemiškai priimdami sprendimus pagalvoja apie pasekmes, jie taip pat gali susidoroti su stresu, vidine įtampa ir nerimu. Pažymimas sugebėjimas tinkamai planuoti laiką.

Darbinį stresą tikslinga diagnozuoti siekiant nustatyti organizacijos narių ir viso kolektyvo darbo krūvį, įtampą darbe, fizinį nuovargį, darbo sąlygas, nustatyti, kaip jaučiasi darbuotojai organizacijoje. Taip pat būtina nustatyti kaip reiškiasi darbinis stresas.

### **3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBINIO STRESO DIAGNOSTINIO TYRIMO REZULTATAI**

#### **3.1. Naudotų diagnostinių instrumentų metodologinės kokybės charakteristikos**

##### **3.1.1. Organizacinio klimato testo apibūdinimas ir jo metodologinės kokybės charakteristikos**

Šiandieniniame pasaulyje dauguma klausimynų (testų) sukuriama anglų, kiek rečiau – vokiečių kalbomis. Organizacinio klimato testai taip pat neišimti. Šis testas, stengiantis išvengti transkultūrinio validumo problemų, buvo sukurtas 2004 metais KTU profesoriaus G. Merkio mokslinės grupės, kurią sudaro įvairių Lietuvos universitetų magistrantai ir doktorantai. Kai kurie testo kūrimo bei patikros rezultatai atsispindį jau parengtuose ir apgintuose kvalifikaciniuose darbuose (Černeckienė, 2005, Beniušienė & VVeinhardt, 2005, Žutautienė, 2005 ir kt.).

Sukurto sutrumpinto klausimyno subskalių ilgis svyruoja nuo 2 iki 5 testo žingsnių. Sutrumpintą versiją sudaro 65 žingsniai. Teste naudojamas 5 pakopų Likert skalės atsakymų formatas, apimantis vertinimo pakopas nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Dauguma požymių (užduočių/teiginių/klausimų) buvo suformuluoti taip, kad atspindėtų neigiamus organizacinio klimato raiškos aspektus, ir tik apie penktadalį požymių – teigiamus (Merkys, 2005).

Tyrimui naudotas testas pasižymi aukšta, beveik visų subskalių vidine konsistencija, ir dominuoja labai aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai nuo 0,69 iki 0,94. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad faktoriniai svoriai yra laikomi aukštais jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti, ši sąlyga yra

Aukštas aptariamo testo įvertis rodo organizacijos klimato krizės apraiškas, ir atvirkščiai, žemas testo įvertis rodo, organizacinio klimato palankumą tiriamoje organizacijoje. Norint įvertinti klimato raišką, šalia jau aptartų testo įverčių (rodiklių) standartizuotoje Z-skaleje, buvo skaičiuojamas vidutinis pritarimo procentas, tenkantis konkrečiai dimensijai (skalei) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Neigiamų teiginių pavyzdžiai, „mūsų kolektyvo psichologinė atmosfera yra slegianti, gniuždanti“, „dažnokai tave demonstratyviai ignoruoja, praeina tarsi“pro stulpą“. Teigiamų teiginių pavyzdžiai, „mes, darbuotojai, reikalingą informaciją gauname laiku ir visą“, mūsų kolektyve dažnai nugriaudi sveikas juokas“.

Klausimyno patikimumas ir tinkamumas yra labai svarbios charakteristikos, tačiau jo reprezentatyvumas taip pat yra labai svarbi charakteristika (Anastazi, 2001; Merkys 1999). Šiame teste metodologinės kokybės charakteristiką apsprendžia imtis, kurios pagrindu buvo sukurtas ir sunormintas organizacinio klimato testas. Iš šio klausimyno autorių pateiktų duomenų matome, kad jis tenkina labai

plataus spektro „ekologinio validumo“ ir reprezentatyvumo reikalavimus. Šiandien Lietuvoje sukaupą testo normavimo bazę sudaro: 3596 bendrai ištirti darbuotojai, 247 darbo komandos ir 70 įvairių Lietuvos organizacijų.

Bendroje testo normavimo bazėje yra sukaupta pačių įvairiausių organizacijų tipų duomenys: viešojo sektoriaus, verslo organizacijos ir statutinių organizacijų (žr. 3.1 lentelę).

**3.1 lentelė. Lietuvoje tirtų organizacijų tipai sudarantys bendrą testo normavimo bazę**

Organizacijos tipas	Organizacijų apibūdinimas
<b>Viešojo sektoriaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendrojo lavinimo mokyklos</li> <li>• Universitetas</li> <li>• Stacionarinės gydymo įstaigos (ligoninės)</li> <li>• Pirminės sveikatos priežiūros centrai (PSPC)</li> <li>• Seniūnijos</li> <li>• Savivaldybės ir jų skyriai</li> <li>• Apskritis viršininko administracija</li> </ul>
<b>Verslo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos</li> <li>• Gamybos ir prekybos organizacijos</li> <li>• Stambios energetinio sektoriaus įmonės</li> <li>• Privatūs bankai ir jų regioniniai skyriai</li> <li>• Privačios žiniasklaidos institucijos</li> <li>• Draudimo kompanijos</li> <li>• Reklamos agentūra</li> <li>• VMI skyriai</li> </ul>
<b>Statutinės arba artimos joms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalėjimų departamento įstaigos</li> <li>• Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos organizacijos</li> <li>• Policijos komisariatai</li> <li>• Policijos nuovados</li> <li>• Teritoriniai muitinių skyriai</li> </ul>

Formuojant naudoto testo duomenų bazę Lietuvoje, aktyviai prisidėjo ir šio magistro darbo autorė. Konkrečiai normavimo bazė buvo papildyta žmoniškųjų išteklių testavimo rezultatais, atliktais AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose.

Duomenys normuojami, naudojant standartizuoto normaliojo skirstinio Z skalę. Čia reikia prisiminti, kad taikomuosiuose testavimo tyrimuose z įvertis plačiai taikomas kaip lakoniškas ir informatyvus rodiklis. Kaip žinoma z įverčio vidurkis visuomet lygus 0, o standartinis nuokrypis 1 (Anastazi&Urbina, 2001). Tokiu būdu z skalėje neigiamas įvertis reiškia nuokrypį nuo vidurkio “į apačią”, artimas nuliui įvertis rodo matuojamos dimensijos atitikimą norminės imties vidurkiui, o teigiami įverčiai rodo, kad matuojamo požymio raiška viršija vidurkį. Kadangi šiuo atveju klausimyno atskiros dimensijos buvo užkoduotos neigiamai, tai ir teigiami z įverčiai turi „neigiamą atspalvį“, o neigiami atvirkščiai.

Aptariamo testo psichometrinės kokybės charakteristikas prof. G. Merkio mokslinė grupė nustatė jau anksčiau ir šie rezultatai jau ne kartą buvo aprašyti minėtuose magistro darbuose ir, atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti išvadą, jog Lietuvoje sukurtas organizacinio klimato testas yra validus (tinkamas) ir patikimas.

Toliau reikėtų aptarti organizacinio klimato sutrumpintos testo versijos metodologinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt., tiek bendros, tiek AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro duomenų bazės atveju, nes šiame darbe būtent jis ir buvo naudojamas.

Kaip matyti 3.2 lentelėje, minėtos testo charakteristikos yra labai palankios. Vidinė konsistencija, bendruoju atveju, svyruoja nuo 0,55 iki 0,88 (bendras testo patikimumo balas pagal 19 dimensijų – 0,95), tiriamosios organizacijos atveju (žr. 3.3 lentelę) nuo 0,55 iki 0,90 (bendras testo patikimumo balas pagal 19 dimensijų tirtoje organizacijoje – 0,93).

Dominuoja aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai, kurie svyruoja nuo 0,69 iki 0,94 (bendras pagal 19 dimensijų balas – 0,71), AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro atveju nuo 0,65 iki 0,93 (bendras pagal 19 dimensijų balas – 0,68). Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad faktoriniai svoriai traktuojami aukštais jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6. Kaip matyti ši sąlyga yra ne tik tenkinama, bet ir viršijama abiem atvejais.

Sklaida, bendruoju atveju, svyruoja nuo 47,72 % iki 88,29 % (bendras testo balas pagal visas dimensijas – 52,16 %), o AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro atveju nuo 39,25 % iki 86,79 % (bendras testo balas pagal visas dimensijas – 45,66 %).

Taip pat labai svarbus testo metodologinės kokybės rodiklis - testo žingsnių (teiginių) skiriamoji geba (itt), kuri matuoja kaip kiekvienas testo žingsnis koreliuoja su kitais žingsniais toje pačioje dimensijoje. Klausimynuose, kurie grindžiami nuomonių išreiškimu yra reikalavimas, kad vidutinis skiriamosios gebos



koeficientas nenukristu žemiau 0,20 ribos. Bendruoju atveju įverčiai svyruoja nuo 0,22 iki 0,77 (bendras testo balas – 0,48), o tiriamuoju atveju nuo 0,25 iki 0,96 (bendras testo balas – 0,40). Šio rodiklio minimalūs reikalavimai taip pat abiem atvejais viršijami.

Kaip jau buvo minėta pagal pateiktas klausimyno autorių charakteristikas ir gautų rodiklių labai mažus skirtumus galima teigti, kad testas yra kokybiškas ir tinkamas tiriant organizacinio klimato raišką komerciniame banke.

**3.2 lentelė Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 3100**

	N items	Cronbach <i>α</i>	Faktorių skaičius	Sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	<b>0.83</b>	1	<b>65.82</b>	0.81	0.75	0.86	0.54	0.46	0.69
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	<b>0.62</b>	1	<b>47.72</b>	0.69	0.55	0.76	0.3	0.15	0.49
Konfliktai	4	<b>0.72</b>	1	<b>54.51</b>	0.74	0.74	0.74	0.39	0.37	0.42
Vyrų ir moterų santykiai	3	<b>0.83</b>	1	<b>76.37</b>	0.87	0.86	0.88	0.65	0.63	0.67
Humoras	3	<b>0.55</b>	1	<b>49.33</b>	0.70	0.47	0.85	0.22	0.02	0.43
Santykiai su vadovais	4	<b>0.85</b>	1	<b>68.65</b>	0.83	0.75	0.88	0.58	0.45	0.70
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	3	<b>0.72</b>	1	<b>63.76</b>	0.80	0.72	0.84	0.45	0.39	0.58
Informacija/ komunikacija	4	<b>0.82</b>	1	<b>65.14</b>	0.80	0.71	0.87	0.53	0.42	0.71
Atvirumas, tolerantiškumas	4	<b>0.78</b>	1	<b>60.77</b>	0.78	0.71	0.84	0.48	0.38	0.55
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	<b>0.87</b>	1	<b>72.55</b>	0.85	0.83	0.87	0.63	0.57	0.67
Kartų santykiai	4	<b>0.82</b>	1	<b>66.52</b>	0.81	0.74	0.89	0.55	0.43	0.69
Tarpusavio santykiai	5	<b>0.84</b>	1	<b>61.56</b>	0.78	0.73	0.84	0.52	0.43	0.67
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2		1	<b>84.67</b>	0.92	0.92	0.92	0.69	0.69	0.69
Valdymo /vadovavimo stilius	5	<b>0.88</b>	1	<b>68.43</b>	0.83	0.80	0.86	0.61	0.52	0.75
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2		1	<b>74.98</b>	0.87	0.87	0.87	0.50	0.50	0.50
Kontrolė	2		1	<b>88.29</b>	0.94	0.94	0.94	0.77	0.77	0.77
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	<b>0.64</b>	1	<b>57.98</b>	0.76	0.70	0.85	0.37	0.22	0.46
Vertybės ir kultūra	3	<b>0.73</b>	1	<b>64.84</b>	0.80	0.62	0.89	0.46	0.32	0.72
Tradicijos, šventės	2		1	<b>80.89</b>	0.90	0.90	0.90	0.62	0.62	0.62

**3.3 lentelė Sutrumpintos organizacinio klimato testo versijos metodologinės kokybės charakteristikos AB DnB NORD banko atveju, kai N = 70**

	N items	Cronbach $\alpha$	Faktorių skaičius	Sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	<i>0.84</i>	1	<i>67.85</i>	0.82	0.77	0.89	0.57	0.46	0.69
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	<i>0.66</i>	1	<i>51.89</i>	0.72	0.43	0.85	0.31	0.01	0.60
Konfliktai	4	<i>0.64</i>	1	<i>48.92</i>	0.70	0.60	0.78	0.32	0.25	0.44
Vyrų ir moterų santykiai	3	<i>0.69</i>	1	<i>66.97</i>	0.81	0.65	0.92	0.49	0.3	0.75
Humoras	3	<i>0.55</i>	1	<i>39.25</i>	0.65	0.41	0.77	0.25	0.03	0.38
Santykiai su vadovais	4	<i>0.84</i>	1	<i>68.53</i>	0.83	0.74	0.90	0.58	0.44	0.73
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	3	<i>0.73</i>	1	<i>66.27</i>	0.81	0.72	0.87	0.49	0.38	0.64
Informacija/ komunikacija	4	<i>0.76</i>	1	<i>58.70</i>	0.76	0.65	0.81	0.45	0.26	0.61
Atvirumas, tolerantiškumas	4	<i>0.77</i>	1	<i>59.04</i>	0.77	0.68	0.83	0.45	0.34	0.56
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	<i>0.90</i>	1	<i>77.21</i>	0.88	0.83	0.92	0.69	0.56	0.77
Kartų santykiai	4	<i>0.84</i>	1	<i>69.50</i>	0.83	0.73	0.92	0.59	0.44	0.76
Tarpusavio santykiai	5	<i>0.85</i>	1	<i>62.53</i>	0.79	0.68	0.88	0.53	0.29	0.72
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2		1	<i>79.60</i>	0.89	0.89	0.89	0.59	0.59	0.59
Valdymo /vadovavimo stilius	5	<i>0.84</i>	1	<i>60.70</i>	0.78	0.70	0.84	0.51	0.33	0.73
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2		1	<i>68.27</i>	0.83	0.83	0.83	0.37	0.37	0.37
Kontrolė	2		1	<i>86.79</i>	0.93	0.93	0.93	0.74	0.74	0.74
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	<i>0.65</i>	1	<i>59.21</i>	0.76	0.68	0.89	0.38	0.15	0.51
Vertybės ir kultūra	3	<i>0.64</i>	1	<i>58.19</i>	0.76	0.63	0.84	0.37	0.26	0.53
Tradicijos, šventės	2		1	<i>70.54</i>	0.84	0.84	0.84	0.41	0.41	0.41

### **3.1.2. Darbinio streso testo apibūdinimas ir jo metodologinės kokybės charakteristikos**

Darbinio streso testas, kaip jau buvo minėta nuo pat pradžių buvo adaptuojamas, prof. G. Merkio ir jo magistrantų komandos, Lietuvoje veikiančioms įmonėms, pagrindu laikant S. H. Osipow, A. R. Spokane (1987) OSI – darbinio streso klausimyną. Šio testo klausimų ir juos apibendrinančių dimensijų aprašymą galite rasti 2.3.2. skyrelyje Darbinio streso klausimynas.

Tiriamuoju atveju vidinės konsistencijos įverčiai, bendruoju (tirtų šešių organizacijų) atveju svyruoja nuo 0,75 iki 0,90 (bendras testo balas bendroje imtyje – 0,83) (žr. 3.4 lentelėje), o AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro atveju nuo 0,75 iki 0,89 (bendras testo balas AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro imtyje – 0,83) (žr. 3.5 lentelėje). Taip pat buvo atlikta ir faktorinė testo validacija, kurios statistiniai duomenys bei faktorinės analizės rezultatai patvirtina, kad testas yra tinkamas ir vienalypis. Bendru (visų šešių organizacijų) atveju faktorinio svorio įverčiai svyruoja nuo 0,58 iki 0,74 (bendras testo balas – 0,59), o AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro atveju nuo 0,62 iki 0,74 (bendras testo balas – taip pat 0,59).

Vieneto visumos koreliacija (itt) bendruoju atveju svyruoja nuo 0,25 iki 0,49 (bendras testo balas – 0,38), tirtos organizacijos atveju skiriamoji geba svyruoja nuo 0,27 iki 0,48 (bendras testo balas šioje organizacijoje – 0,28).

**3.4 lentelė Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos, kai N = 444**

	N <sub>items</sub>	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	<b>0.84</b>	1	<b>47.48</b>	0.68	0.53	0.82	0.39	0.19	0.63
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	8	<b>0.83</b>	1	<b>45.39</b>	0.67	0.51	0.79	0.37	0.17	0.59
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	7	<b>0.75</b>	1	<b>44.91</b>	0.67	0.44	0.80	0.34	0.07	0.63
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	7	<b>0.77</b>	1	<b>42.47</b>	0.65	0.60	0.69	0.33	0.22	0.52
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	<b>0.81</b>	1	<b>42.89</b>	0.65	0.52	0.75	0.34	0.14	0.56
Darbo sąlygos	11	<b>0.85</b>	1	<b>41.39</b>	0.64	0.46	0.78	0.35	0.12	0.59
Įtampa ir pervargimas darbe	8	<b>0.75</b>	1	<b>36.07</b>	0.59	0.42	0.74	0.26	0.11	0.49
Vidinė įtampa, nerimas	9	<b>0.90</b>	1	<b>54.78</b>	0.74	0.59	0.84	0.49	0.30	0.75
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	<b>0.76</b>	1	<b>41.03</b>	0.63	0.48	0.78	0.30	0.10	0.57
Fizinis nuovargis	9	<b>0.86</b>	1	<b>47.22</b>	0.68	0.51	0.81	0.40	0.21	0.64
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	<b>0.77</b>	1	<b>39.51</b>	0.62	0.41	0.76	0.30	0.02	0.70
Rūpinimasis savimi	9	<b>0.75</b>	1	<b>33.86</b>	0.58	0.41	0.69	0.25	0.06	0.62
Racionalus mąstymas	8	<b>0.84</b>	1	<b>49.13</b>	0.69	0.44	0.80	0.41	0.15	0.68

**3.5 lentelė Sukurto ir išbandomo darbinio streso testo metodologinės kokybės charakteristikos AB DnB NORD banko atveju, kai N = 70**

	N <sub>items</sub>	Cronbach α	Faktorių skaičius	Sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Darbo krūvis	8	<b>0.88</b>	1	<b>54.30</b>	0.73	0.54	0.81	0.47	0.26	0.71
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	8	<b>0.77</b>	1	<b>39.85</b>	0.63	0.48	0.74	0.31	0.03	0.59
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	7	<b>0.75</b>	1	<b>44.61</b>	0.66	0.41	0.83	0.34	0.09	0.66
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	7	<b>0.81</b>	1	<b>47.60</b>	0.69	0.56	0.79	0.38	0.03	0.57
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	8	<b>0.78</b>	1	<b>39.88</b>	0.62	0.52	0.77	0.31	0.01	0.53
Darbo sąlygos	11	<b>0.89</b>	1	<b>48.86</b>	0.65	0.52	0.84	0.43	0.22	0.70
Įtampa ir pervargimas darbe	8	<b>0.75</b>	1	<b>36.98</b>	0.60	0.45	0.75	0.27	0.08	0.50
Vidinė įtampa, nerimas	9	<b>0.89</b>	1	<b>54.76</b>	0.73	0.61	0.86	0.48	0.14	0.76
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	7	<b>0.78</b>	1	<b>47.78</b>	0.69	0.46	0.88	0.35	0.06	0.67
Fizinis nuovargis	9	<b>0.86</b>	1	<b>48.23</b>	0.69	0.56	0.81	0.41	0.19	0.70
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	8	<b>0.77</b>	1	<b>38.96</b>	0.62	0.47	0.73	0.29	0.09	0.64
Rūpinimasis savimi	9	<b>0.75</b>	1	<b>38.13</b>	0.62	0.41	0.82	0.27	0.18	0.81
Racionalus mąstymas	8	<b>0.87</b>	1	<b>54.80</b>	0.74	0.59	0.84	0.48	0.25	0.69

Taigi galime teigti, kad adaptuotas darbinio streso testas yra validus (tinkamas) ir patikimas atliekant tyrimus Lietuvos organizacijose. Testo metodologinės charakteristikos aukštos, klausimynas psichometriniu požiūriu pasižymi aukšta metodologine kokybe, tačiau ateityje vertėtų šio testo patikimumą, kaip ir organizacinio klimato testo atveju, patikrinti pakartotinių matavimų (re-testo) metodu ir sudaryti sutrumpintą testo versiją, tiek respondentų, tiek tyrėjų patogumui.

Toliau 3.6 lentelėje pateikiame interkoreliacijų matricą, kuri parodo statistinius sąryšius tarp 19 organizacinio klimato ir 13 darbinio streso dimensijų. Dauguma atveju beveik visi koreliacijos koeficientai, kaip ir buvo tikėtasi, rodo nestiprų, tačiau sistemingą (nuolat pasikartojantį) ir statistiškai labai patikimą ryšį.

### 3.6 lentelė Interkoreliacijų matrica, atspindinti organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšius

$N_{\min} = 437$ ;  $N_{\max} = 444$

Nepriklausomas kintamasis	Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „kličų“ susidarymas	Vadymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jo	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Darbo krūvis	0.2 ***	0.1 *	0.2 ***	0.1 **	0.1	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1	0.2 ***	0.0
Subrendimas atsakingesniai darbu	0.4 ***	0.4 ***	0.2 ***	0.0	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0.3 ***	0.3 ***	0.1 **	0.0	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.1 *	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0.4 ***	0.5 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.6 ***	0.3 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.3 ***
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0.1 **	0.1 **	0.1	0.0	0.1 **	0.1 **	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.1 **	0.1 **	0.2 **	0.1 **	0.1 **	0.0	0.1	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***
Darbo sąlygos	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.5 ***	0.3 ***
Įtampa ir pervargimas darbe	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.4 ***	0.3 ***
Vidinė įtampa, nerimas	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.4 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.1 **
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **
Fizinis nuovargis	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 *	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0.2 ***	0.1 *	0.1	0.0	0.1 *	0.1 **	0.1 **	0.1 **	0.1 *	0.1 *	0.1 *	0.1 *	0.1 *	0.1 **	0.0	0.1 *	0.2 ***	0.2 ***	0.2 ***
Rūpinimasis savimi	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1 **	0.1 *	0.1 **	0.0	0.1 *	0.1	0.1 *	0.1	0.2 ***	0.0	0.2 ***	0.1 **	0.1 **	0.1 *
Racionalus mąstymas	0.2 ***	0.2 ***	0.1 *	0.2 ***	0.3 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.1 **	0.1 **	0.2 ***	0.2 ***	0.1 **	0.2 ***	0.1	0.1 **	0.3 ***	0.2 ***	0.2 ***

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

Koreliacijos koeficientų įverčiai rodo organizacinio klimato ir darbinio streso testų balą. Aukštas įvertis atitinka nepalankų organizacinį klimatą ir didelį darbinį stresą.

Išdėstyti argumentai rodo, kad prof. Merkio mokslinės grupės, kurioje aktyviai dalyvavo ir šio magistro darbo autorė sukurtas lietuviškas darbinio streso testas psichometriniu požiūriu yra kokybiškas.

Sekančioje lentelėje (žr. 3.7 lentelė) pateikti statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso, kurie buvo patikrinti naudojant daugiamatę regresiją. Ši procedūra leido sužinoti, ar darbinis stresas yra veiksnys, kuris veikia organizacinį klimatą. Visos 13 streso dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos, kaip nepriklausomas kintamasis (priežastis), o konkreči organizacinio klimato dimensija (iš 19), kaip priklausomas kintamasis (pasekmė). Apibendrintus regresinės analizės rezultatus matome 3.7 lentelėje.

Šalia statistinių sąryšių analizės verta aptarti ir pačių nagrinėjamų požymių raišką, kuri bus aptarta 3.2 ir 3.3 skyriuose: organizacinio klimato ir darbinio streso raiška AB DnB NORD banko padaliniuose.

**3.7 lentelė Darbinio streso ir organizacinio klimato sąryšiai: daugiamatė regresija ( $r^2$ )**

$N_{\min} = 437$ ;  $N_{\max} = 444$

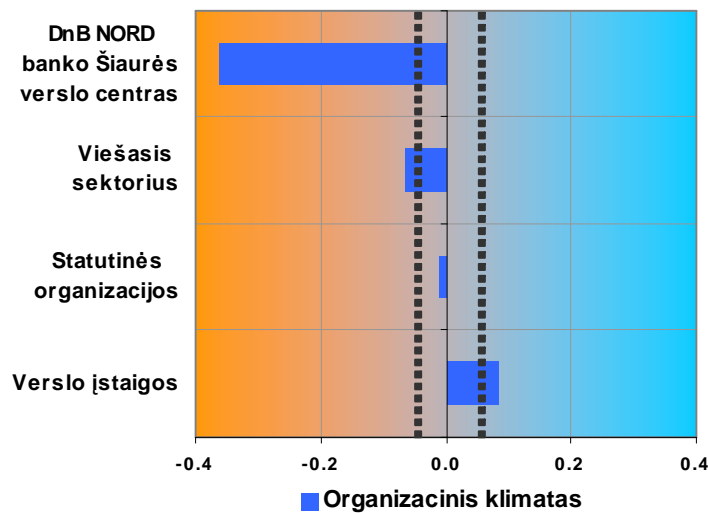
	Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo/vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Nepriklausomas kintamasis																			
Darbo krūvis																			
Subrendimas atsakingesniai darbui (kitoms pareigoms)	$r = 0,54$	$r = 0,58$	$r = 0,48$	$r = 0,44$	$r = 0,46$	$r = 0,60$	$r = 0,64$	$r = 0,63$	$r = 0,61$	$r = 0,59$	$r = 0,53$	$r = 0,61$	$r = 0,62$	$r = 0,67$	$r = 0,44$	$r = 0,59$	$r = 0,54$	$r = 0,67$	$r = 0,51$
Darbių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	$r^2 = 0,29$	$r^2 = 0,34$	$r^2 = 0,23$	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,22$	$r^2 = 0,37$	$r^2 = 0,41$	$r^2 = 0,39$	$r^2 = 0,37$	$r^2 = 0,35$	$r^2 = 0,28$	$r^2 = 0,38$	$r^2 = 0,38$	$r^2 = 0,44$	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,35$	$r^2 = 0,29$	$r^2 = 0,45$	$r^2 = 0,26$
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	$F = 13,00$	$F = 16,51$	$F = 9,35$	$F = 7,50$	$F = 8,68$	$F = 18,31$	$F = 22,09$	$F = 20,69$	$F = 18,80$	$F = 16,86$	$F = 12,57$	$F = 19,22$	$F = 19,36$	$F = 25,21$	$F = 7,48$	$F = 16,70$	$F = 12,72$	$F = 26,01$	$F = 10,80$
Išsipareigojimai ir atsakingumas darbe	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$
Darbo sąlygos																			
Įtampa ir pervargimas darbe																			
Vidinė įtampa, nerimas																			
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose																			
Fizinis nuovargis																			
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas																			
Rūpinimasis savimi																			
Racionalus mąstymas																			



### 3.2. Organizacinio klimato raiška AB DnB NORD banko padaliniuose

Sukaupta duomenų bazė leidžia tirtą organizaciją palyginti su kitomis, normavimo bazėje jau esančiomis, organizacijomis (žr. 3.1 pav.).

Kaip matome tirtoje organizacijoje, lyginant ją su kito tipo organizacijomis, organizacinis klimatas labai palankus, nes z-įvertis labai žemas, beveik siekia -0,4, tai reiškia, kad keturiomis dešimtosiomis viršija vidurkį, kuris dėl didelės imties svyruoja nuo -0,05 iki 0,05.



### 3.1 Pav. Organizacinio klimato z-skalės įverčiai atskiriems organizacijų tipams

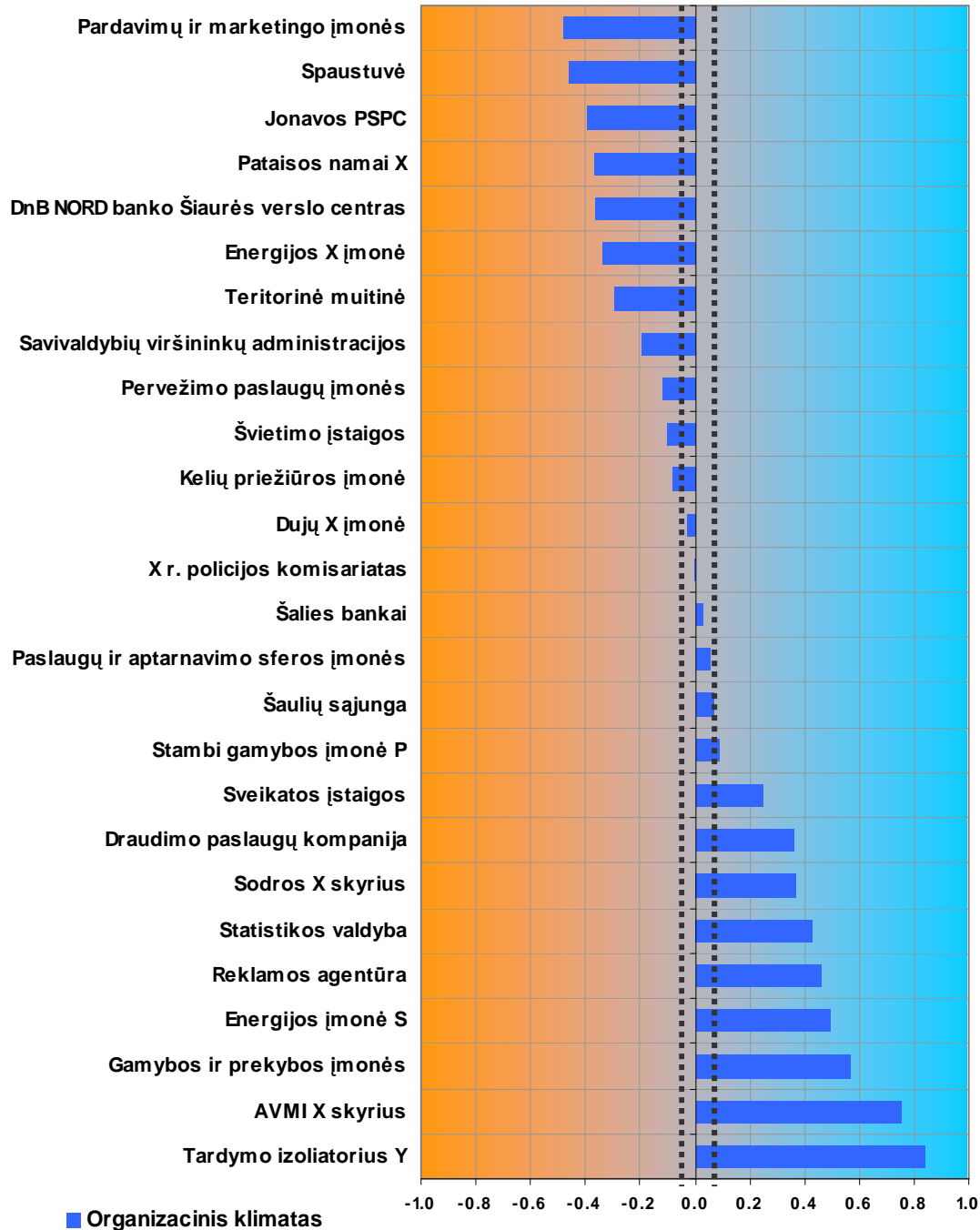
Visose šio magistrinio darbo z-įverčių skalėse morkinė spalva reiškia teigiamą, o melsva neigiamą skalės plotą. Vertinant organizacijas ar jų padalinius z-įverčių skalės morkinė pusė, kurioje nurodyti neigiami įverčiai reiškia palankų (gerėjantį) organizacinį klimatą ir/ar sąlyginai mažėjantį darbinį stresą, o melsva spalva, z-įverčių skalės pusė su teigiamai įverčiais, atvirkščiai (neigiama).

Taip pat yra galimybė sudaryti testo normas pagal konkrečias organizacijas, kurias matome 3.2 pav. AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centras yra tarp penkių pirmaujančių, turinčių žemą z-įvertį, organizacijų. Esamoje normavimo bazėje pirmas penkias vietas dalijasi šios organizacijos: pardavimų ir marketingo įmonė, spaustuvė, Jonavos PSPC, Pataisos namai x ir DnB NORD banko Šiaurės verslo centras.

Taip pat prieš tai minėtame 3.2 pav. matome tiriamo banko ir kitų šalies bankų santykį. AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centre organizacinis klimatas žymiai palankesnis nei kituose šalies bankuose. Tiriamas bankas yra pirmaujantis (tarp penkių pirmaujančių organizacijų esančių jungtinėje duomenų bazėje), o kiti šalies randasi z- skalės viduryje. Deja neįmanoma tiriamo banko palyginti su kiekvienu

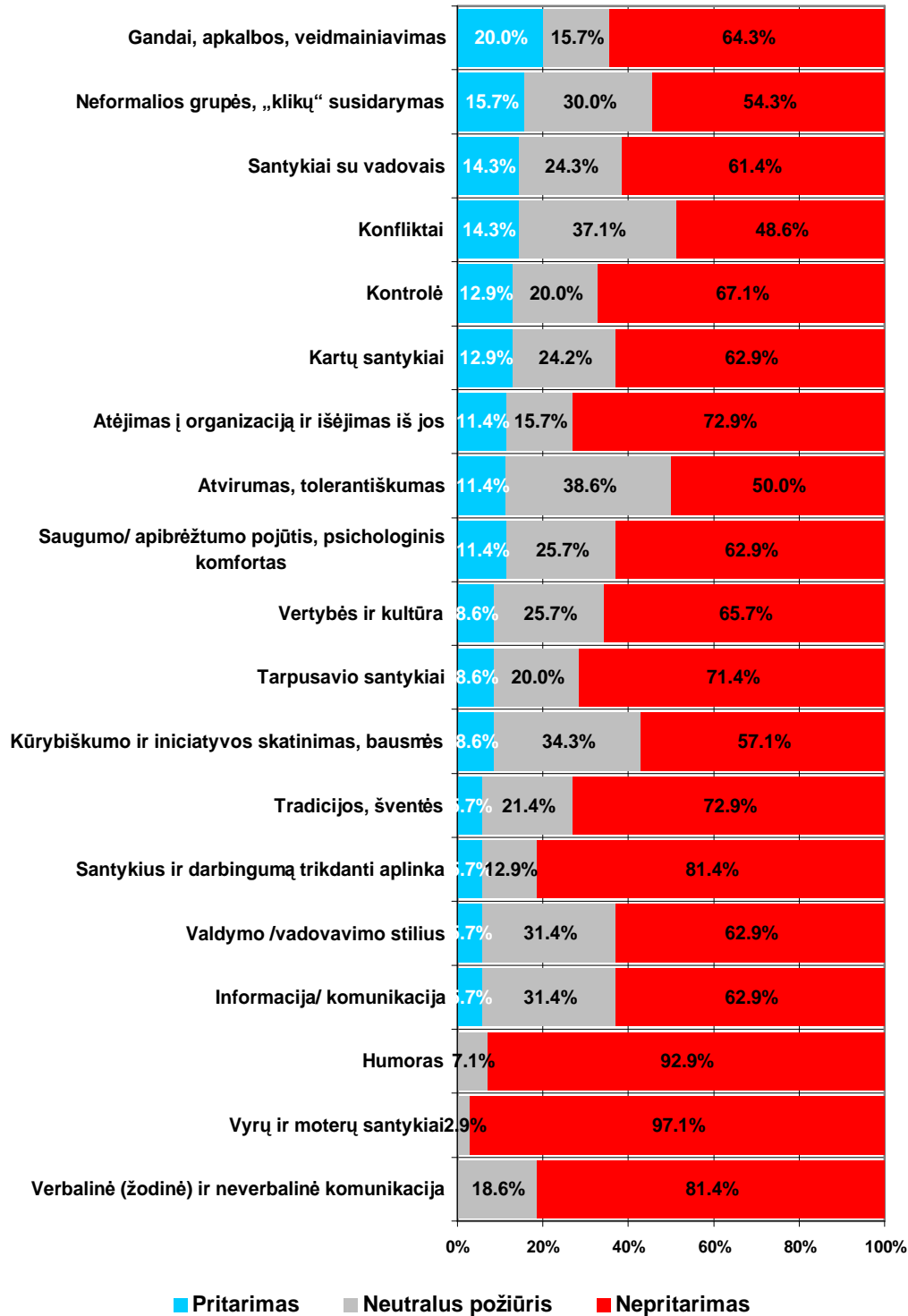
šalies banku atskirai. Visi diagnostiniai matavimai atlikti šalies bankuose standartizuotu organizacinio klimato testu buvo anonimiški.

Išvardinti argumentai dar kartą įrodo, kad organizacinis klimatas AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centre yra palankus darbui.



3.2 Pav. Organizacinio klimato z – skalės įverčiai atskiroms organizacijoms

Norint įvertinti organizacinio klimato raišką, tikslinga skaičiuoti ir vidutinį pritarimo procentą, tenkantį konkrečioje dimensijoje (skalėje) apibendrintiems neiginiams ir teiginiams. Vidutiniai pritarimo procentai buvo suskaičiuoti visoms testo dimensijoms, kurias galime matyti 3.3 paveiksle.



3.3 Pav. Vidutinis pritarimas/nepritarimas organizacinio klimato raiškos požymiams, proc.

Kaip matome minėtame paveiksle, AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose, yra keletas organizacinio klimato krizės apraiškų. 20 % tirtų darbuotojų pritaria, kad gandai ir apkalbos neigiamai veikia organizacinį klimatą, 15,7 % -, kad neigiamą įtaką daro neformalių grupių, „klikų“ susidarymas ir po 12,9 % - pritaria, kad santykiai su vadovais ir kontrolė yra prasto organizacinio klimato priežastis. Apie tai liudija melšvas „pritarimo“ procentų plotas 3.3 paveiksle, kuris proporcingai lyginant su neutralios nuomonės (pilkas plotas) ir nepritarimo (raudonas plotas) klimato krizei vidutiniais procentais, yra ganėtinai mažas.

Teigiamai klimatas vertinamas pagal tokias dimensijas kaip „vyrų ir moterų santykiai“ (97, 1 %) „humoras“ (92,9 proc.), „santykius ir darbingumą trikdanti aplinka“ (81,4 %), po (72,9 %) „tradicijos ir šventės“ ir „atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos“.

Pastaba: „vyrų ir moterų santykiai“ dimensijos vertinimas gali būti netikslus, nes padaliniuose kolektyvus sudaro dažniausiai moterys ir šių santykių praktiškai nėra.

Daugiausia neutralaus vertinimo procentų matome šiose dimensijos: „atvirumas, tolerantiškumas“ (38,6 proc.), „konfliktai“ (37,1 %), „kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas“ (34,3 %), „valdymo/vadovavimo stilius“ ir „informacija/komunikacija“ po (31,4 proc.) ir kt.

Pastaba: pateikiamo grafiko interpretavimui taip pat galioja taisyklė – „pritarimas“ žymi neigiamą vertinimą, „nepritarimas“ teigiamą organizacinio klimato vertinimą.

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacinio klimato vertinimas pagal atskiras dimensijas yra teigiamas, išskiriant tokias dimensijas, kaip „gandai ir apkalbos“, „neformalių grupių „klikų“ susidarymas“, „santykiai su vadovais“ bei „kontrolė“.

Tačiau bendras vaizdas negali atspindėti realaus vaizdo kiekviename AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padalinyje, todėl žvelgdami į z- įverčius pateikiame 3.4 paveiksle, galime aptarti organizacinio klimato būklę kiekviename padalinyje.

Palankiausias darbui organizacinis klimatas yra Kupiškyje, nuo jo neatsilieka Pasvalys, Joniškis, Akmenė, Bulvaras (Šiaulių padalinys), Rokiškis, Kelmė ir Pakruojis. Šių padalinių z – įverčiai labiausiai nutolę nuo vidurkio. Šiaulių ir Biržų padalinius galime traktuoti „aukso viduriu“, čia klimatas stabilus, nelinkęs nei į teigiamą, nei į neigiamą pusę. Tačiau yra keturi padaliniai, iš kurių du (Kuršėnai ir Panevėžys) yra linkę į prastą organizacinį klimatą, o likusiuose dviejuose (Radviliškio ir Babilonas – Laisvė (Panevėžio padaliniuose)) matomos ryškios organizacinio klimato krizės apraiškos.

Taigi kaip matome 3.8 lentelėje (geltonai pažymėti langeliai) Kuršėnuose organizacinio klimato poslinkį į krizę lemia gandai, kartų konfliktai bei organizacijos vertybės ir kultūra. Tai iš tiesų tikėtina, nes šiame padalinyje darbuotojų amžius svyruoja nuo 22 iki 48 (22, 26, 32, 48), todėl tikėtina, kad šie trys

paminėti veiksniai neigiamai veikia organizacinį klimatą. Mažiau reikšmingi požymiai veikiantys organizacinį klimatą yra humoras, informacija/komunikacija ir santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.

Panevėžio skyriuje organizaciniam klimatui neigiamą poveikį daro (žr. 3.8 lentelę) konfliktai, kurie, gali kilti dėl gandų, apkalbų ar veidmainiavimo, o dėl to tikėtina, kad skyriuje susidaro neformalios grupės, kurios tarpusavyje konfliktuoja, ir visa tai šį skyrių „stumia“ į organizacinio klimato krizę. Taip pat neigiamą reikšmę atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos.

Radviliškio poskyryje prie jau minėtų, konfliktų, gandų ir apkalbų bei veidmainiavimo, prisideda dar tokie veiksniai, kaip santykiai su vadovais, vadovavimo stilius, tarpusavio santykiai, kas žlugdo kūrybiškumą ir iniciatyvumą (žr. 3.8 lentelę). Šiuos veiksnius gali mažinti tikėtinos pasekmės (bausmės).

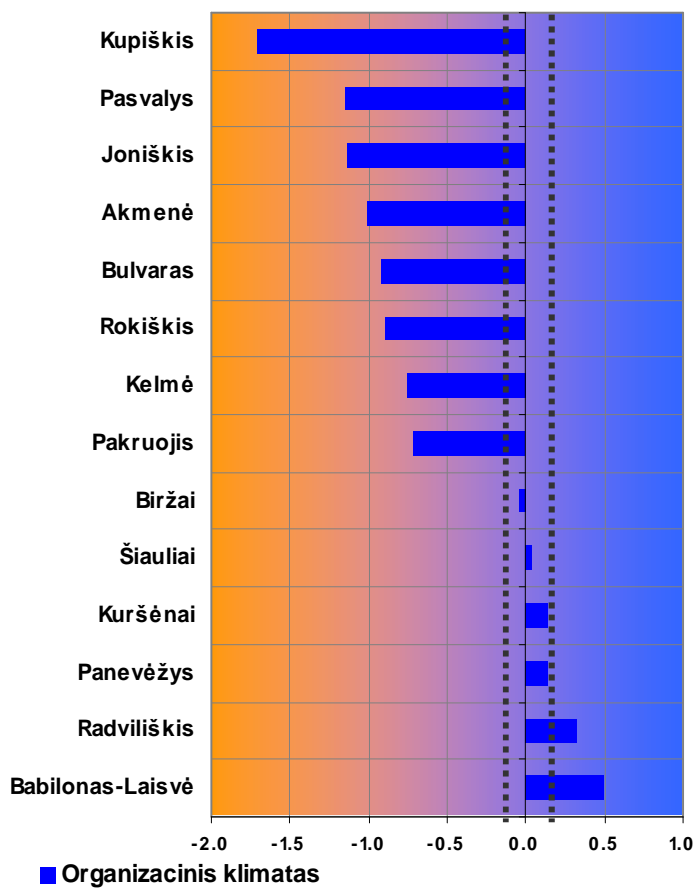
Babilonas – Laisvė (Panevėžio padaliniai), kur organizacinio klimato krizė taip pat ryški ir ji matoma (žr. 3.8 lentelę, geltoni langeliai) per tokius požymius kaip konfliktai su vadovais, bendradarbiais, neformalių grupių susidarymas ir kartų santykiai. Darbuotojų amžius šiuose padaliniuose svyruoja nuo 24 iki 40 metų. Kiti, mažiau paveikūs, bet taip pat svarbūs požymiais, per kuriuos matome organizacinio klimato neigiamą raišką yra santykiai su vadovais, gandai, apkalbos bei veidmainiavimas, kontrolė, ir santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.

Šiauliuose organizacinį klimatą neigiamai veikia kartų santykiai, taip pat valdymo, vadovavimo stilius ir kontrolė.

Toliau minėtoje lentelėje matome, kad Šiaulių skyriuje organizacinio klimato apraiškos matomos per kartų santykių prizmę, kuri labiausiai įtakoja šį reiškinį.

Kaip matome 3.8 lentelės mėlynai pažymėtuose langeliuose organizacinio klimato neigiamų apraiškų beveik nėra Kupiškio poskyryje. Pasvalio, Bulvaro (Šiaulių padalinys), Akmenės, Kelmės, Rokiškio padaliniuose matomi palankiam organizaciniam klimatui įtaką darantys veiksniai. Tai saugumas, verbalinė, neverbalinė komunikacija, santykiai su vadovais, kūrybiškumas ir t.t.

Pakruojo ir Joniškio poskyriuose organizacinį klimatą palankiai veikia tik vienetiniai veiksniai, tai atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos (Pakruojo poskyryje) ir kontrolė (Joniškio poskyryje).



3.4 pav. Organizacinio klimato raiška AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose

**3.8 lentelė. Organizacinio klimato raiškos nukrypstantys įverčiai AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose, kai N = 70.** Geltona spalva rodo ypač nepalankų, dažnai besireiškiantį darbinį stresą. Melsva spalva rodo retai besireiškiantį darbinį stresą.

	Pakruojis	Kupiškis	Joniškis	Šiauliai	Pasvalys	Babilonas-Laisvė	Bulvaras	Biržai	Kuršėnai	Akmenė	Kelmė	Rokiškis	Panevėžys	Radviliškis
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0.33	-1.77	-0.92	0.42	-1.40	-0.25	-1.16	-0.10	-0.55	-1.39	-0.31	-0.86	0.22	0.14
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	-0.75	-1.42	-0.98	-0.61	-1.32	-0.16	-1.25	-0.07	0.01	-0.49	-0.92	-0.49	-0.12	-0.19
Konfliktai	0.11	-1.28	-0.69	0.11	-0.81	1.27	-1.02	0.73	0.11	-0.04	-0.94	-0.04	0.51	0.55
Vyrų ir moterų santykiai	-0.48	-0.48	-0.48	-0.43	0.26	-0.22	-0.48	-0.48	-0.48	-0.22	-0.38	0.31	-0.24	0.12
Humoras	-0.50	-0.91	-0.71	-0.46	-0.37	-0.08	-0.43	0.34	-0.91	-0.18	-0.46	-0.50	0.20	0.01
Santykiai su vadovais	-0.56	-1.48	-1.01	-0.02	-1.17	0.82	-1.13	0.63	-0.36	-1.09	0.15	-1.02	0.00	0.55
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	-0.56	-1.42	-0.92	0.53	-0.01	0.40	-1.10	-0.66	0.30	-0.75	-0.39	-1.14	-0.08	0.79
Informacija/komunikacija	-0.58	-1.59	-0.90	-0.26	-0.84	0.22	-0.72	0.29	0.87	-0.51	-0.26	-0.65	-0.38	0.39
Atvirumas, tolerantiškumas	-0.69	-1.58	-0.98	-0.18	-0.54	-0.34	-0.85	-0.89	-0.55	-0.27	-0.26	-0.62	-0.01	-0.01
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	-0.39	-1.15	-0.98	0.10	-0.92	0.96	-0.60	0.77	1.02	-0.96	-1.08	-0.77	0.72	0.69
Kartų santykiai	-0.18	-1.06	-0.74	1.25	-0.87	1.02	0.33	-0.10	1.26	-0.90	-1.00	-0.50	0.25	-0.01
Tarpusavio santykiai	-0.76	-1.58	-0.87	-0.29	-1.20	0.42	-0.87	0.42	0.07	-1.28	-1.44	-0.81	0.17	0.84
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0.72	-1.20	-0.43	-0.18	-0.81	1.46	-0.72	0.25	0.13	-0.47	-0.04	-0.72	0.91	-0.03
Valdymo /vadovavimo stilius	-0.43	-1.29	-0.77	0.66	-0.69	0.39	-0.79	0.33	0.71	-0.53	-0.47	-0.70	0.22	0.57
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	-0.03	-0.31	-0.43	-0.03	-0.54	0.54	-0.13	-0.60	0.82	-0.46	-0.77	-0.17	0.41	0.25
Kontrolė	-0.34	-1.20	-1.00	0.63	-0.90	0.77	-0.21	-0.71	0.03	-1.20	-0.71	-0.46	-0.21	0.35
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-1.07	-1.48	-0.50	-0.59	-0.59	0.45	-0.12	-0.06	-0.36	-1.07	-0.50	0.05	0.70	0.38
Vertybės ir kultūra	-0.14	-1.47	-0.78	0.24	-0.94	-0.04	-0.58	0.24	1.38	-0.99	0.05	-0.99	0.02	0.43
Tradicijos, šventės	-0.80	-0.45	-0.92	0.16	-1.30	-0.21	-0.29	-0.21	-0.92	-0.33	-0.35	-1.16	-0.62	-0.45

### 3.3. Darbinio streso raiška AB DnB NORD banko padaliniuose

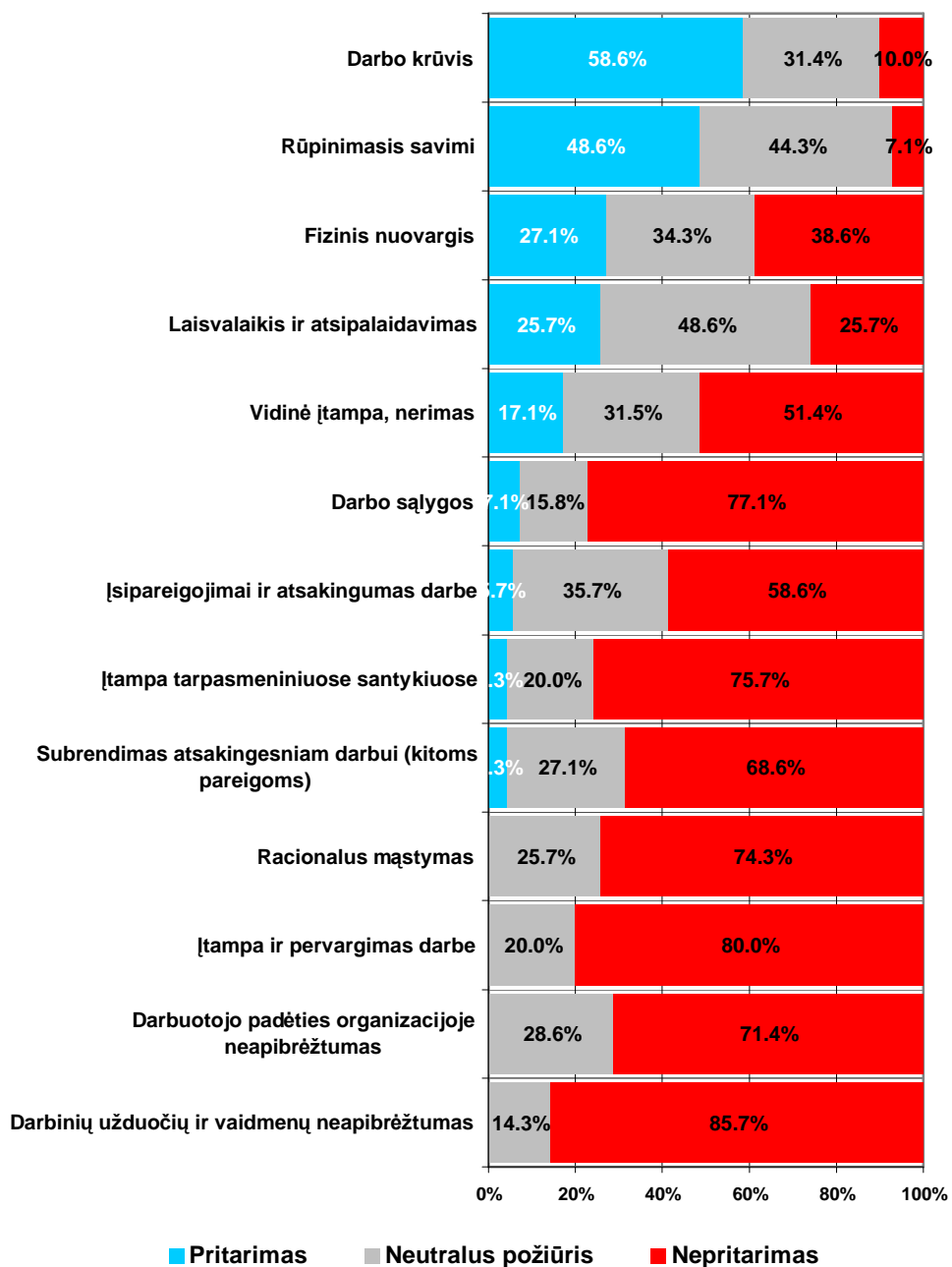
Vertinant darbinio streso raišką AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose, kaip ir organizacinio klimato atveju buvo skaičiuojami vidutiniai pritarimo procentai, tenkantys konkrečiai dimensijai (skalei) apibendrintiems neigiamiems teiginiams. Vidutiniai pritarimo, neutralumo ir nepritarimo požūriai buvo suskaičiuoti visoms klausimyno dimensijoms, kurias matome 3.5 paveiksle.

Kaip rodo rezultatai, AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose darbinis stresas reiškiasi per šias dimensijas, bendra procentinė išraiška dėstoma sekančiai. 58,6 % visų tirtųjų pritaria, kad didžiausią stresą sukelia darbo krūvis, 48,6 % jų pritaria, kad nelieta laiko rūpintis savimi, kas taip pat prisideda prie darbinio streso būvimo organizacijoje. 27,1 % pritaria, kad darbinį stresą įtakoja fizinis nuovargis, kuris, galima spėti, kad atsiranda nuo darbo krūvio. 25,7 % pritaria, kad dėl didžiulio darbo krūvio ir fizinio nuovargio neturi laisvalaikio ir negali tinkamai atsipalaiduoti. Apie tai liudija melšvas „pritarimo“ procentų plotas 3.5 paveiksle.

Respondentai pritaria, kad darbinio streso neįtakoja tokios dimensijos kaip „darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas“ (85,7 %) „įtampa ir pervargimas darbe“ (80,0 proc.), „darbo sąlygos“ (77,1 %), „įtampa tarpasmeniniuose santykiuose“ (75,7 %), „racionalus mąstymas“ (74,3 %) ir „darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas“ (71,4 %).

Daugiausia neutralaus vertinimo susilaukė šiose dimensijos: „laisvalaikis ir atsipalaidavimas“ (48,6 proc.), „rūpinimasis savimi“ (44,3 %), „fizinis nuovargis“ (34,3 %), „vidinė įtampa ir nerimas“ ir „darbo krūvis“ atitinkamai po (31,5 %) ir (31,4 %).



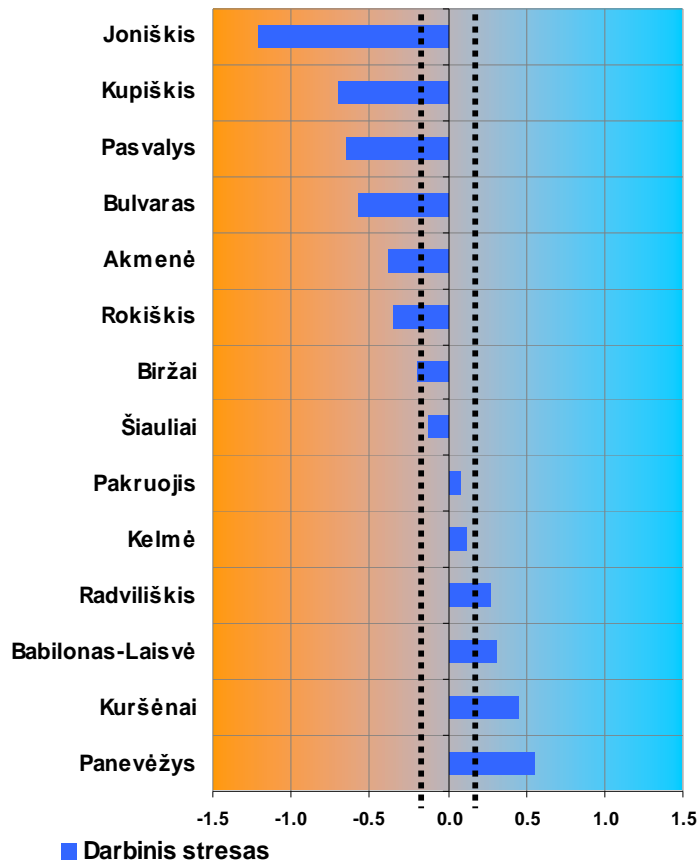


3.5 Pav. Vidutinis pritarimas/nepritarimas darbinio streso raiškos požymiams, proc.

Apibendrinant galima teigti, kad darbinis stresas, bendruoju atveju, kaip matome iš jau minėto paveikslo pagal dimensių procentines išraiškas, atsiranda dėl didelio darbo krūvio, tam pritaria beveik 60,0 % visų respondentų, fizinio nuovargio (apie 30,0 %), trumpo laisvalaikio (apie 25,0 %) ir laiko stokos rūpintis savimi (apie 50,0 %).

Tačiau bendras vaizdas negali atspindėti realaus vaizdo kiekviename AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padalinyje, todėl žvelgdami į z-įverčius pateiktus 3.6 paveiksle, galime aptarti darbinio streso būklę kiekviename padalinyje.

Darbinio streso praktiškai nėra Joniškio poskyryje. Kupiškėje, Pasvalyje, Bulvare (Šiaulių padalinys), Akmenėje, Rokiškyje darbinis stresas yra nežymus arba retai pasireiškiantis reiškinys. Biržai, Šiauliai, Pakruojis ir Kelmė kaip ir organizacinio klimato raiškos atveju yra „aukso vidurys“. Kitaip tariant darbinio streso apraiškos ir jo nebūvimas yra apytiksliai tolygūs, ir jis nedaro stiprios neigiamos įtakos šių padalinių darbuotojams. Žvelgiant žemyn, z – skalės apačioje matome keturis poskyrius, beje tuos pačius, kaip ir organizacinio klimato raiškos atveju, kuriuose darbinio streso požymiai labai ryškūs. Radviliškis, Babilonas – Laisvė (Panevėžio padaliniai) šiek tiek yra nutolę nuo vidurkio, tačiau vis gi linksta neigiama kryptimi, kas reiškia darbinio streso pastovias apraiškas. Kuršėnų ir Panevėžio padaliniuose matomas ryškus, nuolatinis darbinio streso egzistavimas. Detalesnę padalinių analizę pateikiame 3.9 lentelėje, kurią dabar ir aptarsime.



### 3.6 pav. Darbinio streso raiška z – įverčiais AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose

3.9 lentelėje geltonai pažymėtuose langeliuose matome, kad Pakruojo poskyryje didžiausią neigiamą įtaką darbiniam stresui daro darbo krūvis, kiek mažiau racionalus mąstymas, rūpinimasis savimi.

Pasvalio poskyryje matome tą pačią tendenciją. Darbinį stresą veikia beveik vienintelis darbinio krūvio nuolatinis egzistavimas.

Kuršėnų padalinyje, kaip ir prieš tai minėtuose poskyriuose, poslinkį į darbinio streso krizę lemia darbo krūvis, kuris beje daugiau nei dvigubai didesnis nei prieš tai minėtuose poskyriuose ir darbo sąlygos. Šiek tiek mažiau darbinį stresą veikia fizinis nuovargis, darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas, darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas ir laisvalaikio ir atsipalaidavimo stygius.

Kelmės poskyryje, kaip ir Pakruojo bei Pasvalio komandose didžiausią įtaką darbiniam stresui turi darbo krūvis, o tokie reiškiniai kaip vidinė įtampa ir nerimas ar fizinis nuovargis šiek tiek mažesnę.

Minėtuose poskyriuose matomas vienas ryškiausių darbinio streso sukėlėjų – darbinis krūvis. Šiuose padaliniuose metų laikotarpyje pasikeitė didžioji dalis kolektyvo narių, o naujų atėjimas į organizaciją ir jų mokymas visada atsispindi didesniu darbo krūviu, įtampa, nerimu ir kitais reiškiniais

didinančiais darbinio streso apraiškas kolektyvuose. Išėjus vienam ar keliems komandos nariams likusiems tenka visas jų darbo krūvis, o atėjus naujiems nariams į komanda jis dar padidėja, nes ne tik reikia dirbti už buvusių kolegas, bet dar ir naujus mokyti, kad ateityje visiems būtų lengviau.

Kupiškio, Joniškio, Pasvalio, Kuršėnų, Akmenės ir Rokiškio padaliniuose (mėlynai pažymėti langeliai) pastebimi reiškiniai, kurie ne tik neįtakoja darbinio streso, bet ir jį mažina. Tokiais veiksniais kaip darbinių užduočių ir vaidmenų apibrėžtumu (Kupiškyje, Pasvalyje, Rokiškyje), darbuotojų padėties organizacijoje apibrėžtumu (Kupiškyje), išipareigojimais ir atsakingumu darbe (Joniškyje, Kuršėnuose, Rokiškyje), palankiomis darbo sąlygomis (Kupiškyje, Joniškyje), įtampos ir pervargimo nepasireiškimu (Joniškyje, Akmenėje), vidinės įtampos ir įtampos tarpasmeniniuose santykiuose nebuvimu (Joniškyje) ir racionalaus mąstymo būvimu (Kupiškyje, Pasvalyje, Kuršėnuose).

Apžvelgę organizacinio klimato ir darbinio streso raišką AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose pastebime sąryšius tarp padalinių, kuriuose darbuotojai patiria darbinį stresą ir, kuriuose esti nepalankus organizacinis klimatas. Šiuos sąryšius aptarsime 3.4 skyriuje.

**3.9 lentelė Darbinio streso raiškos nukrypstantys įverčiai AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose, kai N = 70**

	Pakruojis	Kupiškis	Joniškis	Šiauliai	Pasvalys	Babilonas-Laisvė	Bulvaras	Biržai	Kuršėnai	Akmėnė	Kelmė	Rokiškis	Panevėžys	Radviliškis
Darbo krūvis	1.19	0.72	0.34	0.62	1.04	0.46	0.19	0.57	2.13	0.07	1.10	0.46	0.53	0.78
Subrendimas atsakingesniai darbu	-0.69	-0.65	-0.52	-0.23	-0.81	0.44	-0.49	-0.81	-0.17	-0.81	-0.59	-0.49	0.16	-0.10
Darbinų užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0.09	-1.32	-0.24	-0.15	-1.23	-0.08	-0.34	-0.31	0.43	-0.42	-0.10	-1.04	0.34	-0.32
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	-0.22	-1.45	-0.74	-0.15	-0.50	0.92	-0.46	-0.07	0.58	-0.76	0.05	-0.96	0.49	0.44
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	-0.63	-0.74	-1.05	0.00	-0.83	-0.43	-0.18	0.33	-1.05	-0.78	-0.80	-1.36	0.17	-0.24
Darbo sąlygos	-0.62	-1.01	-1.22	-0.10	-0.18	-0.44	-0.42	0.17	1.24	-0.65	-0.24	0.24	-0.16	0.05
Įtampa ir pervargimas darbe	-0.20	-0.25	-1.05	-0.01	-0.49	0.45	-0.05	-0.35	0.40	-1.00	-0.29	-0.10	0.54	0.37
Vidinė įtampa, nerimas	0.25	0.32	-1.01	-0.14	-0.24	0.38	-0.62	-0.12	-0.49	0.19	0.83	0.38	0.40	0.08
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0.14	-0.75	-1.01	-0.43	-0.69	0.84	-0.65	-0.25	-0.25	0.24	-0.05	0.49	0.27	0.06
Fizinis nuovargis	0.21	0.96	-0.77	0.07	0.23	0.40	-0.88	-0.86	0.87	0.55	0.51	0.46	0.65	0.13
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	-0.07	-0.41	-0.31	-0.01	-0.17	-0.41	-0.07	0.26	0.42	0.17	0.29	-0.45	-0.07	0.09
Rūpinimasis savimi	0.48	0.06	-0.47	0.11	-0.26	-0.32	-0.22	0.06	-0.09	0.48	0.02	-0.21	0.30	0.29
Racionalus mąstymas	0.71	-1.26	-0.85	-0.67	-1.24	0.26	0.21	-0.18	-1.16	-0.33	-0.22	-0.52	0.61	0.36

Geltona spalva rodo ypač nepalankų, dažnai besireiškiantį darbinį stresą.  
Melsva spalva rodo retai besireiškiantį darbinį stresą.

### **3.4. Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai tirtoje organizacijoje**

Šiame skyriuje pateikiami statistiniai sąryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso, kurie buvo patikrinti naudojant daugiamačę regresiją (žr. 4.1 lentelę). Ši procedūra leido sužinoti, kad darbinis stresas yra veiksnys, kuris veikia organizacinį klimatą. Visos 13 darbinio streso dimensijų (subskalių) regresijos modelyje buvo traktuojamos, kaip nepriklausomas kintamasis (priežastis), o konkreti organizacinio klimato dimensija (iš 19) buvo apibrėžta, kaip priklausomas kintamasis (pasekmė). Apibendrintus regresinės analizės rezultatus matome 4.0 lentelėje, o 4.1 lentelėje – daugiamačės regresijos rezultatus.

Analizuojant minėtas lenteles matome, kad darbinis stresas gali būti traktuojama kaip palankaus (nepalankaus) organizacinio klimato būklės priežastis. Visais atvejais regresijos modelis buvo statistiškai patikimas. Iš determinacijos koeficiento  $r^2$  reikšmių matyti, kad darbinis stresas organizacinio klimato raišką ir būklę paveikia apie 30 % procentų. Procentas yra labai didelis, turint omeny, kad organizacinio klimato būklę gali veikti labai daug priežasčių. Pavyzdžiui, darbuotojų ir vadovų darbiniai santykiai, sudėtingos darbinės užduotys, darbo laikas skirtas įvairioms ir sudėtingoms užduotims atlikti, darbuotojų motyvavimas ir kt.

Nustatytas 30% lyginamasis poveikumo svoris, tenka vien tik darbiniam stresui, o tai iš tiesų yra labai daug. Iš pateiktų faktų galėtų išplaukti tokia praktinė - vadybinė išvada, kad norint AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose pasiekti optimalios organizacinio klimato raiškos, kartu reikia puoselėti darbuotojus, gerinti darbo sąlygas, mažinti darbo krūvį, didinant darbuotojų skaičių, bei skatinti darbuotojus tiek materialiai, tiek nematerialiai.

#### 4.0 lentelė Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dimensijų

$N_{\min} = 69$ ;  $N_{\max} = 70$  (Darbinis stresas – nepriklausomas kintamasis, organizacinis klimatas – priklausomas kintamasis)

	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klukų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanči aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Darbo krūvis	0.3 **	0.3 **	0.1	0.1	0.2	0.1	0.4 **	0.4 **	0.3 **	0.3 **	0.2	0.2	0.1	0.4 **	0.2	0.3 *	0.0	0.4 ***	0.1
Subrendimas atsakingesniai darbui	0.4 ***	0.5 ***	0.2 *	0.1	0.3 *	0.3 **	0.4 ***	0.4 **	0.4 ***	0.4 ***	0.4 **	0.4 **	0.6 ***	0.3 **	0.3 *	0.3 **	0.5 ***	0.4 ***	0.3 *
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas	0.4 ***	0.5 ***	0.2 *	-0.2	0.4 ***	0.3 *	0.3 *	0.4 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.3 **	0.3 *	0.5 ***	0.4 ***	0.3 **	0.3 *	0.3 *	0.5 ***	0.3 **
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas	0.5 ***	0.6 ***	0.4 ***	0.1	0.5 ***	0.6 ***	0.6 ***	0.6 ***	0.5 ***	0.7 ***	0.6 ***	0.5 ***	0.7 ***	0.7 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.7 ***	0.3 **
Įsipareigojimai ir atsakingumas darbe	0.2 *	0.3 *	0.3 *	-0.3 *	0.3 *	0.2	0.1	-0.1	0.2	0.3 **	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1
Darbo sąlygos	0.5 ***	0.4 ***	0.3 **	0.1	0.3 *	0.3 *	0.5 ***	0.6 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.4 **	0.4 ***	0.5 ***	0.4 **	0.4 ***	0.3 **	0.5 ***	0.2
Įtampa ir pervargimas darbe	0.6 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.2	0.4 ***	0.3 **	0.5 ***	0.6 ***	0.5 ***	0.6 ***	0.5 ***	0.5 ***	0.6 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.5 ***	0.4 ***	0.6 ***	0.4 ***
Vidinė įtampa, nerimas	0.4 ***	0.3 *	0.2	0.1	0.3 *	0.3 **	0.3 **	0.3 *	0.3 *	0.3 *	0.1	0.1	0.4 ***	0.3 *	0.1	0.2 *	0.2	0.3 *	0.3 **
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose	0.2	0.3 **	0.2	0.2 *	0.5 ***	0.3 **	0.3 **	0.4 **	0.3 *	0.4 **	0.3 *	0.3 **	0.3 **	0.3 *	0.2 *	0.2	0.2	0.3 *	0.2
Fizinis nuovargis	0.2	0.3 *	0.2	0.0	0.2	0.3 **	0.3 *	0.1	0.2	0.2	0.2 *	0.1	0.3 **	0.3 **	0.2	0.2	0.3 *	0.2	0.1
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas	0.2	0.1	0.0	-0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.2	0.1	-0.2	0.0	0.2	0.2	0.4 ***
Rūpinimasis savimi	0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.1	0.1	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.1	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.3 *
Racionalus mąstymas	0.3 **	0.4 **	0.2	0.1	0.5 ***	0.4 **	0.1	0.2	0.3 *	0.3 **	0.1	0.2	0.4 **	0.2	0.1	0.1	0.3 *	0.2	0.2

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

**4.1 lentelė Organizacinio klimato ir darbinio streso sąryšiai ( $r^2$ ), išreikšti daugiamatėje regresijoje**

$N_{\min} = 69$ ;  $N_{\max} = 70$  (Darbinis stresas – nepriklausomas kintamasis, organizacinis klimatas – priklausomas kintamasis)

	Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kurybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykis ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Darbo krūvis																			
Subrendimas atsakingesniai darbu (kitoms pareigoms)																			
Darbinių užduočių ir vaidmenų neapibrėžtumas																			
Darbuotojo padėties organizacijoje neapibrėžtumas																			
Išsipareigojimai ir atsakingumas darbe	$r = 0,723$	$r = 0,720$	$r = 0,580$	$r = 0,541$	$r = 0,694$	$r = 0,646$	$r = 0,713$	$r = 0,735$	$r = 0,655$	$r = 0,786$	$r = 0,714$	$r = 0,674$	$r = 0,752$	$r = 0,727$	$r = 0,644$	$r = 0,628$	$r = 0,606$	$r = 0,739$	$r = 0,631$
Darbo sąlygos	$r^2 = 0,522$	$r^2 = 0,519$	$r^2 = 0,337$	$r^2 = 0,292$	$r^2 = 0,482$	$r^2 = 0,418$	$r^2 = 0,508$	$r^2 = 0,540$	$r^2 = 0,429$	$r^2 = 0,618$	$r^2 = 0,510$	$r^2 = 0,454$	$r^2 = 0,565$	$r^2 = 0,529$	$r^2 = 0,414$	$r^2 = 0,394$	$r^2 = 0,367$	$r^2 = 0,546$	$r^2 = 0,398$
Įtampa ir pervargimas darbe	$F = 4,705$	$F = 4,640$	$F = 2,186$	$F = 1,779$	$F = 4,009$	$F = 3,092$	$F = 4,442$	$F = 5,066$	$F = 3,238$	$F = 6,979$	$F = 4,477$	$F = 3,584$	$F = 5,597$	$F = 4,832$	$F = 3,046$	$F = 2,800$	$F = 2,500$	$F = 5,179$	$F = 2,843$
Vidinė įtampa, nerimas	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,022$	$p < 0,070$	$p < 0,000$	$p < 0,002$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,001$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,000$	$p < 0,002$	$p < 0,004$	$p < 0,009$	$p < 0,000$	$p < 0,003$
Įtampa tarpasmeniniuose santykiuose																			
Fizinis nuovargis																			
Laisvalaikis ir atsipalaidavimas																			
Rūpinimasis savimi																			
Racionalus mąstymas																			

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



### 3.5. Organizacinio klimato, darbinio streso ir sociodemografinių kintamųjų sąryšiai

Aptarus organizacinio klimato ir darbinio streso raišką, tiek bendrai, tiek detalai, taip pat verta paanalizuoti sociodemografinių kintamųjų sąryšius su minėtais kintamaisiais. Kaip jau žinome, iš ankstesnių skyrių, organizacinio klimato ir darbinio streso testo įverčiai tarpusavyje yra susiję. Darbinis stresas, kaip nepriklausomas kintamasis 30 % paveikia organizacinį klimatą, o atskiri organizacinio klimato požymiai, kaip matėme pagal atskiras testo dimensijas, veikia darbinį stresą.

Nenuostabu, kad rastas statistinis sąryšis tarp organizacinio klimato ir darbinio streso dėsningumas buvo konstatuotas ir AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose.

Moksliniu požiūriu svarbu yra tai. Ar organizacinio klimato raiškai turi įtakos testuojamųjų darbuotojų lytis, jų darbo patirtis (stažas) ir pareigos (padalinio vadovas ar eilinis darbuotojas).

Bendrojoje norminėje imtyje šiuo klausimu buvo rasti kai kurie statistiniai dėsningumai. Tiek darbuotojų vyrų, tiek moterų darbinio streso ir klimato vertinimai buvo tapatūs. Tai buvo tikrinta naudojant Studento kriterijų (t-testu). Darbinio streso testo atveju  $t = 1,617$ ;  $p = 0,107$ ;  $df = 436$ ; organizacinio klimato testo atveju analogiškai rodikliai yra tokie  $t = -0,006$ ;  $p = 0,995$ ,  $df = 3100$ .

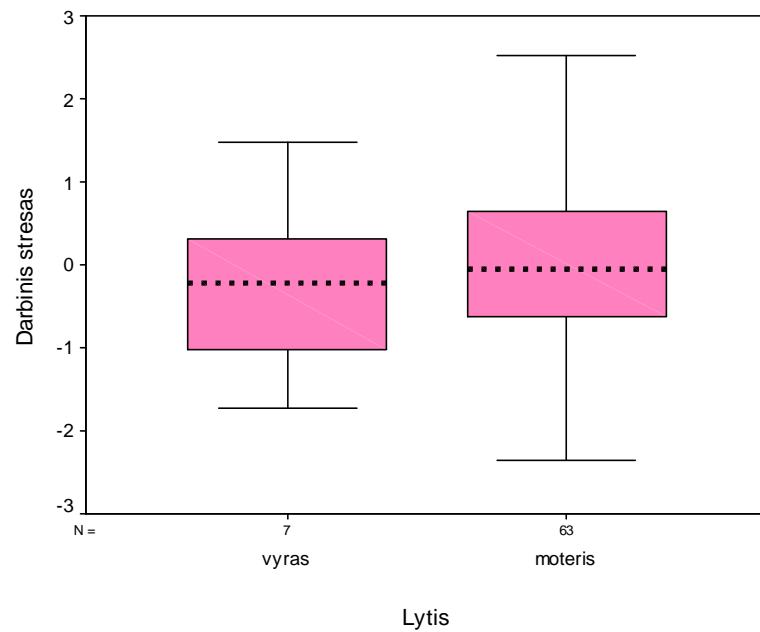
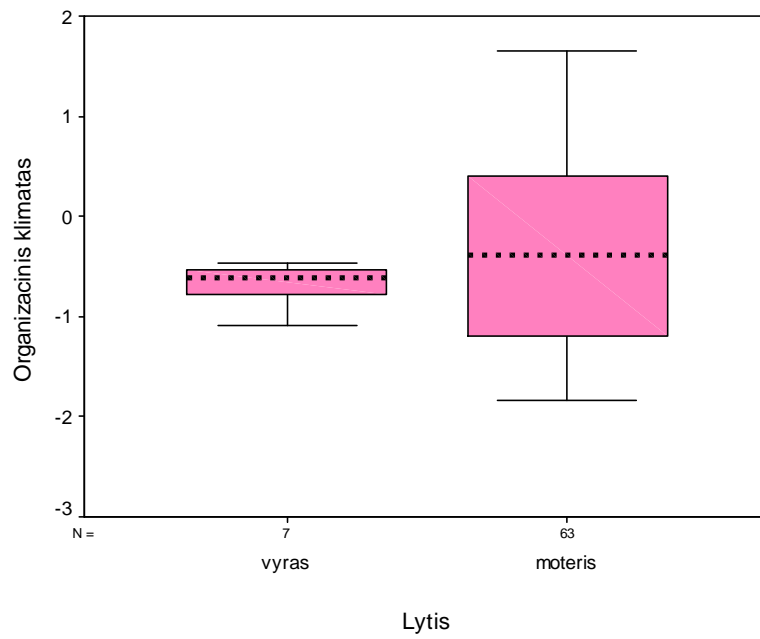
Paaiškėjo, kad padalinių vadovai yra linkę tiek darbinį stresą, tiek organizacinį klimatą vertinti palankiau (geriau), nei eiliniai darbuotojai.

Testuojant darbinio streso įverčius gauti tokie patikros rodikliai  $t = -3,723$ ;  $p = 0,000$ ;  $df = 417$ ; organizacinio klimato testo atveju analogiškai rodikliai yra  $t = -4,703$ ;  $p = 0,000$ ;  $df = 3018$ .

Atliekant testavimą paaiškėjo, kad didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra linkę darbinį stresą vertinti šiek tiek palankiau (ne taip stipriai), nei mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai. Taip galėjo nutikti dėl didesnę darbo stažą turinčių darbuotojų pakantumą ir atlaidumą. Koreliacijos koeficientas tarp minėtų dydžių yra visai nedidelis ( $r = -0,18$ ), tačiau statistiškai labai patikimas ( $p = 0,000$ , kai  $N = 422$ ). Organizacinio klimato testo atveju taip pat gauti analogiški rezultatai:  $r = -0,12$ ;  $p = 0,000$ , kai  $N = 3044$ .

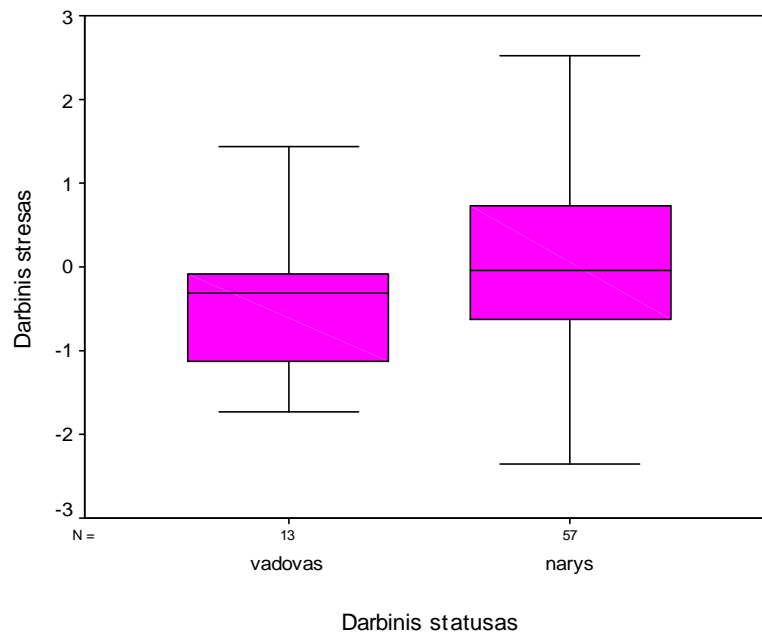
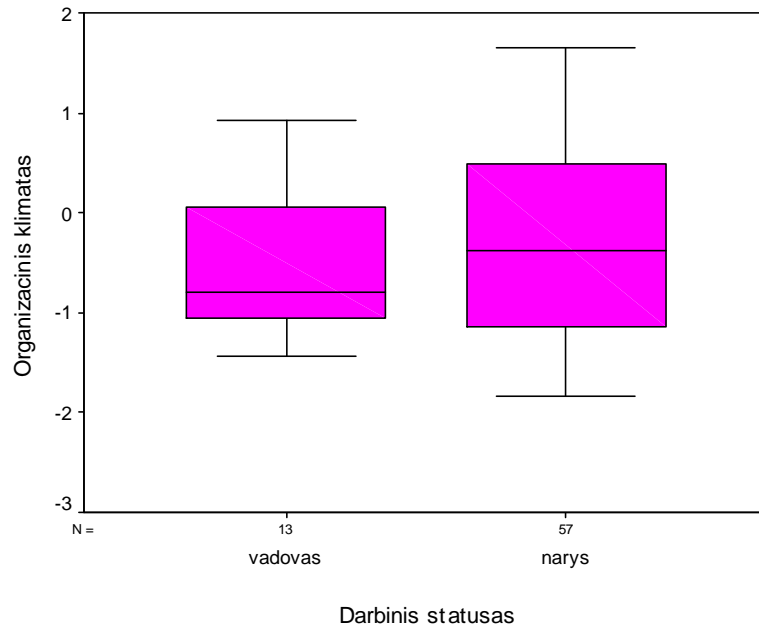
Kaip ir buvo manyta, kai kurie didžiosios normavimo imties dėsningumai atsikartojo dalinėje AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro imtyje (žr. 3.7 pav.).

Paaiškėjo, kad darbuotojų lytis nagrinėjamų dimensijų vertinimui įtakos neturėjo. Tikrinti t-testu, patikros rezultatai -  $t = -0,580$ ;  $p = 0,563$ ;  $df = 68$  (darbinio streso) ir atitinkamai  $t = -0,530$ ;  $p = 0,598$ ;  $df = 68$  (organizacinio klimato). Beje reikia pažymėti, kad konkrečios banko darbuotojų imtyje vertinimo rezultatams galėjo turėti įtakos ir tai, kad darbuotojų vyrų ir moterų grupės labai nevienodos – kelis kartus skaitlingesnė yra moteriški kolektyvai.



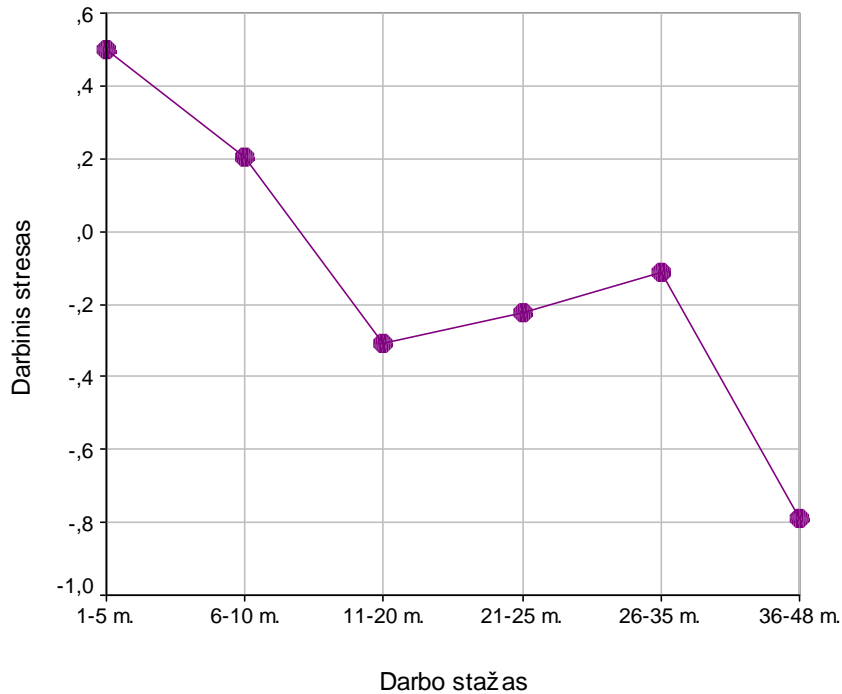
3.7 pav. Organizacinio klimato raiška, darbinis stresas ir respondentų lytis

Dėl natūraliai mažo vadovų skaičiaus AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro imtyje (tik keturiolika) nepavyko nustatyti darbuotojo pareigybės ir darbinio streso bei organizacinio klimato vertinimo sąryšio. Tai atsispindi ir vadovų įverčių kreivėse, kurios įgauna grubių laužčių pavidalą (žr. 3.8 pav.).

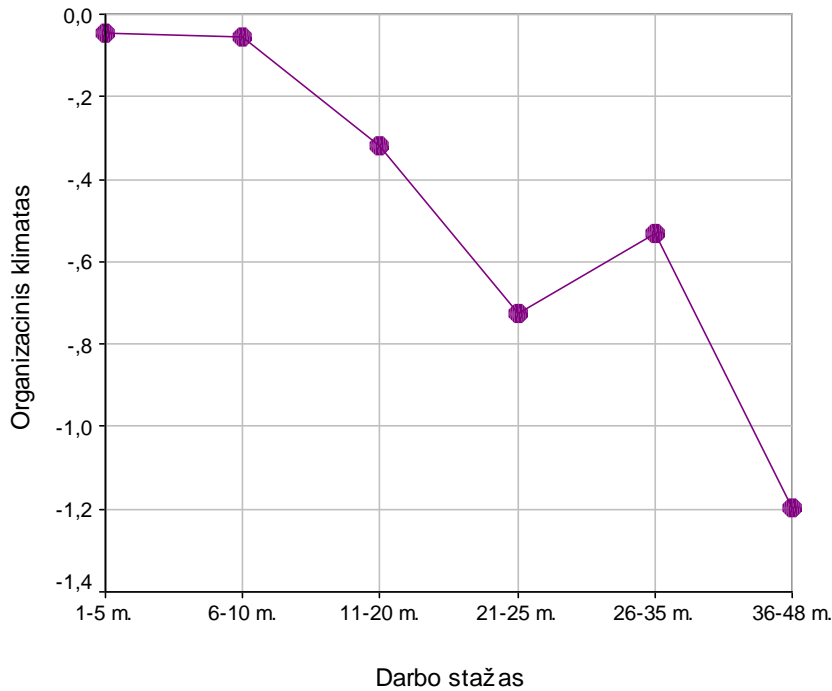


**3.8 pav. Organizacinio klimato raiška, darbinis stresas ir respondentų darbinis statusas**

Dalinėje tiriamojo banko imtyje atsikartojo sąryšiai tarp darbinio streso ir organizacinio klimato vertinimo ir bendro darbo stažo (žr. 3.9 ir 4.0 pav.). Ilgesnį darbo stažą (apskritai) turintys darbuotojai yra linkę darbinį stresą bei organizacinį vertinti ne taip jautriai nei mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai ( $r = -0,25$ , o  $p = 0,037$ ), taip pat ir organizacinį klimatą ( $r = -0,30$ , o  $p = 0,011$ ).



**3.9 Pav. Darbuotojų patiriamo darbinio streso ir darbo stažo sąryšiai**



#### 4.0 Pav. Organizacinio klimato raiškos ir darbo stažo sąryšiai

Nustatyti faktai reikšmingi keliais aspektais. Pirma, tai, kad didesnę darbo stažą turintys ir kuo ilgiau dirbantys organizacijoje žmonės yra pakantesni ir ne taip jautriai vertinantys darbinio streso bei organizacinio klimato išraiškas nei ką tik įsidarbinę ar maža darbo stažą turintys darbuotojai (tiek šioje organizacijoje, tiek apskritai). Antra, jei tokių kintamųjų kaip darbuotojo statusas (pareigybė) poveikumas matuojamai dimensijai yra sistemingas ir stiprus, tokiu atveju verta diskutuoti apie atskirų testo normų įvedimą vadovams ir eiliniams darbuotojams.

## IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

### Teorinio tyrimo išvados:

- Mokslinėje literatūroje, organizacinis klimatas ir darbinis stresas, vadybos bei organizacijų psichologijoje traktuojami, kaip svarbūs žmogiškųjų išteklių valdymo ir tyrimų sritys. Tiek organizacinio klimato, tiek darbinio streso tematikomis šiomis dienomis Lietuvoje yra palyginus daug mokslinės ir didaktinės literatūros, kuriuose pakankamai aprašyti minėti reiškiniai.
- Šalyje trūksta mokslinės literatūros apie organizacinio klimato ir darbinio streso diagnostavimo galimybes moksle ir Lietuvos organizacijose.
- Užsienyje (JAV, Vokietijoje ir t.t.) esti labai daug organizacinio klimato ir darbinio streso diagnostinių instrumentų. O Lietuvoje tik dabar pradedami kurti arba adaptuoti įvairūs organizacinio klimato ir darbinio streso testai, kuriais atliekami matavimai ir kuriama normavimo bazė.

Išdėstyti teoriniai argumentai rodo, kad žmogiškųjų išteklių vadybos diagnostinių instrumentų kūrimas ir adaptavimas yra labai aktualus mokslo uždavinys.

Nuolatinis Lietuvos ir užsienio autorių domėjimasis šiais reiškiniais rodo, kad organizacinio klimato ir darbinio streso gilesnis ir platesnis pažinimas yra reikšmingas žmogiškųjų išteklių valdymo mokslui ir praktikai.

### Metodologinio tyrimo išvados:

- Prof. G. Merkio ir kt. (2005) sukurtas organizacinio klimato ir adaptuojamo darbinio streso testai, kaip rodo atliktų diagnostinių matavimų rezultatai, gali pretenduoti į aukščiausius jų psichometrinės kokybės įvertinimus.
- Lietuviškose (tirtose) organizacijose šie testai pasirodė validūs (tinkami) ir patikimi žmogiškųjų išteklių būklę matuojantys instrumentai.
- Atlikus matavimus AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose paaiškėjo, kad testai buvo tinkami ir patikimi, nepaisant mažos imties (iš 14 padalinių 70 darbuotojų). Patikimumą ir tinkamumą rodo Cronbach –  $\alpha$  (0,93), sklaida (45,66 %), faktorinis svoris (L) – 0,68 ir vieneto visumos koreliacija (itt) – 0,40 organizacinio klimato atveju ir Cronbach –  $\alpha$  (0,83), sklaida (35,76 %), faktorinis svoris (L) – 0,59 ir vieneto visumos koreliacija (itt) – 0,28 darbinio streso atveju.

- AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro imtyje išgauti psichometrinės kokybės rodikliai tik šiek tiek mažesni už bendros normavimo bazės rodiklius. Tai rodo, kad tiriamos organizacijos darbuotojai sąžiningai ir nuosekliai pildė anketas ir dėl to gauti duomenys yra tikslūs ir patikimi.
- Aukšti organizacinio klimato ir darbinio streso rodikliai, nepaisant situacinės reiškinio prigimties, rodo kad galima siekti veiksmingo (efektyvaus) organizacinio klimato ir mažesnio (rečiau pasireiškiančio) darbinio streso ilgalaikiškumo.

### **Diagnostinio tyrimo išvados:**

- Gauti diagnostinių matavimų rezultatai parodė, kad tiriamasis, AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centras, bendrojoje organizacinio klimato ir darbinio streso imtyje yra tarp penkių pirmaujančių organizacijų, tarp visų normavimo bazėje esančių (tirtų) organizacijų (žr. 3.2 pav.).
- Aptariant šio magistro darbo įvade iškeltas hipotezes (žr. 8 psl.) galima pasakyti, kad tirta organizacija, bendroje z skalėje esti tarp lyderių ir tai reiškia, kad AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centre susiklosčiusi organizacinio klimato ir darbinio streso raiška yra palanki ir nereikalauja specialios vadybinės intervencijos. Tačiau organizacijos viduje išryškėja lyderiaujantys ir atsiliekančios padaliniai ir čia matome, kad keliuose AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro padaliniuose susiklosčiusi organizacinio klimato ir darbinio streso raiška yra nepalanki darbui, kritinė ir reikalauja specialios vadybinės intervencijos.
- Kaip matėme 3.2 pav. tiriamame banke organizacinis klimatas yra labai palankus lyginant jį su kitais šalies bankais, kurie yra ties z skalės viduriu.
- Palankus organizacinis klimatas ir mažas/nežymus (sąlyginai retai pasireiškiantis) darbinis stresas yra „Kupiškyje“, „Pasvalyje“, „Joniškyje“, „Akmenėje“, „Bulvare“ (Šiaulių skyriaus padalinys) ir „Rokiškyje“.
- „Radviliškis“, „Panevėžys“, „Kuršėnai“, „Babilonas – Laisvė“ (Panevėžio skyriaus padaliniai) yra tie padaliniai, kuriuose yra reikalinga speciali vadybinė intervencija dėl dažnai besireiškiančio darbinio streso apraiškų įtakojančių darbui nepalankų organizacinį klimatą.
- Teoriškai ir statistiškai reikšmingi sąryšiai paaiškėjo tarp organizacinio klimato ir darbinio streso tiek bendrojoje (jungtinėje), tiek AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro imtyje. Tai rodo, kad šie žmoniškųjų išteklių valdymo požymiai yra tampriai susiję. Iš to seka, kad šioje organizacijoje palankų organizacinį klimatą sąlygoja sąlyginai mažėjantis (retai pasireiškiantis) darbinis stresas ir atvirkščiai, retai pasireiškiantis darbinis stresas rodo stabilų organizacinį klimatą.

- Atliekant matavimus taip pat pastebėta, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojų lytis neturi įtakos nei organizacinio klimato, nei darbinio streso vertinimui. Visi darbuotojai, tiek vyrai, tiek moterys į teiginius/uždavinius atsakinėjo bemaž vienodai.
- Tačiau minėtiems reiškiniams įtakos turi darbuotojo statusas (pareigybė). Buvo pastebėta, kad padalinių vadovai ir didesnį darbo stažą turintys darbuotojai (tiek bendrai, tiek AB DnB NORD banke) organizacinį klimatą ir darbinį pagal pateiktus teiginius/uždavinius vertino palankiau nei jų pavaldiniai ir/ar trumpesnį darbo stažą turintys darbuotojai.
- Norint sužinoti, kodėl vienuose padaliniuose esti palankesnis organizacinis klimatas ir rečiau pasireiškiantis darbinis stresas, reikalingi kokybiniai tyrimai.
- Visi padalinių, o ypač tų, kuriuose organizacinis klimatas ir darbinis stresas yra mažiau patrauklūs darbui, vadovai ir darbuotojai turėtų būti supažindinti su atlikto tyrimo rezultatais ir juos aptarti padalinio viduje. Tikėtina, kad tokie aptarimai turėtų įtakos gerinant padalinio organizacinį klimatą ir mažinant darbinį stresą.
- Visų padalinių vadovai galėtų pasidalinti, pastovaus (efektyvaus) organizacinio klimato ir mažo darbinio streso, kūrimo patirtimi stengiantis, kad tai ne būtų tik „mano“ padalinio reikalas, bet ir viso AB DnB NORD banko Šiaurės verslo centro pasiekimu ir laimėjimu.



## LITERATŪRA

1. Almonaitienė, J., Antininė, D., Ausmanienė, N., Lekavičienė, R., Matulienė, G., Ruibytė, L., Vasiliauskaitė, Z. (2003). Bendravimo psichologija. Kaunas: Technologija.
2. Albrechtas, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija, p. 7.
3. Anastazi, A., Urbina, S. (2001). Psichologinis testavimas. Sankt – Peterburgas: Maskva Xarkovas Minskas.
4. Anderson, N., Careuthers, T., Chmiel, N., ir kt. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 50 – 51.
5. Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Kaunas: Charibdė
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
7. Beniušienė, I., Vveinhardt, J. (2005). Magistro darbas. Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija. Šiauliai
8. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara.
9. Brait, D., Džons, F. (2003). Sekretų boleznai civilizacini. Maskva: Alma - Press, p. 15 – 23.
10. Butkus, F. S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera.
11. Chmiel, N., (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Vilnius: Poligrafija ir informatika, p. 148 – 173.
12. Černeckienė, I. (2005). Magistro darbas. Organizacinio komandinio darbo ir klimato raiškos ypatumai reklamos agentūroje.
13. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba: daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: VU leidyklos spaustuvė.
14. Furhnam, A. (1999). The psychology of behavior at work: the individuali n the organization. United Kingdom: Biddles Ltd.
15. Grigas, R. (1995). Tautos likimas. Vilnius: Rosma.
16. Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija.
17. Harvard business school press. (2006) Kaip motyvuoti žmones našiam darbui. Verslo žinios.
18. Jacinkevičius, A. (1995). Žmonių grupių socialinė psichologija. Vilnius: „Žodynas“.
19. Jucevičienė, P. (1994). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, p. 178 – 181.
20. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, p. 208 – 255.
21. Jucevičius, R. (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1.

22. Jone Cranwell – Ward and Alyssa Abbey. (2005). Organization stress. Palgvave macmillou.
23. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
24. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
25. Lagūnavičius T., (2007). Vadovavimo psichologija. 1 dienos seminaras. Kaunas: VŠĮ „U. Savickas ir partneriai“, p. 18.
26. Lapė, J., Navikas, G. (2003). Psichologijos įvadas. Vilnius.
27. Lukauskaitė, K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. Vadovo pasaulis, 11 (49), p. 24-26.
28. Mackevičienė, A. (1999). Tarptautinių žodžių žodynelis. Vilnius: UAB Gimtinė, p. 255., 344.
29. Merkys, G. (1999). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. Socialiniai mokslai, 2 (19), p. 7-22.
30. Merkys, G. (1999). Empirinė – analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. Filosofija, Sociologija, (3), p. 53-64.
31. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J. ir Dromantas, M. (2005). Organizacinio klimato testas Lietuvos darbo organizacijoms: validacija ir sąsajos su komandinio darbo testu. Socialiniai mokslai, 3 (49). Kaunas: KTU
32. Osipov, S. H., Spokane, A. R. (1987). Occupational Stress Inventory manual (research version). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
33. Pacevičius, J. (2001). Studijuojantiems psichologiją II sąsiuvinis. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
34. Palidauskaitė, J. (2001). Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija.
35. Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). Stresas atpažinimas ir įveikimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras, p. 12 – 39.
36. Rekašiūtė Balsienė R., (2006). Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai. Nr. 37 „Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas“. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, p. 127- 137.
37. Roethlisberger F. J. ir Dickson W. J.. Management and Worker, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939, p. 189 - 205).
38. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams. Socialiniai mokslai, 4 (8), p. 43-52.
39. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
40. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba. Kaunas: Technologija.
41. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Kaunas: Margi raštai.
42. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). Darbas Grupėse. Kaunas: Technologija.
43. Seilius A., (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, p. 222.

44. Stephen, P. R. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 131 – 146.
45. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999, 2000, 2001, 2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas – techninis personalas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 17, p. 215 - 225.
47. Vileikienė, B., Vileikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma, p. 12 – 51.
48. Žutautienė, R. (2005). Pirkimų skatinimo aplinkos formavimas prekybos tinkluose. Šiauliai.

# PRIEDAI