

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

MANTAS JANKAUSKAS

**TEIGIAMO SOCIALINIO – PSICHOLOGINIO KLIMATO FORMAVIMAS**  
**VERSLO ORGANIZACIJOJE UAB „BIURO MAŠINŲ PASAULIS“**  
**PAVYZDŽIU**

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBO VADOVAS: prof. A. GARALIS

Šiauliai, 2008

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

**TEIGIAMO SOCIALINIO – PSICHOLOGINIO KLIMATO FORMAVIMAS**  
**VERSLO ORGANIZACIJOJE UAB „BIURO MAŠINŲ PASAULIS“**  
**PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas**  
**Socialiniai mokslai, vadyba**

**Magistro darbo autorius** Mantas Jankauskas.....

**Vadovas** prof. Algirdas Garalis.....

**Recenzentas**.....

.....

## **SANTRAUKA**

Mantas Jankauskas

Teigiamo socialinio – psichologinio klimato formavimas verslo organizacijoje UAB „Biuro mašinų pasaulis“ pavyzdžiu

Magistro darbas.

Šiame magistro darbe yra gilinamasi į socialinio psichologinio klimato susiformavimo prielaidą, nagrinėjami pagrindiniai elementai, kurie įtakoja įmonės ar organizacijos socialinį psichologinį klimatą. Darbe išskiriami pagrindiniai teigiamųjų žmogiškųjų santykių elementai motyvacija, bendravimas, vadovimas ir jų įtaka teigiamo socialinio psichologinio klimato formavimui organizacijoje. Darbe iškelta hipotezė, kad socialinis psichologinis klimatas UAB „Biuro mašinų pasaulis“ yra nepalankus paneigiama, tačiau randama ir silpnų vietų, klimato gerinimo galimybių organizacijoje. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

## **SUMMARY**

Mantas Jankauskas

**Positive social – psychological climate creation in business organization in UAB „Biuro mašinų pasaulis“**

Master's paper

In this master's paper work is analysing social psychological climate creation presupposition, researching main details, that influence company or organization social psychological climate. This master's paper work introduct you with main things, who is very important for positive humans relationships such as motivation, communication and management and analysing how important those things are for social psychological climate creation in business organization. Master's work hypothesis that social psychological climate in UAB „Biuro mašinų pasaulis“ are negative is disproving, but in the same time are discovering some weak places and social psychological climate development opportunitys in the future. In the end of the master's work you can read some findings and recommendations.

## TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACIJOS PSICHOLOGINIS KLIMATAS, JO SAMPRATA .....	10
1.1. Organizacinio klimato sąvokos susiformavimo prielaida .....	10
1.2. Grupės psichologinio klimato formavimo elementai .....	12
1.3. Vadovavimas kaip vienas iš pagrindinių teigiamų žmogiškųjų santykių formavimo elementų .....	13
1.4. Bendravimas, jį įtakojantys veiksniai ir pagrindinės sudedamosios dalys.....	21
1.4.1. Darbuotojų profesinio suderinamumo svarba ir įtaka grupės darbui.....	22
1.4.2. Darbuotojų profesinio suderinamumo svarba .....	24
1.4.3. Bendradarbiavimas kaip vienas iš bendravimo elementų.....	26
1.4.4. Vertikali ir horizontali komunikacija.....	27
1.4.5. Formali ir neformali komunikacija .....	30
1.4.6. Konfliktai ir jų reikšmė įmonės psichologiniam klimatui .....	32
1.5. Motyvacijos reikšmė teigiamo socialinio psichologinio klimato kūrimui .....	33
2. TEIGIAMO SOCIALINIO PSICHOLOGINIO KLIMATO FORMAVIMO UAB “BIURO MAŠINŲ PASAULIS” TYRIMAS .....	39
2.1. Įmonės veiklos pobūdis ir vidinė struktūra .....	39
2.2. Tiriamųjų imtis ir demografinės tendencijos.....	40
2.2. Darbuotojų socialinio psichologinio klimato tyrimas .....	43
2.2.1. Darbo motyvaciją įtakojantys veiksniai ir jų poveikis psichologiniam įmonės klimatui .....	43
2.2.2. Bendradarbiavimo kaip vieno iš pagrindinių bendravimą ir teigiamus žmogiškuosius santykius įtakojančio elemento tyrimas .....	49
2.2.3. Vadovo kompetencijų ir tarpasmeninio bendravimo kolektyve tyrimas .....	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪRA .....	74
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ .....	79
PRIEDAI .....	81

## **LENTELĖS**

1 Lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio vadovo palyginimas .....	21
2 Lentelė. Debatai ir dialogas .....	25
3 Lentelė. Motyvaciniai ir higieniniai faktoriai .....	36
4 Lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal filialus .....	40
5 Lentelė. Galimi testo teiginių atsakymai .....	44
6 Lentelė. Darbuotojus skirtinguose filialuose įtakojančių veiksnių suminiai apklausos duomenys	45
7 Lentelė. Imties dažnių duomenys pagal dalyvavusių apklausoje darbuotojų skaičių .....	45
8 Lentelė. Apklausos rezultatų aritmetinis vidurkis .....	46
9 Lentelė. Motyvacinių veiksnių skirtinguose filialuose vidutiniai kvadratiniai nuokrypiai .....	47
10 Lentelė. Bendradarbiavimo lygio nustatymas Vilniaus filiale .....	50
11 Lentelė. Bendradarbiavimo lygio nustatymas Kauno filiale .....	52
12 Lentelė. Bendradarbiavimo lygio nustatymas Klaipėdos filiale .....	53
13 Lentelė. Bendradarbiavimo lygio nustatymas Šiaulių filiale .....	55
14 Lentelė. Bendradarbiavimo lygio nustatymas Panevėžio filiale .....	56
15 Lentelė. Bendradarbiavimo lygio nustatymas visoje įmonėje .....	58
16 Lentelė. Tiriamųjų skirstinys pagal vadovo ir darbuotojų gnostinio komponento įvertinimą (darbuotojų požiūriu) .....	61
17 Lentelė. Tiriamųjų skirstinys pagal vadovo ir darbuotojų emocinio komponento įvertinimą (darbuotojų požiūriu) .....	64
18 Lentelė. Tiriamųjų skirstinys pagal vadovo ir darbuotojų elgsenos komponento įvertinimą (darbuotojų požiūriu) .....	66
19 Lentelė. Suminiai vadovo vertinimo tyrimo rezultatai .....	69

## ILIUSTRACIJOS

1 pav. Pagrindiniai teigiamųjų žmoniškųjų santykių formavimo elementai .....	13
2 pav. Darbo klimatą įtakojantys veiksniai .....	15
3 pav. Informacijos srautas įmonėje, kai vadovas – autokratas .....	17
4 pav. Informacijos srautas įmonėje, kai vadovas – demokratas .....	18
5 pav. Informacijos srautas, kai vadovas – liberalas .....	18
6 pav. Bendravimo procesas ir trikdžiai .....	28
7 pav. Hierarchinę komunikaciją skatinantys veiksniai pagal D'Aprix .....	29
8 pav. Komunikacijos lygiai organizacijoje .....	31
9 pav. Motyvavimo per poreikius modelis .....	35
10 pav. A. Maslow žmoniškųjų poreikių lygmenys .....	35
11 pav. UAB „Biuro mašinų pasaulis“ įmonės struktūra .....	40
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	41
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	42
14 pav. Respondentų pasiskirstymas užimamas pareigas .....	42
15 pav. Bendri įmonės motyvacinio tyrimo rezultatai (proc.) .....	46
16 pav. Filialų suminiai apklausos rezultatai .....	48
17 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Vilniaus filiale .....	51
18 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Kauno filiale .....	53
19 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Klaipėdos filiale .....	54
20 pav. Bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Šiaulių filiale .....	56
21 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Panevėžio filiale .....	57
22 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas visos įmonės mastu .....	59
23 pav. bendradarbiavimo lygio palyginimas tarp įmonės filialų .....	60
24 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gnostinio komponento vertinimą įmonės filialuose (procentais) .....	62
25 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gnostinio komponento vertinimą visoje įmonėje (procentais) .....	63
26 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal emocinio komponento vertinimą įmonės filialuose (procentais) .....	65
27 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal emocinio komponento vertinimą visoje įmonėje (procentais) .....	66

28 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal elgsenos komponento vertinimą įmonės filialuose (procentais) .....	67
29 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal elgsenos komponento vertinimą visoje įmonėje (procentais) .....	68
30 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gnostinio, emocinio ir elgsenos komponentų vertinimą visoje įmonėje (procentais) .....	69
31 pav. Bendri vadovo vertinimo rezultatai (proc.) .....	70

## ĮVADAS

Įprasta, kad didžiąją savo gyvenimo, ar dienos dalį praleidžiame organizacijoje, kurioje visada būna skirtingų temperamentų, charakterių žmonių. Kiekvienoje organizacijoje vyksta tam tikra darbuotojų sąveika. Įmonės ar organizacijos teigiamų žmogiškųjų santykių formavimui didelę reikšmę turi kolektyvo narių suderinamumas, vertikalūs bei horizontalūs tarpusavio santykiai, vadovavimo grupei stilius, darbo sąlygos, materialinis, moralinis skatinimas, bei dar daugelis kitų motyvacinių, bendravimo bei vadovavimo veiksnių, kurie ir įtakoja teigiamą socialinį – psichologinį klimatą organizacijoje.

Sukurti teigiamą socialinį – psichologinį klimatą yra vienas iš sunkiausių uždavinių, kuris krenta ant vadovo pečių ir neretai tampa rimtu išbandymu. Jeigu šis uždavinys nėra tinkamai įgyvendinamas organizacijos veikla išsibalansuoja, nėra tinkamo ryšio tarp kolektyvo narių, darbo efektyvumas ir kokybė krinta, o tai galime įvertinti kaip netiesioginius nuostolius, kuriuos patiria įmonė ar organizacija.

Teigiamas socialinis psichologinis klimatas veikia kaip prevencinė priemonė norint apsaugoti organizaciją nuo tokių nepageidaujamų reiškinių kaip darbuotojų nelojalumo, tarpasmeninių konfliktų, išėjimo iš darbo ir pan. Organizacijų vadovai privalo nuolat tobulinti savo sugebėjimus dirbti su personalu, kuriant palankią darbui atmosferą, kuri motyvuoja ir yra tarsi vidinis organizacijos variklis. Vadovui tikslas sukurti tokias darbo sąlygas, kurios skatintų atvirus ir nuoširdžius tarpasmeninius santykius, kolektyvo narių paramą vienas kitam. Būtent atvirumas, laisvas bendravimas, keitimasis informacija, mintimis turi suburti kolektyvo narius, leisti atsiskleisti darbuotojams kaip asmenybėms, suformuoti teigiamą darbuotojų požiūrį į darbą ir suvienyti juos bendram tikslui.

**Darbo aktualumas.** Įmonės ir organizacijos Lietuvoje didžiausia dėmesį sutelkia į pardavimus, strategijas, pelno optimizavimą, tačiau pamirštą tokį svarbų faktorių kaip teigiamas socialinis – psichologinis klimatas, jo kūrimas. Jis ne tik pagerina kolektyvo tarpasmeninius santykius, bet ir padidina darbuotojų motyvaciją, darbo efektyvumą. Šiuolaikiniam verslui, šie procesai tampa ypatingai reikšmingi ir yra organizacijos sėkmės dalis. Šis tyrimas turėtų padėti atidžiau ir objektyviau pažiūrėti į teigiamo darbuotojų socialinio - psichologinio kūrimą, kuris įtakoja tolesnį sėkmingą įmonės augimą ir komandinį darbą.



Išvardintos aplinkybės bei argumentai lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Teigiamo socialinio – psichologinio klimato formavimas verslo organizacijoje UAB „Biuro mašinų pasaulis“ pavyzdžiu.

**Probleminis klausimas:** kokios socialinio - psichologinio klimato gerinimo galimybės UAB „Biuro mašinų pasaulis“ ?

**Tyrimo objektas:** Teigiamo socialinio – psichologinio klimato formavimas.

**Darbo tikslas:** ištirti teigiamo socialinio – psichologinio klimato formavimo ypatumus verslo organizacijoje UAB „Biuro mašinų pasaulis“ pavyzdžiu.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie socialinį – psichologinį klimatą organizacijoje.
2. Remiantis atliktos UAB „Biuro mašinų pasaulis“ darbuotojų apklausos duomenimis ištirti vadovo įtaka teigiamo socialinio – psichologinio klimato formavimui pagal tarpasmeninių santykių komponentus (gnostinį, emocinį ir elgsenos).
3. Identifikuoti pagrindinius darbo motyvaciją įtakojančius veiksnius ir jų poveikį teigiamam socialiniam psichologiniam klimatui kolektyve.
4. Nustatyti darbuotojų bendradarbiavimo įtaką, teigiamo socialinio psichologinio klimato formavimui.

**Hipotezė:** Socialinis psichologinis klimatas UAB „Biuro mašinų pasaulis“ yra nepalankus ir reikalauja specialaus įsikišimo.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai. Filosofinės, pedagoginės, psichologinės literatūros bei mokslinių šaltinių analizė. Šiuo metodu išgryninama socialinio psichologinio klimato samprata, apžvelgiamos klimato savybės ir požymiai.
2. Empiriniai. Darbuotojų standartizuota apklausa raštu, naudojant trijų tipų anketines apklausas: vadovo ir darbuotojų santykiams nustatyti, darbuotojų motyvacijai ištirti, bendradarbiavimo lygiui įmonėje nustatyti.
3. Matematinės statistikos metodai (vidutinio kvadratinio nuokrypio skaičiavimas, aritmetinio vidurkio skaičiavimas).

## **1. ORGANIZACIJOS PSICHOLOGINIS KLIMATAS, JO SAMPRATA**

### **1.1. Organizacinio klimato sąvokos susiformavimo prielaida**

Psichologinį organizacijos klimatą daugelis autorių interpretuoja skirtingai, tačiau visose psichologinio klimato sampratos akcentuojami esminiai, pasikartojantys dalykai. Šiek tiek apžvelgsiu kai kurių autorių psichologinio klimato apibūdinimus ir aiškinimą.

Mokslinėje literatūroje plačiai naudojami tokie terminai, kaip „organizacinis klimatas“, „socialinis - psichologinis klimatas“, „psichologinis klimatas“, „emocinis klimatas“, „moralinis klimatas“ ir t. t.

Kai kurie autoriai socialinį – psichologinį kolektyvo klimatą sutapatina su kitų rūšių klimatais. Tuo tarpu sociologai L. Koganas ir T. Ulybina mano, jog sąvoka „socialinis – psichologinis klimatas“ yra neatskiriama platesnės sąvokos „socialinis klimatas“ dalis (Коган Л. Н., Улыбина Т. А 1973).

Apibendrinami šias sąvokas, sociologai daugiau dėmesio kreipia į socialinį, psichologai – į psichologinį aspektą. Abu šie požiūriai, be abejonės, dėsningi ir motyvuoti. Viskas priklauso nuo pasirinkto nagrinėjimo lygio, temos bei problemos sudėtingumo ir tyrimo mokslinės krypties. (Ž. Beliauskas, R. Mulerankaitė, 1989)

Užsienio autoriai tyrinėdami „klimatą“ taipogi susidūrė su daugeliu sinonimų, todėl sprenddami šią problemą jie nustatė ryšį tarp kolektyvo klimato ypatumų ir darbo efektyvumo. (Парыгин Б. Д. 1981)

Taip susiformavo organizacinio klimato sąvoka, kuria ypač norima pabrėžti didelę įtaką turinčio vadovavimo stiliaus faktorius. Jau 1939 metais savo darbuose organizacinio klimato sąvoką naudojo R. Lippitt, R. K. White ir K. Lewin. Pastarasis pagrindė šią sąvoką eksperimentiškai.

Organizacinio klimato sąvoka labai išpopuliarėjo septintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje.

Forehand ir von Gilmer (1964) organizacijos klimatą įvardijo kaip charakteristikų apibūdinančių organizaciją aibę:

- atskirianti duotą organizaciją nuo kitų;
- santykinai pastovi laikui bėgant;
- įtakojanti žmonių, esančių organizacijoje, elgesį.

Šiuolaikiniai Lietuvos autoriai, tokie kaip J. Kasiulis, V. Barvydienė organizacijos psichologinį klimatą apibūdina kaip „vyraujančią grupėje emocinį nusiteikimą, arba kaip psichinę būseną, kuri integruotai atspindi grupės veiklą.“ Pasak minėtų autorių ta būseną aprėpia ir emocinį, ir kognityvinį komponentą. Psichologinis klimatas - tai žmonių požiūris į įvykius, reiškinius; tai subjektyvūs vertinimai to, kas vyksta su grupe ir pačios grupės viduje. Klimatas atspindi darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas. Socialinis psichologinis grupės klimatas susidaro ir išivyroja bendraujant, veikiant.

Pasak J. Guščinskienės organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. A. Valackienė (2005)

Išanalizavusi įvairių autorių organizacijos klimato apibrėžimus, J. Guščinskienė išskiria dvi pagrindines tendencijas:

- organizacijos klimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys;
- organizacijos klimatas - tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais. A. Valackienė (2005)

P. Jucevičienė (1996) organizacinį klimatą apibūdina kaip psichologinę organizacijos kokybę, kuri atspindi darbuotojų savijautą ir emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.

Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą, būtina atsižvelgti į mikroaplinką bei makroaplinką. Minėti autoriai makroaplinką ivardija kaip visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės. Tikrovė, šaundienos ypatybės palieka žymių grupės socialiniame psichologiniame klimate. Visuomeniniai santykiai persisunkia į visą jos veiklą. Valdančios organizacijos vadovai reguliuoja grupių veiklą, kartu ir jų socialinį psichologinį klimatą. Drauge su administracija ir savivaldybe grupių klimatą veikia bei formuoja ir visuomeninės organizacijos (profsajungos, judėjimai, partijos). Grupės klimatą veikia ir jos santykiai su rajono, miesto organizacijomis. (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005)

Mikroaplinka įvardinama kaip įmonės materialinė bei dvasinė terpė, grupės funkcionavimo „laukas“. Mikroaplinkos faktoriai veikiantys grupės socialinį psichologinį klimatą, yra daiktinė grupės veiklos sfera: technologinės, techninės, higieninės ir kt. sąlygos; taip pat grupiniai reiškiniai ir procesai pačiame pirminiame kolektyve (grupėje): formalių ir neformalių ryšių specifika, žmonių ir santykių subordinacija, vadovavimo grupei stilius, žmonių suderinamumo lygis, veiklos pobūdis. (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005)

Socialinio – psichologinio klimato tyrimai dažniausiai ir yra nukreipti į mikroaplinkos faktorių matavimą. Paprastai yra tiriami horizontalūs santykiai, t. y. Santykiai tarp lygių pagal pareigas darbuotojų ir vertikalūs santykiai – tarp pavaldinių ir viršininkų. Tokie duomenys parodo neformalią kolektyvo struktūrą, leidžia ją palyginti su formalia, išsiaiškinti neformalius lyderius, sugretinti su formaliais, išskirti izoliuotus asmenis. Remiantis duomenimis, apskaičiuojamas individualus ir grupinis pasitenkinimo darbu ir psichologiniu klimatu laipsnis, grupės sutelktumo laipsnis. Čia ypač efektyvi yra vadinamoji sociometrinė darbuotojų apklausa. (Ž. Beliauskas, R. Mulerankaitė, 1989).

## **1.2. Grupės psichologinio klimato formavimo elementai**

Tiriant socialinį – psichologinį organizacijos klimatą įvairūs autoriai jį išskirsto į atskirus elementus. Bulgarų mokslininko V. Vičev nuomone, santykius grupėje lemia vadovo autoritetas, vadovavimo stilius bei metodai. (Bašauskienė, Janulevičiūtė, 1999)

Kiti autoriai Koys ir de Cotiis (1991) organizacijos mikroklimatą įvardija išskaidydami į aštuonias dimensijas: pasitikėjimas, savarankiškumas sanglauda, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas ir inovacijos.

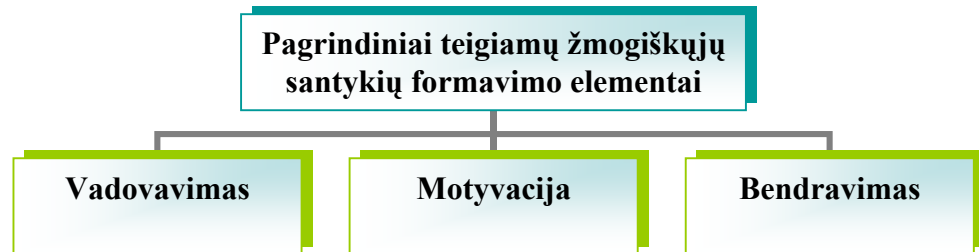
Pasak R.J. House ir J.R. Rizzo (1972) organizacijos klimatas gali būti išmatuojamas nustatant vertingas klimato charakteristikas tokias kaip:

- vadovavimas ir lyderiavimas;
- darbuotojų motyvacija;
- organizacijos narių bendravimas;
- organizacijos narių tarpusavio įtaka;
- sprendimų priėmimas;
- tikslo nustatymas;
- darbo kontrolė

Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės grupės psichologinį klimatą lemia:

- darbuotojų vertikalūs bei horizontalūs tarpusavio santykiai;
- vadovavimo grupei stilius;
- darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose;
- darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas;
- materialinis ir moralinis skatinimas; (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005)

Apibendrinant minėtų autorių organizacinio klimato elementus ir charakteristikas, jas galima būtų skaidyti į tris pagrindinius teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementus, kuriuos išskiria Janulevičiūtė ir Baršauskienė (1996):



**1 pav.** Pagrindiniai teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementai

Šaltinis: Valackienė A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija. 227p.

Visos šios trys sudedamosios dalys yra labai svarbios teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimui. Jos neatsiejamos viena nuo kitos ir dažnai persidengia tiesioginėje veikloje. Tai trys pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos reikia lavinti, siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą ir svarbių organizacijos tikslų pasiekimą. (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999)

Taigi, kiekvieną iš paminėtų trijų elementų svarbu aptarti plačiau norint giliau pažvelgti į organizacijos socialinį psichologinį klimatą formuojančius veiksnius, todėl toliau savo darbe nagrinėsime pagrindinius teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementus: vadovavimą, motyvaciją ir bendravimą, kurie formuoja psichologinį klimatą organizacijoje.

### **1.3. Vadovavimas kaip vienas iš pagrindinių teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementų**

Pradžioje šiek tiek nuodugniau pabandydysime pažiūrėti į vadovavimo sąvoką ir kaip ją įvardija skirtingi autoriai.

Labai išraiškingai vadovą apibūdina R. Razauskas (1997) teigdamas, kad geras vadovas – tarsi simfoninio orkestro dirigentas, kurio rankos mostas apie šimtą labai kvalifikuotų muzikantų ir skirtingų talentų sutelkia toms pačioms pastangoms.

Pasak Barvydienės ir Kasiulio (2001), vadovauti – reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas.

Kaip teigia vienas žymiausių JAV valdymo specialistų P. Drakeris, kurį cituoja R. Razauskas valdymas – ypatinga veikla, neorganizuotą minią paverčianti veiksmingai, tikslingai ir

našiai dirbančia grupe. Tuo tarpu A. Faijolis pažymi, kad valdymas – tai ko nors darymas kitų rankomis. (R. Razauskas, 1997) Taigi vadovą galima būtų sutapatinti su režisieriumi, kuris pasirenka aktorius, scenarijų, vienaip ar kitaip įtakodamas visą “spektaklį”.

Įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja vadovo darbą ir jų atliekamas funkcijas. Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės vadovų darbas labai priklauso ir nuo jų užimamos hierarchinės padėties. Aukščiausio lygio vadovai daugiausia užsiima kardinaliais, strateginiais sprendimais, viduriniojo lygio vadovai – taktiniais sprendimais, o žemesniojo lygio vadovai – jų realizavimu. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000). Tačiau pasak H. Mintzbergo yra vienas nuo valdymo lygio nepriklausantis jų veiklos bruožas. Tai – vadovo vaidmuo – visumos taisyklių, kurių būtina laikytis, einant tam tikras pareigas, užtikrinimas. Savo darbuose H. Mintzbergas išskiria dešimt vadovo vaidmenų, kuriuos santykinai galima suskirstyti ir tris grupes:

- tarpasmeninių santykių palaikymas
- informaciniai vaidmenys
- vaidmenys susiję su sprendimų priėmimu (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000)

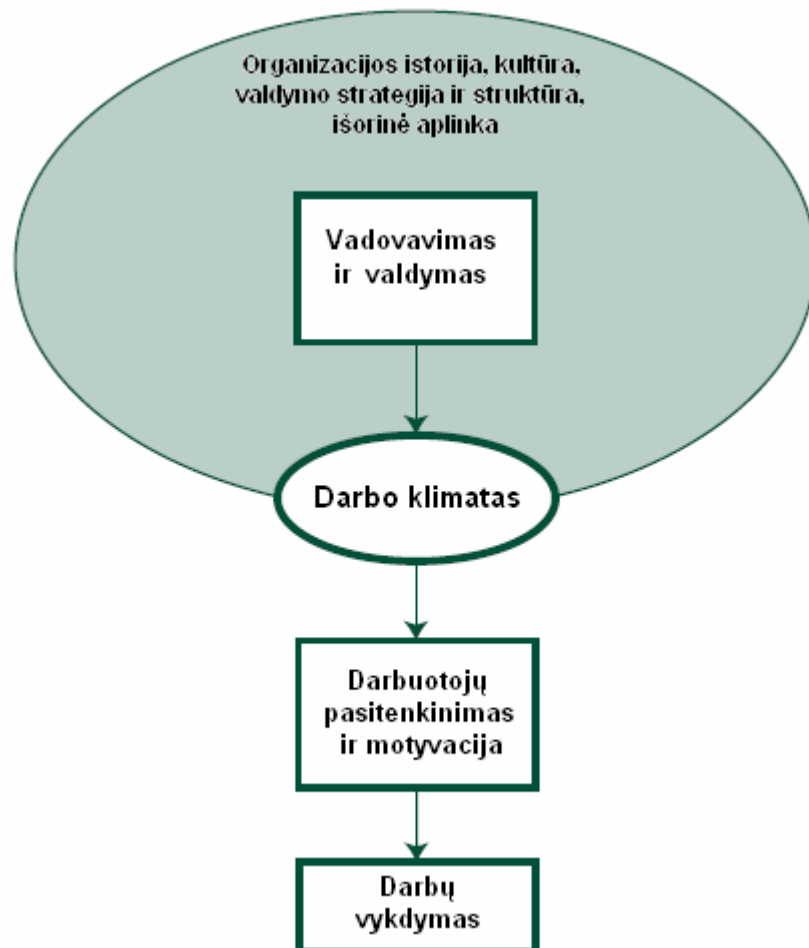
Didžiausią įtaką personalo darbui, jo efektyvumui, teigiamo socialinio psichologinio klimato kūrimui ir palaikymui turi viduriniojo lygio vadovai. Pasak Larkin ir Larkin (1994) Daugybė požymių rodo, kad skatinant tarpinių vadovų tiesioginį bendravimą su personalu yra gerinamas pasitenkinimas tarp darbuotojų bei gerinama jų darbo kokybė. Plačiau apie tai analizuosiu nagrinėdamas vertikaliają komunikaciją.

Kiekvieno vadovo santykiams su darbuotojais, teigiamam socialiniam psichologiniam klimatui, didelę įtaką turi vadovo vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius įtakoja ir darbo proceso efektyvumą, o taip pat asmenybės vystymąsi ir tarpasmeninius santykius organizacijoje. Pirmasis eksperimentinis vadovavimo stilių tyrimas buvo atliktas vokiečių psichologo Kurto Levino 1938 metais. Nuo tada buvo išplatinta ir iki mūsų dienų išlikusi vadovavimo stilių klasifikacija: autoritarinis, demokratinis ir liberalusis (Реш, 1999)

Organizacinis darbo klimatas yra įtakojamas daugybe vidinių ir išorinių veiksnių tokių kaip: organizacijos istorija, kultūra, valdymo strategija ir struktūra, išorinė aplinka. Tai pat stipriai įtakoja vidinė lyderystė ir valdymo tipas. Bet ne kiekvienas vadovas gali įtakoti visus šituos veiksnis. Tiesioginis darbuotojų grupės vadovas gali kontroliuoti tik kai kuriuos iš paminėtų faktorių (tokius kaip jo valdymo stilius ir lyderystė tipas). Ne bet koks vadovas gali kontroliuoti organizacinės istorijos, kultūros, bendros įmonės valdymo strategijos ir struktūros veiksnis. Pavyzdžiui, valdymo sistema yra paremta tuo, kad vadovas turi kontroliuoti. Taip pat vadovo pareiga yra vadovautis sistema, procesais ir teisėmis, kad palengvinti darbo užbaigimą. Jei sistema yra per daug

biurokратиška ir neefektyvi, vadovas ir jo darbuotojai turi periodiškai įvertinti ir nuspręsti, kokiais būdais reikia pagerinti darbo efektyvumą, tarpusavio darbuotojų pagalbą ir kaip palengvinti patį darbą.

Žurnale *The Manager* (Volume 11, Number 3, 2002) pavaizduota schema detaliai atvaizduoja darbo klimatą įtakojančius veiksnius (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Darbo klimatą įtakojančius veiksniai

Šaltinis: *The Manager* (2002). *Management Strategies For Improving Health Services. Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance*, Volume 11, Number 3, MSH Publications

Schemos „Vadovavimas ir valdymas“ dalyje apibrėžiami veiksniai, kuriuos gali įtakoti kiekvienas vadovas (t.y. tai įeina į jo pareigas ir teises). Tokie veiksniai gali būti:

- Mokėjimas pastebėti gerai atliktus darbus, įkvėpti darbui, įgyti žinias ir skatinti susidomėjimą
- Motyvuoti darbo grupę, derinant darbuotojų įgūdžius ir norus
- Skatinti darbo grupės komunikavimą, sprendimų priėmimą
- Darbo planavimo, teisių, procedūrų peržiūrėjimas ir gerinimas

- Rūpintis, kad organizacijos valdymo sistemos, procedūros ir procesai veiktų taip, kad skatintų darbuotojų pasitenkinimą.

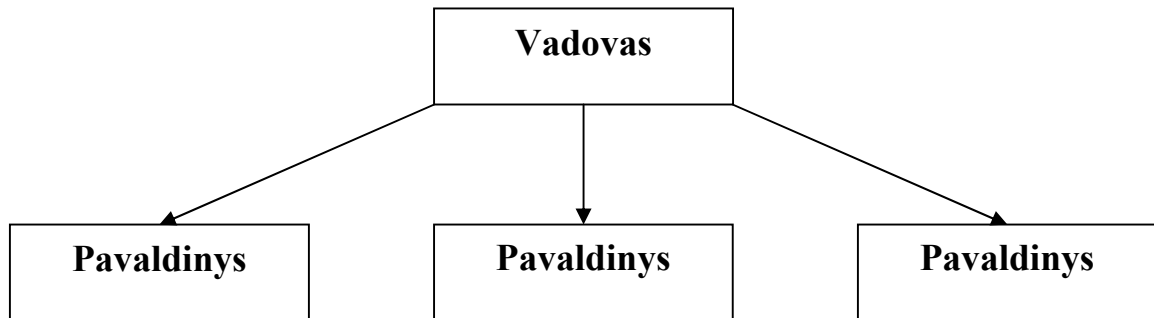
Taigi vadovo vaidmuo labai svarbus įmonės organizacinio klimato formavimui. Vadovo vadovavimo būdas ir stilius daro didžiausią įtaką organizaciniam klimatui. Tai, koks vadovo vadovavimo stilius ir metodai bet kokioje darbo grupėje, organizacinį darbo klimatą įtakoja mažiausiai 50 % iš visų darbo klimatą įtakančių veiksnių (Buckingham and Coffman, 1999).

Tuo tarpu organizacinė istorija (patirtis, paskatinimų sistema, sankcijos, organizacijos reputacija darbuotojų akimis), organizacinė kultūra (vertė, tikėjimas, tradicijos, bendradarbiavimas), valdymo strategija, valdymo struktūra (rolių ir atsakomybių nustatymas, paskatinimų ir pagyrimų struktūra) nėra įtakojama bet kokio lygio vadovo, todėl keisti minėtus veiksnius yra gerokai sudėtingiau, nors jie organizacinio darbo klimato formavimui yra taip pat labai (Stringer 2002)

Atliekant eksperimentą K. Levinas surinko keletą grupių iš dešimtmečių mokinių, kurie užsiėmė ta pačia veikla – žaislų gaminiu. Grupės buvo sudarytos kuo identiškesnės pagal amžių, protinį ir fizinį išsivystymą. Grupės dirbo tose pačiose sąlygose, pagal bendrą programą, atlikinėjo tas pačias užduotis. Vienintelis skirtumas tarp grupių buvo tas, kad užsiėmimų vadovai skyrėsi vienas nuo kito vadovavimo stiliais: vieni vadovavo autoritariniu, kiti demokratiniu, treči – liberaliuoju stiliumi. Kiekvienas užsiėmimo vadovas su grupe dirbo šešias savaites, po kurių buvo padarytos išvados. Vadovaujant autoritariniu stiliumi pagrindinė tendencija buvo ta, kad buvo griežta visuotinė kontrolė, vadovas dažniau už savo kolegas naudojo įsakmų stilių, darė griežtas pastabas. Dažnai neargumentuotai buvo giriami vieni ir peikiami kiti. Autoritarinį stilių naudojantis vadovas ne tik nustatinėjo bendrus darbo tikslus, bet ir nurodydavo iškeltų uždavinių atlikimo būdus, griežtai suskirstydavo, kas su kuo dirbs ir panašiai. Uždaviniai ir jų atlikimo būdai vadovo buvo skiriami etapais. Vadinasi taip yra mažinama motyvacija, nes nėra žinoma, koks viso darbo tikslas, kokia atliekamo etapo funkcija ir kas laukia toliau. Be to etapinis darbo reglamentavimas ir griežta jo kontrolė rodo, kad yra netikima mokinių teigiamais sugebėjimais. Bet kokiu atveju, vadovo akyse darbuotojai apibūdinami kaip pasižymintys mažu atsakomybės lygiu ir yra reikalingi pačios griežčiausios kontrolės. Bet kokia darbuotojų iniciatyva yra suprantama kaip nepageidautinas savivaliavimas. Po Levino atlikti tyrimai parodė, kad toks vadovo elgesys rodo, kad jis bijo prarasti autoritetą, suvokęs nepakankamą savo kompetenciją: “Jeigu kas nors siūlo ką pagerinti, tai reiškia, kad netiesiogiai parodoma, jog vadovas ko nors nenumatė”. Be to, autoritarinis lyderis subjektyviai vertina savo pavaldinių laimėjimus, pastabas skiria ne tiek dėl pačio darbo, kiek dėl vykdytojo asmenybės. (Peah, 1999)



Pasak R. Razausko vadovai autokratai neįvertina pavaldinių tokių savybių, kaip iniciatyvumas, savarankiškumas, reiklumas sau ir kitiems. Į pavaldinius žiūrima kaip į impulsyvius, tingius ir nedrausmingus, neatsakingus ir manoma, kad reikia priversti paklusti ir veikti. Tokie vadovai geriausią paklusnumo priemone laiko įsakymą, todėl pagrindinė informacijos kryptis juda iš viršaus į apačią (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Informacijos srautas įmonėje, kai vadovas – autokratas

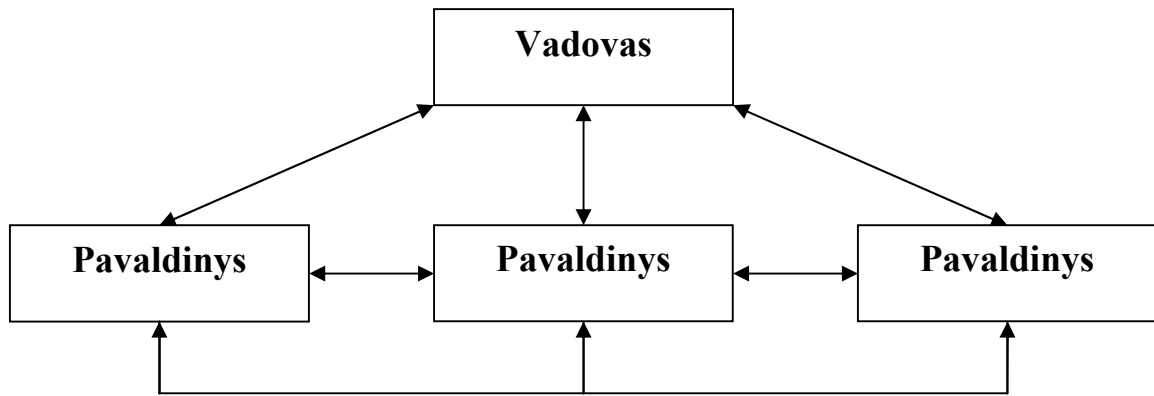
Šaltinis: Razauskas R. (1997). *Aš vadovas*, p.138

Kas liečia demokratinį vadovavimo stilių, tai galėtume pasakyti, kad, visų pirma, čia vertinami faktai, o ne asmenybės. Pagrindinė demokratinio stiliaus savybė yra ta, kad grupė aktyviai dalyvauja svarstant viso darbo eigą ir jo organizaciją. Dėl to eksperimento dalyviams vystosi pasitikėjimas savimi, stimuliuojama savęs kontrolė. Didinant darbuotojų iniciatyvą, didėja bendravimas ir pasitikėjimas tarpasmeninių santykių sistemoje (Реш, 1999)

Pasak Martens demokratinė vadovavimo atmosfera gerina darbo rezultatų kokybę ir originalumą, kolektyvo nariai pradeda didžiuotis bendrais pasiekimais, stengiasi pasidalyti sunkumais, formuojasi nuoširdesni ir draugiškesni santykiai. Demokratinėje atmosferoje geresnė savijauta, sparčiau tobulėjama.

Razauskas teigia, kad demokratiškaa vadovas reikalus linkęs tvarkyti kolegialiai. Jis pasilieka spęsti po to, kai klausimą aptaria su daugeliu darbuotoju. Pavesdamas pavaldiniui ką nors, demokratas informacijos suteikia daugiau nei reikia tam klausimui išspęsti. Todėl rezultatai teigiami: darbuotojai turi galimybę planuoti savo darbą, tiksliai suvokia to darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, jaučiasi savarankiškesni, jiems nereikia kvienu atveju kreiptis į vadovą patarimo, nurodymo, papildomos informacijos. (Razauskas, 1997)

Taigi informacijos srautas juda laisvai, todėl užtikrinama reikiama komunikacija.

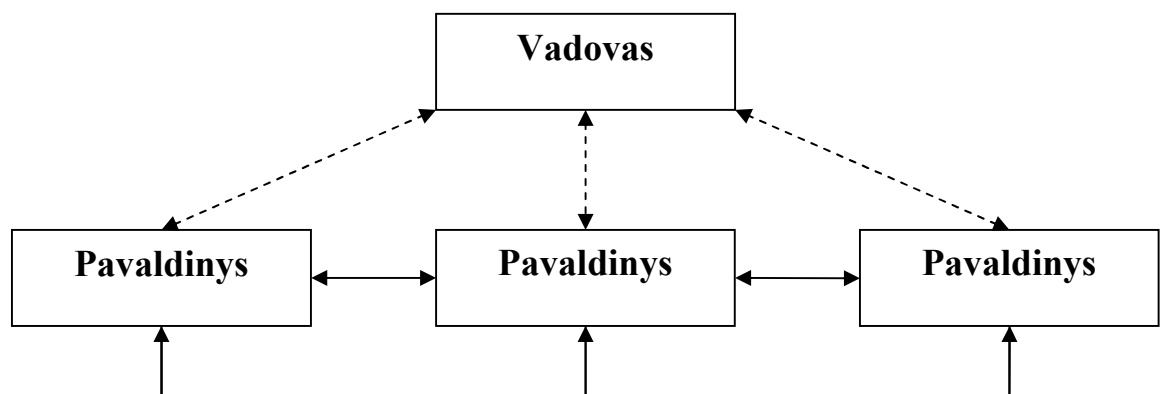


**4 pav.** Informacijos srautas įmonėje, kai vadovas – demokratas

Šaltinis: Razauskas R. (1997). *Aš vadovas*, p.141

Pagrindinė liberaliojo stiliaus savybė yra ta, kad vadovas pasitraukia iš vadovavimo proceso ir nusiima atsakomybę nuo vykstančių procesų. Liberalusis stilius yra mažiau vertingas už kitus (autoritarinį ir demokratinį) vadovavimo stilius. Įvertinant grupių, kurioms vadovavo liberalus vadovas darbą, galima pasakyti, kad darbo buvo atlikta mažiausiai ir jo kokybė prasčiausia. (Реш, 1999)

Kaip teigia Razauskas vadovas – liberalas mažiausiai kišasi į grupės veiklą. Nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi, o darbuotojams suteikiama didelė veiksmų laisvė. Susiklosčius sudėtingoms aplinkybės liberalas dažnai pasimeta, jam nepakanka valios ir drąsos, todėl liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Jis gerai jaučiasi, jeigu turi energingą sekretorę ir du tris veiklius pavaduotojus. Tokio tipo vadovas neaktyvus, dažniau būna tik informacijos perdavėjas (retransliuotojas) iš viršaus į apačią, o ne jos kūrėjas.



**5 pav.** Informacijos srautas, kai vadovas – liberalas

Šaltinis: Razauskas R. (1997). *Aš vadovas*, p.136

K. Levinas padarė išvadą, kad vadovaujant autoritariniu stiliumi tarp grupės narių pastebėta daug nesutarimų, tuo tarpu vadovaujant demokratiniu stiliumi darbuotojai ne tik aktyviai domėjosi darbu, turėdami pozityvią vidinę motyvaciją, bet ir suartėdavo tarp savęs asmeniniuose santykiuose. Atlikto darbo kokybė ir originalumas didėjo proporcingai grupės sutelktumui, tarpusavio pagalbai ir atviram draugiškumui tarpasmeniniuose santykiuose. Šie rezultatai ne kartą buvo patvirtinti kitų tyrėjų. (Реш, 1999)

Karoška (1999) tyrė studentus ir nustatė, kad daugiausia studentų (80,8%) pasisako už demokratinį bendravimo stilių, už liberalų – 19,2 %, o autoritarinio stiliaus nepalaiko nė vienas respondentas. Aktyvus studentų požiūris į pratybas vyraujant demokratiniam dėstytojo darbo stiliui - 56%, liberaliam - 25%, autoritariniam – 12,5%. Vidutinis studentų požiūris į pratybas vyraujant demokratiniam dėstytojo darbo stiliui - 42%, liberaliam – 52,5%, autoritariniam – 29,2%. Pasyvus studentų požiūris į pratybas vyraujant demokratiniam dėstytojo darbo stiliui - 2%, liberaliam – 19,8%, autoritariniam – 58,3%. Iš šių duomenų matome, kad mažiausiai studentų pageidaujamas yra autoritarinis dėstytojų darbo stilius, o labiausiai pageidaujamas – demokratinis. Studentų nuomone, demokratiniu stiliumi su jais bendrauja 40,9% dėstytojų, autoritariniu – 35,53%, o liberaliuoju – 21,46% (Karoška, 1999).

Toks vadovavimo būdas, kai vadovas ir personalas dirba drauge, atsižvelgdami į kiekvieno individualius poreikius ir bendrus tikslus, vadinamas transformuojančiu vadovavimu. Jo metu ne tik vadovas daro įtaką darbuotojams, bet ir darbuotojai veikia vadovą. Tai yra tarsi psichologinė sutartis tarp vadovo ir darbuotojų, sutartis, apimanti abiejų pusių siekius ir veiksmus.

Gerai vadovai turi turėti gebėjimą įsijausti į kito žmogaus požiūrį, į tai, kaip tas žmogus suvokia įvykius ir kokius jausmus išgyvena. Ši savybė vadinama empatija. Empatijos trūksta ten, kur vadovai mano, kad jie žino savo darbuotojų poreikius ir norus visiškai su jais nebendraudami. Jei jie su visais elgiasi vienodai, nepaisydami individualių skirtumų, arba kai jie nepripažįsta, kad žmogus gali keistis. O būti empatiškais gali kiekvienas, tik reikia ryžtis pasistengti, skirti tam laiko ir atkreipti dėmesį į kitų žmonių jausmus. Svarbiausia nepamiršti, kad bendravimas – tai dvipusio eismo gatvė. Jei nesugebate suvokti aplink jus vykstančio neverbalinio bendravimo, prarasite didelę dalį bendravimo proceso (Martens, 1999).

Pripažindami, kad vienas iš stilių tam tikroms užduotims tinka labiau, nei kitas, tyrinėtojai atkreipė dėmesį ir į kitus situacinius kintamuosius. Taip buvo iškelta mintis, kad tam tikros

situacijos gali suteikti paprastiems žmonėms galimybę tapti vadovais. Tai buvo pavadinta situacinio lyderio teorija, tarsi kažkas ypatinga turėtų įvykti, kad paprastas žmogus staiga atsidurtų vadovo padėtyje. Tyrinėjant, kaip vadovavimo stiliai sąveikauja su užduotimis, taip pat buvo pastebėta, kad ne visi pavaldiniai į vadovavimą reaguoja vienodai. Remdamiesi šia trumpa vadovavimo tyrimų istorija, galime skirti keturis vadovavimo komponentus: vadovo savybes; vadovavimo stilius; situacijos pobūdis; pavaldinių charakteristika (Martens, 1999).

Palyginant autoritarinį ir demokratinį stilius galima pasakyti, kad autoritarinis stilius yra orientuotas į pergalę ir į užduotį. Tai yra direktyvus stilius. Demokratinis stilius yra orientuotas į darbuotoją. Tai bendradarbiavimo stilius. Šie du stiliai dažnai laikomi priešingybėmis, lyg atskiram žmogui galėtų būti būdingas tik vienas arba kitas. Dauguma žmogiškųjų savybių yra išsidėstę tiesėje tarp dviejų kraštutinumų, o tai taip pat būdinga vadovavimo stiliui. Be to, jei vadovas yra autokratiškas, nebūtinai jis turi būti orientuotas į užduotį. Taigi iš tikrųjų šie stiliai tėra platūs ir apibendrinti vadovavimo stiliai. Autoritarinis stilius yra apibūdinamas taip: vadovas numato ir praneša sprendimus, taisykles ir orientacijas. Vidutiniškai autoritarinis – vadovas skelbia sprendimus, bet taip pat leidžia užduoti klausimus bei daro taisyklių išimtis. Mišrus tipas – vadovas siūlo idėjas, konsultuojasi su grupe ir daro taisyklių išimtis. Vidutiniškai demokratiškas stilius – grupė priima sprendimus remdamasi jūsų pasiūlymais. Taisyklių yra nedaug ir grupė tvarkosi taip, kaip mano esant reikalinga. Labai demokratiškas – grupė yra atsakinga už sprendimus ir taisyklių sudarymą, vadovas yra tik koordinatorius. Akivaizdu, kad kuo žmonės labiau subrendę, tuo labiau demokratiškas stilius turėtų būti taikomas (Martens, 1999).

Fiedler (1967) teigė, jog vadovavimo sėkmė labai priklauso nuo įvairių atsitiktinumų, situacijos, kurioje vadovas veikia. Vienas vadovavimo stilius nėra geresnis už kitą, nes nė vienas nėra tinkamas visoms sąlygoms.

Efektyvus vadovavimas bus tada, kai bus suderintas asmeninis vadovo vadovavimo stilius su aplinkos veiksniais. Geri vadovavimo rezultatai būna tada, kai vadovas motyvuoja (skatina) darbuotojus siekti įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad kas sugeba motyvuoti, gali būti geru vadovu. (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Amerikiečių valdymo specialistai, kuriuos cituoja R. Razauskas (1997) yra parengę tradicinio ir šiuolaikiško vadovo palyginimą (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

### Tradicinio ir šiuolaikinio vadovo palyginimas

Tradicionis vadovas	Šiuolaikiškas vadovas
1. Kritikuoja.	1. Giria.
2. Nurodo ir įsako.	2. Iškelia tikslą.
3. Į pavaldinio pastangas žiūri kaip į privalomą elgesį („už tai Jums moku“).	3. Už pastangas ir rezultatus pagiria ir kartu pasidžiaugia.
4. Pabrėžia darbų atlikimą („tai turi būti padaryta iki ryto“).	4. Pabrėžia pavaldinio sugebėjimus ir pastangas („laikysiu žygdarbiu, jeigu pavyks iki ryto padaryti“).
5. Svarbiausiai formali drausmė (pavaldinys visada turi būti „po ranka“).	5. Skatina darbo efektyvumą ir kokybę.
6. Elgesio maniera – oficiali.	6. Elgesio maniera – draugiška.

Šaltinis: Razauskas R. (1997). *Aš vadovas*, p. 31

Taigi tradicinį vadovą pagal savybes galėtume priskirti autokratiškam vadovavimo stiliui, o šiuolaikiškasis vadovas atitinka demokratiško vadovavimo stilių.

#### 1.4. Bendravimas, jį įtakojantys veiksniai ir pagrindinės sudedamosios dalys

Bendravimas – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio keitimasis informacija, emocinio būvio sąveika ir santykiai, patenkinantys žmogiškuosius ar organizacijos poreikius (Vilnius Misevičius, 2003m).

Vienas pirmųjų komunikaciją aprašė Drenth et al. (1998) kaip pranešimų siuntimą ir gavimą simboliais ir matė komunikaciją organizacijoje kaip raktą teigiamam organizaciniam klimatui formuoti.

Vėliau Myers and Myers (1982) apibrėžė bendravimą organizacijoje kaip „centrinę rišamąją jėgą, kuri didina suderinamumą tarp žmonių ir taip skatina komandinį, organizuotą elgesį bendruomenėje“. Taip pat Rogers and Rogers (1976) argumentavo, kad individų elgesys organizacijoje yra geriausiai paaiškinamas iš bendravimo aspekto“.

Iš psichologijos žinome, kad pagrindiniai bendravimo tikslai yra („Bendravimo psichologija“ 2001):

- keistis informacija,
- gauti galimybę pamatyti save kitų akimis

- tenkinti socialinius poreikius.

Taigi iš to galima teikti, kad sėkmingas bendravimas yra toks bendravimas, kuris leidžia pasiekti šituos tikslus. Iš čia galime suformuoti teigiamo socialinio klimato požymius: kiekvienas individas gauna daug ne bet kokios, o teisingos informacijos ir dalinasi ja su kitais; vienos organizacijos nariai vieni kitus palaiko ir priima; yra vertinami tos aplinkos, su kuria bendrauja, individų, jų elgesio ir darbo kokybė yra vertinama. Taigi bendravimas yra svarbi įvairių žmonių grupių, organizacijų sėkmingos veiklos sąlyga.

Sėkmingą bendravimą galima apibrėžti ir kitaip. Pasak JAV mokslininkų M.Guy ir K. Denhardtas (Vilnius Misevičius, 2003m), kad bendravimas būtų sėkmingas, jis pirmiausia turi būti etiškas. O etiško bendravimo vertybės susideda iš: rūpestingumo, geranoriškumo, garbingumo, sąžiningumo, atsiskaitomumo, pažado laikymasis, siekimas tobulėti, ištikimybė, teisingumas, integralumas, pagalba kitiems, atsakingas pilietiškumas. Visa tai atskiras žmogus su savo moralės vertybėmis įtakoja teigiamą socialinį – psichologinį klimatą organizacijoje.

Tai, su kokiais žmonėmis individas bendrauja, kaip jis jaučiasi bendruomenėje supančioje jį galima išskirti kelis veiksnius:

- Darbuotojų profesinis suderinamumas
- Darbuotojų psichologinis suderinamumas
- Bendradarbiavimas
- Vertikali ir horizontali komunikacija
- Formali ir neformali komunikacija
- Konfliktai

#### **1.4.1. Darbuotojų profesinio suderinamumo svarba ir įtaka grupės darbui**

Nagrinėjant individo ir jo santykių su kitais organizacijos atstovais gerinimą svarbu nustatyti kokie veiksniai įtakoja jo vienoki ar kitoki elgesį, kada jis jaučiasi vertinamas kaip asmenybė ir kaip komandos narys.

Pirmasis teigiamas asmens psichologinis veiksnys, skatinantis jo gebėjimų realizavimą yra darbo aplinkos pasirinkimas.

Pasak amerikiečių psichologo Džono Holando tipologinės teorijos (kuri pirmą kartą paskelbta buvo 1959 m., o vėliau ne kartą buvo peržiūrima ir papildyta naujais duomenimis (Rima Adamonienė ir kt., 2004), žmogus ieško aplinkos, kurioje galėtų tinkamai panaudoti savo gebėjimus

ir įgūdžius išreikšti savo nuostatas ir vertybes, spręsti jiems rūpimas problemas, atlikti patrauklius socialinius vaidmenis.

Atlikęs sudėtingą analizę iš surinktos medžiagos apie asmenybės ir darbinio pasaulio ypatumus nustatė, kad individo elgesį lemia asmenybės aplinkos savybių sąveika. Todėl labai svarbu tiek pačiam darbuotojui, tiek jo vadovui, orientuotis į atitinkamą specifinę aplinką, kurioje suformuota panašių interesų, požiūrių ir polinkių žmonės.

Išskiriamos šešios asmenybės aplinkos rūšys (Rima Adamonienė ir kt., 2004):

- praktinė
- tiriamoji
- meninė
- socialinė
- dalykinė
- norminė

Todėl kiekvienas individas ir sąmoningai ir nesąmoningai ieško jam palankios terpės, aplinkos, kuri suteiktų jam atlikti patrauklius bei atitinkančius jo poreikius vaidmenis. Asmenybės ir profesinės aplinkos darna yra geriausias būdas pasiekti gyvenimo pilnatvę ir užtikrinti profesinės veiklos stabilumą ir kokybę.

Svarbu atsižvelgti į tai, kad toje pačioje organizacijoje egzistuoja ne kelios aplinkos rūšys. Taigi asmuo gali nesudėtingai, iš esmės nekeičiant pačios profesijos, persiorientuoti į kitą aplinkos rūšį (pvz.: Pats individas gali daugiau bendrauti su artimo kitą darbą vykdančio skyriaus žmonėmis, o vadovui turėtų būti privalu stebėti ir analizuoti kiekvieno darbuotojo polinkį į tam tikrą darbo specifiką ar socialinę grupę toje įmonėje ir gal būt priskirti jį kitos grupės nariu).

Išanalizavus bet kokią organizaciją, būtų galima rasti ne vieną aukščiau aprašytą aplinkos rūšį, kitose yra ir visos rūšys. Taip pat organizacijoje labai svarbus darbo paskirstymas taip, kad kiekvienas darbuotojas psichologiškai jaustųsi stiprios komandos naudingas narys. Tai, ar teisingai suskirstytos darbuotojų atsakomybės sritys, ir darbuotojų psichologinis suderinamumas, nulemia pačio darbo operatyvumą ir kokybiškumą. Todėl nepakanka surinkti žmonių, turinčių darbui reikalingus bruožus, dar reikia sudaryti ir aplinką, kuri šiuos bruožus palaikytų ir stiprintų.

Specialistų komandoje (arba darbas grupėse) ryškiai atsiskleidžia darbuotojų profesinis suderinamumas. Juo labiau, kad grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius sieja koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai) (Vilnius Misevičius, 2003). Todėl visų minėtų požymių skatinami darbo aplinkoje

yra tuo pačiu ir profesinio suderinamumo formavimas. Kuo labiau grupė ar komanda gebės optimaliau sąveikauti ir bendrai veikti tuo grupė bus labiau darni.

#### **1.4.2. Darbuotojų profesinio suderinamumo svarba**

Apie psichologinį žmonių suderinamumą galima kalbėti daug ir suskirstyti į daug rūšių. Bet pabandykime panagrinėti tai bendrąja prasme, kas įtakoja darbo organizuotumą ir kokybę.

Organizacijos nariai, veikdami vieni su kitais, daro vieni kitiems įvairiausių poveikių: yra naudingi, padeda arba trukdo. Kuo geresni tarpasmeniniai darbuotojų santykiai, tuo labiau santykių poveikis darbui yra teigiamas.

T.M. Newcomb (1961) apdovanojimo teorijos požiūriu kitų žmonių patrauklumas didėja, kai santykiai su jais yra mus dažniau apdovanojantys. Kuo daugiau žmonės, su kuriais bendraujama mėgsta vienas kitą, giria ir sutinka su nuomone, tuo bendravimas glaudesnis ir yra santykiai geresni yra.

F. Heidel (1958) balanso teorija teigia, kad žmogus patrauklumas susijęs su tuo, kiek subalansuoti santykiai su tuo žmogumi, su kuriuo bendraujame. Jei jis turi panašius interesus ir požiūrius, tai mūsų santykiai su juo yra subalansuoti, kas didina jo patrauklumą. Todėl kad ir darbo aplinkoje asmenys labiau linkę bendrauti su tais, su kuriais santykiai yra subalansuoti.

Aptarėme veiksnius, kurie įtakoja artimų tarpasmeninių santykių vystymą. Juo labiau, dirbant toje pačioje darbinėje aplinkoje žmonės kartu su profesiniu suderinamu įgautą ir psichologinį suderinamumą: taip pat supranta ir interpretuoja nedarbinius įvykius, veiksmus, sąvokas. „Grupėje vyksta asmenybės socialinis brendimas – grupei veikiant formuojasi žmogaus pasaulėžiūra, charakterio ypatybės. Aplinkos įvykus žmonės suvokia netiesiogiai, o per grupę, ji primeta tam tikrą įvykių vertinimo modelį“ (Antanas Suslavičius, 2006).

Darbo grupės ar komandos santykiuose labai stipriai pasireiškia ir yra ugdomas ne tik profesinis suderinamumas, bes ir psichologinis. Išskiriami tokie psichologinį žmonių klimatą lemiantys veiksniai: (J. Kasiulis, V.Barvydienė ir kt., 2001):

- Darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs tarpusavio santykiai
- Vadovavimo grupei stilius
- Darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose
- Darbo ir darbuotojų poilsio organizavimas
- Materialinis ir moralinis skatinimas



Kiekvienas žmogus kaip individas turi savo charakterio bruožų, nulemiančių jų vietą ir padėtį kolektyve. Pasak H.Tajfel ir J.Turner (1971), į žmones reaguojama įvairiai, ir vienas iš reagavimo būdų yra suvokti ir skirstyti žmones pagal tai, kokiai jie priklauso grupei. Toki suskirstymas jie pavadino socialine kategorizacija). Buvo sugalvotas ne vienas skirstymas, pavyzdžiui J. Turner (1985) tvirtinimu galimos dvi identifikacijos - asmenybės ir grupės, nes tai priešingi dalykai. Pasak jo, Identifikacija su grupe slopina individualų asmenybės identiškumą, ir atvirksčiai. O I.Trafimow (1991) išskyrė dvi struktūras – asmeninės charakteristikos ir socialinės charakteristikos, kurias galima susieti tam tikrais ryšiais.

Išanalizavus darbuotojų psichologinio suderinamumo faktorius galime daryti išvada, kad darbuotojų teigiamų tarpusavio santykių palaikymą skatina: abipusis dalijimasis, lygybė, pagarba ir nuolankumas, naujų galimybių paieška ir klausymasis, sužinojimas. Visą tai galima apjungti į tam tikras bendravimo formas: ar bendravimas vyksta debatų principu, ar dialogo.

Pagal Danah Zohar ir Ian Marshall pateiktą teoriją dialogas – efektyviausias būdas sukelti motyvacinis ir iš jo kylančius elgsenos pokyčius grupėje arba organizacinėje kultūroje. Tuo tarpu debatuose yra išskiriama savas „Aš“ ir ginama savo nuomonė. Lentelėje pateikti abiejų bendravimo formų bruožai (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

### Debatai ir dialogas

Debatai	Dialogas
Žinojimas	Sužinojimas, diskusija
Atsakymai	Klausimai
Pergalė ir pralaimėjimas	Dalijimasis
Nelygybė	Lygybė
Galía, jėga	Pagarba ir nuolankumas
Savos tiesos įrodymas arba pozicijos apgynimas	Naujų galimybių paieška ir klausymasis

Šaltinis: Danah Zohar ir Ian Marshall (2004). *Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti*, p. 172

Prie visų aprašytų veiksnių yra būtina panagrinėti kitų kolektyvo žmonių įtaką individualiam elgesiui darbe. Pasak David G. Mayers, pirmuosiuose socialinių psichologų eksperimentuose didžiausias dėmesys buvo skiriamas klausymui: kaip mus veikia šalia esantys kiti žmonės – kai jie mus stebi, arba kartu ką nors daro. Normanas Triplettas (1898) pastebėjo, kad tiek emociniai, tiek pačio darbo rezultatai yra labiau teigiami, kai šalia dirbantis asmuo užima tą pačią socialinę vietą toje pačioje aplinkoje ir vykdo analogišką darbą. Automatiškai rezultatai yra

pasiekiami aukštesni, kai šalia yra konkurentas, tuo pačiu metu atliekantis tą pačią užduotį. (Apie konkurenciją plačiau aptarsime atskirame skyriuje)

Bet taip toli gražu negalima pritaikyti visiems atvejams. Geen ir Gange (1983m), Moore ir Baron, (1983m) teigimu, akivaizdu, kad žmonės stebimi kitų jaudinasi, o susijaudinę gerai išmoktas užduotis atlieka greičiau ir tiksliau, o netobulai atliekamas – lėčiau ir dažniau klysdami.

### **1.4.3. Bendradarbiavimas kaip vienas iš bendravimo elementų**

Bendradarbiavimo sąlygų sudarymas gali būti labai naudingas dviems konfliktuojančioms pusėms sukurti glaudaus bendravimo sąlygas, kurios padėtų pažinti ir pamėgti vieni kitus. Pettigrew (1969) teigimu, nesant konkurencijai ir abiejų pusių padėtis kolektyve vienoda, bendradarbiavimo gali pagelbėti formuojant teigiamą socialinį – psichologinį klimatą.

Carpenter (1990) išskyrė tokius bendradarbiavimo bruožus:

- Neegzistuoja hierarchinė bendravimo kultūra
- Darbuotojai turi panašius pagrindinius tikslus ir problemų sprendimus
- Darbuotojai vienas kitą moko
- Darbuotojai dalinasi sprendimų būdais
- Vieni kitus informuoja apie sprendžiamų problemų situaciją

Bendradarbiavimas valdymui suteikia daugiau lankstumo ir elgesio supanašėjimo tarp kolektyvo narių (Larry E. Greiner, 1972). Buvo išskirtos jo charakteristikos:

- Koncentravimasis greitame problemų sprendime su komandos pagalba
- Grupė yra sudaryta suskirstant narius pagal veiklos funkcijas
- Matricinio tipo struktūra yra dažnai naudojama teisingos komandos formavimui, kad paskirstyti problemas.
- Prieš tai buvusi formali sistema yra supaprastinama ir formuojamos atskiros daugiatakslinės sistemos
- Pagrindinių vadovų konferencijose yra dažnai laikomasi nuostatų susikoncentruoti į pagrindinių problemų sprendimą
- Edukacinės programos yra panaudojamos vadovų elgesio įgūdžiams lavinti, kad pagerinti komandos darbą ir konfliktų sprendimą
- Realus laiko informacinės sistemos yra integruotos į dienos sprendimų priėmimą.

La Piana, D. suformavo tokius tikro bendradarbiavimo lygmenis:

- *Įkvėpimas* – tai neformalus lygmuo bendradarbiavimo kūrimo procese, kai organizacija dirba tais pačiais tikslais vedami ir suvokia savo potencialą. Tai yra kūrimo ir eksperimentavimo lygmuo bendradarbiavimo formavime. Dažniausiai pasitaiko tokiose grupėse, kurios dar nėra formalios ar neturi pakankamai kapitalo ir jų ateitis dar labai miglota.
- *Formalizacija* – tai antras bendradarbiavimo lygmuo po įkvėpimo, kai bendradarbiavimas tampa daugiau įprastas reiškinys, bet jis vyksta be jokios tvarkos ir kenkia darbuotojų našumui. Tada apibrėžiama formali struktūra ir sudėliojami žmonės pagal tai, kokiais klausimais gali padėti. Taip pat kuriamos darbo grupės neoficialiu susitarimu. Jei bendradarbiavimas organizacijoje tampa toks, kokį ką tik aprašėme, tokiai įmonei išlikti šansų gerokai padaugėja.
- *Procesas* – šiame lygmenyje imamasi priemonių veiklos formalizavimui.
- *Įsitvirtinimas arba pabaiga* – bendradarbiavimas išgyvena ilgą laiko tarpą, ir yra neišvengiama, kad kažkas iš pagrindinių lyderių paliks organizaciją. Dažniausiai, to rezultatas išauga į bendradarbiavimo krizę, jei naujasis lyderis arba kiti personalo nariai nelinkę dėti pastangų bendradarbiavimui palaikyti ir/arba organizacijos nariai nemato priežasčių bendradarbiavimo tęsimui. Jei bendradarbiavimą skatina naujasis lyderis, tuo pačiu stengiasi padėti organizacijai siekti nustatytų misijų, tokia įmonė turi galimybių įsitvirtinti. Svarbu pažymėti, kad pabaiga nereiškia visiškos organizacijos iširimo. Tai gali tiesiog pažymėti, kad bendradarbiavimas yra nebegyvybingas ir nebenaudingas.

#### **1.4.4. Vertikali ir horizontali komunikacija**

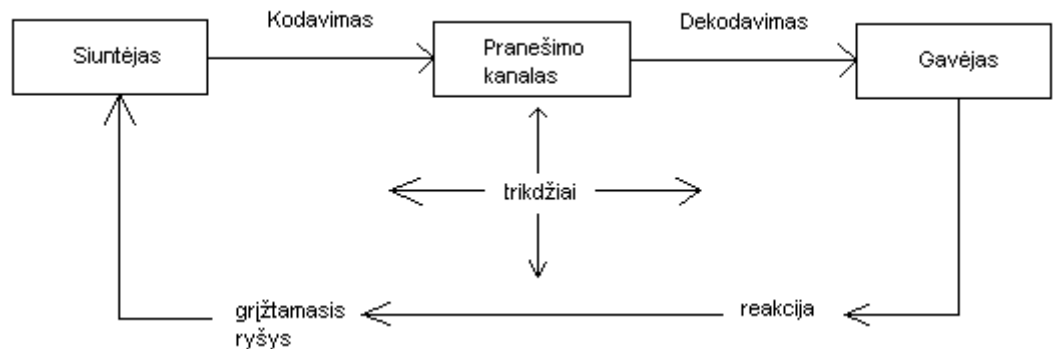
Komunikacija bendrąja prasme yra neatsiejama nuo socialinių mainų sąvokos. Socialinių mainų teorija teigia, kad mūsų socialinis elgesys yra mainai, kurių tikslas gauti kuo daugiau naudos už mažiausią kainą (David G. Mayers 1986). Bendraujant su panašios padėties žmonėmis, abipusiškumo norma įpareigoja atiduoti maždaug tiek, kiek gauname.

Tą patį pažymi ir Vilnius Misevičius. Jo teigimu, Verslo bendravime viena svarbiausių tampa tarpusavio sąveika arba komunikacinė funkcija, nes būtent ji akcentuoja informacijos perdavimą ir daro įtaką dalykiniams santykiams.

Iš techninės pusės komunikacija yra asocijuojama su informacijos teorija, kurią mini Claude E. Shannon and Warren Weaver (1949). Shannon, Bell Laboratories inžinierius, atvaizdavo

komunikaciją kaip mechanizmą. Taip pat suformavo svarbu informacijos klausimą informacijos teorijoje: Kaip informacijos šaltiniai gali pernešti pranešimą gavėjui su minimaliais nuostoliais?

Panašią schemą informacijos perdavimui atvaizduoti panaudojo ir V. Šilingienė ir A. Sakalas (2000) (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Bendravimo procesas ir trikdžiai

Šaltinis: V. Šilingienė ir A. Sakalas (2000). *Personalo vadyba*

Richard L. Simpson (1959) linkęs skaidyti komunikaciją pagal informacijos tekėjimo kryptį:

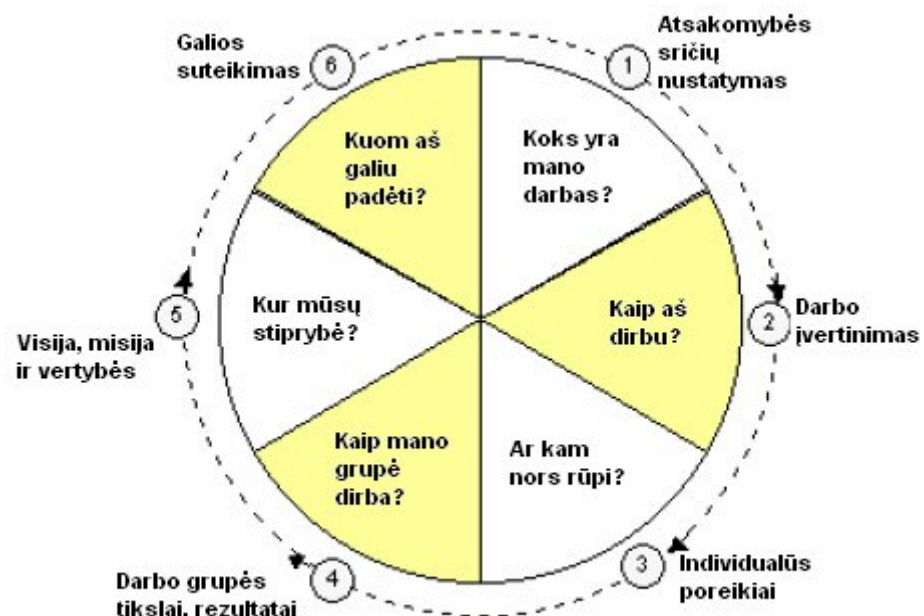
- Vertikalią komunikaciją – komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių, t.y. kai informacija keliauja hierarchine įmonės struktūra aukštyn arba žemyn.
- Horizontalią komunikaciją – komunikacija tarp darbuotojų iš to pačio hierarchinio lygmens.

Vertikalią ir horizontalią komunikaciją ekonomikoje taip pat nagrinėja ir Robert L. Welch (1980).

*Vertikali komunikacija.* Vertikali komunikacija vyksta tarp darbuotojų iš skirtingų įmonės hierarchinių sluoksnių ir apima informacijos tekėjimą iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų. Komunikacija iš viršaus į apačią yra labiau dominuojanti nei komunikacija iš apačios į viršų. Larkin and Larkin (1994) teigimu, *komunikacija iš viršaus į apačią* yra efektyvesnė, jei pagrindiniai vadovai bendrauja atvirai ir tiesiogiai su vienu iš žemesnių hierarchinių sluoksnių vadovais (tarpininkais), o pastarieji atvirai ir tiesiogiai su savo pavaldiniais. Daugybė požymių rodo, kad skatinant tarpinių vadovų tiesioginį bendravimą yra gerinamas pasitenkinimas tarp darbuotojų bei gerinama jų darbo kokybė.

Pirmas tai nustatė Donald Pelz (1952) ir vadinama Pelz'o efektu. D. Pelz'as mėgino išsiaiškinti, kokie vadovavimo stiliaus tipai pirmauja gerinant darbuotojų pasitenkinimą. Jis nustatė, kad tarpinio vadovo vadovavimo stilius neturi didžiausios įtakos darbuotojų pasitenkinimo gerinimui. Daugiausiai tai įtakoja, ar tarpinis vadovas turi galios. Vienas būdas, suteikti tarpiniam vadovui galios yra tiesioginis bendravimas su darbuotojais ir sprendimo priėmimo galimybių suteikimas. Kuo daugiau tiesioginis vadovas turi galios, tuo daugiau darbuotojams suteikia pasitikėjimo ir įgalina bendrauti atvirai diskutuojant vieniems su kitais (Roberts, Karlene H., and Charles A. O'Reilly III, 1974).

Darbuotojo ir aukštesnio hierarchinio lygio asmens (šiuo atveju tiesioginio vadovo) santykių gerinimui taip pat reikia žinoti, kuo darbuotojas tikisi iš savo tiesioginio vadovo. D'Aprix (1996) atvaizdavo teigiamai hierarchinei darbuotojų komunikacijai skatinančius veiksniai (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Hierarchinę komunikaciją skatinantys veiksniai pagal D'Aprix

Šaltinis: D'Aprix, R. (1996). *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Daug mažiau yra žinoma apie *komunikaciją iš apačios į viršų*. Sutinkama dėl vieno, kad darbuotojų pasitenkinimas komunikacija iš apačios į viršų yra žemesnė, nei jų pasitenkinimas komunikacija iš viršaus į apačią. Larkin ir Larkin (1994) nustatė pasitenkinimo lygmenis naudojant strategijas, didinančias komunikaciją iš apačios į viršų, įskaitant darbuotojų priežiūrą, pasiūlymų –

patarimų programų organizavimą, darbuotojų baudos programas, ir darbuotojų bendradarbiavimo programas, tokias kaip kokybės sričių atskyrimas ir komandos susirinkimai.

Gibson'as ir Hodgetts'as (1991:268-69) pastebėjo kelias vadovu paremtas pasitenkinimo stokos priežastis. Dažniausiai naudojama strategija neapima abipusės komunikacijos dėl laiko stokos, iš anksto paruoštos gynybinės pozicijos iš vadovo pusės. McClland (1988) papildė teoriją rasdamas darbuotoju paremtas nepasitenkinimo priežastis, kurias apibrėžė taip:

- Represijos baimė – žmonės bijo atvirai reikšti savo mintis
- Filtrai – darbuotojai mato, kaip jų idėjos ar problemos perduodant jas aukštesniems vadovams yra iškraipomi
- Laikas – vadovai sudaro įspūdį, kad neturi kada skirti laiko darbuotojų išklausymui.

*Horizontali komunikacija.* Horizontali komunikacija apima bendravimą tarp žmonių, kurie yra tame pačiame hierarchinės struktūros lygmenyje. Šiais laikais dauguma organizacijose stengiasi skatinti tokio tipo darbuotojų bendravimą. Deja mokslas šioje srityje gerokai atsilieka lyginant su vertikalia komunikacija. Frank'o (1984) teigimu, tokia komunikacija net 85% padidina žmogaus resursų naudojimą. Buvo ištirta, kad horizontali komunikacija darbininkų lygmenyje yra mažiau problematiška. Daug dėmesio yra skiriama bendravimo nagrinėjimui tarp komandos narių.

#### **1.4.5. Formali ir neformali komunikacija**

Kita populiari komunikacijų skirstymo rūšis yra pagal tai, kaip artimai bendraujama ir kokio pobūdžio ar tipo informaciją perduodama. Grupės nariai neišvengiamai bendrauja vieni su kitais, kad įvykdytų savo darbus ir patenkintų socialines funkcijas. Bendravime naudojamos yra dvi komunikacijos rūšys. Daugelis jas formuoja vis kitaip.

D.Byrne ir G.L. Clore, (1970) pastiprinimo ir jausmų teorija teigia, kad žmonių patrauklumas gali keistis priklausomai nuo to, kokias emocijas jie suteikia tam tikromis situacijomis. Kadangi darbo aplinkoje patiriama įvairiausių situacijų, tiek stresinių, tiek malonių, vienomis bendraujame daugiau su vienais žmonėmis, o kitomis su kitais. Taigi pagal teikiamos informacijos tipą bendravimą galima suskirstyti:

- darbinį – bendravimas vyksta darbiniais klausimais ir sprendžiamos su darbu susijusios problemos.
- bendrojo pobūdžio – bendraujama darbinėje aplinkoje, bent ne darbiniais klausimais.

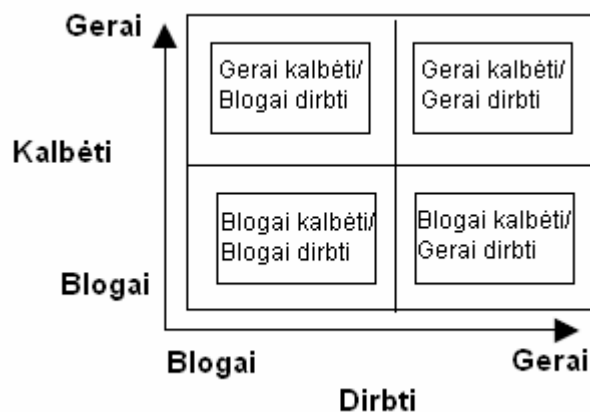
Neretai žmonės, toje pačioje darbo aplinkoje, nėra tie patys, keičiantys darbine informacija ir bendro pobūdžio informacija.

Vilius Misevičius (2003) taip pat išskiria panašius bendravimo lygmenis: dalykinis (arba verslo) ir neformalus (santykių – asmeninio ir kitokio bendravimo). Dalykiniam bendravime didžiausias dėmesys yra skiriamas žinios turiniui ir aiškiam reikalo esmės pateikimui, kurio tikslas yra informuoti, išsiaiškinti, įtikinti, išlaikyti dėmesį. Tuo tarpu asmeninio bendravimo tikslas yra suprasti ir būti suprastam.

Sukonkretinus sąvokas galime komunikaciją suskirstyti į:

- Formali komunikacija
- Neformali komunikacija

Dažniausiai formali komunikacija siejama su vertikalia komunikacija, t.y. tarp skirtingų sluoksnių darbuotojų, o neformali siejama su horizontalia komunikacija. Nagrinėjant neformalią komunikaciją daugiausia akcentuojama kaip valdyti organizacijos kultūrą ir klimata ir sujungti formalią ir neformalią komunikaciją į vieną, nes dabar jos viena nuo kitos labai skiriamos. D'Aprix (1996) nubrėžė Sakyti/Daryti matricą, kaip neformalios ir formalios komunikacijos apibūdinimą (žr. 8 pav.). Jis nustatė idealios komunikacijos organizaciją, kai komunikacija siekia Gerai kalbėti/Gerai dirbti lygį. Gerai kalbėti/Blogai dirbti lygyje – dažniausiai sutinkamas komunikacijos būdas organizacijose. Tai formalios ir neformalios komunikacijos konfliktas.



**8 pav.** Komunikacijos lygiai organizacijoje

Šaltinis: D'Aprix, R. (1996). *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Toks komunikacijos skirstymas Dafs ir Lengel's (1984) išskiria tarp skurdaus ir turtingo komunikacijos kanalo. Turtingos komunikacijos kanalais jie vadina tokius, kurie gali pereiti skirtingus ryšio komunikavimo lygius ir perteikti suprantamai tos grupės stiliumi. Silpnėjant

turtingos komunikacijos kanalui būtina atsižvelgti į „akis į akį“ komunikaciją, telefoninę komunikaciją.

#### **1.4.6. Konfliktai ir jų reikšmė įmonės psichologiniam klimatui**

Konfliktų galimybė egzistuoja kiekvienoje kolektyvinėje organizacijoje. Nemažai dėmesio organizacinės elgsenos analizavimui skiria specialistai, ypač marketingo sričiai. Jie stengiasi atnešti naujoves organizacijos socialinį gyvenimą taip skatindami efektyvesnę organizacijos valdymą. Tokia didelė svarba yra teikiama konfliktų analizei dėl to, kad tai įtakoja kiekvieną asmenį ir jo autoritetą, hierarchijos galią ir organizacines grupes. (Tjosvold, 1998).

Konfliktai gali būti nagrinėjami iš skirtingų pusių. Pirmuosiuose darbuose dažniausiai minima žmogiškasis konflikto aspektas. Apibrėžiama, kad konfliktas neegzistuoja be emocijų stygiaus (Bodtker ir Jameson, 2001; Jones, 2000). Be to, buvo minima, kad moterys ir vyrai kaip žmonės iš skirtingų hierarchijos lygių sprendžia konfliktus skirtingais būdais (Brewer, Mitchell ir Weber, 2002). Jameson'o (1999) straipsnis pristato platų konflikto vertinimų modelį ir organizacinių konfliktų valdymą. Lewicki, Weiss ir Lewin (1992) savo ruožtu paruošė plačią apžvalgą ir pateikė 44 konflikto modelių sintezę, derybų ir trečių šalių įsikišimo įtaką. Oudenhoven, Mechelse ir De Dreu's (1998) darbas lygina konfliktus skirtingų šalių įmonėse: Danijoje, Olandijoje, Ispanijoje ir Belgijoje jų pašalinimo trukmę, vyrišką ir moterišką pusę konfliktuose. Tinsley ir Brett's (2001) darbas vertina kultūrinius skirtumus Jungtinėse Amerikos Valstijose ir HonKonge ir jų organizacinius konfliktus. Rahim, Garrett ir Buntzman (1992) ištyrė etiką ir tarpasmeninį valdymą.

Pabandykime pažvelgti į konfliktą iš teigiamos pusės. Pondy teorija (1967, 1969) teigia, kad konfliktai skatina inovacijas ir adaptaciją. Jo manymu tai skatina kooperatyvinės sistemos vystymą ir konfliktas teigiamai įtakoja organizaciją, skatindamas aukštos kokybės sprendimų priėmimą ir nuomonių skirtumus. Svarbu paminėti, kad Pondy (1992) pakeitė savo nuomonę apie organizacinius konfliktus. 1967 metais jis tikėjo, kad organizacija yra kooperatyvinė, apgalvota sistema, kuri retkarčiais praktikuoja konfliktus. 1992 metais jo nuomone organizacija buvo priešinga kooperatyvinei sistemai: jei nėra vietos konfliktams, tai nėra priežasčių organizacijai egzistuoti. Ilgai egzistuojančios kompanijos turi įsigalėjusius konfliktus ir skatina įvairovę organizacijos struktūroje.

Tjosvold (1998) teigimu konfliktas taip pat nėra organizacijos priešas. Tai mechanizmas, kuris leidžia suvokti naudą bendruomeniniame darbe. Be to, konfliktas yra psichologiškai ir



socialiai sveikas. Tai psichologiškai sveika dėl to, kad stabdo organizacijos ardymą ir skatina darbuotojų jausmus, netgi mėgavimąsi. Socialiai sveikas dėl to, kad skatina narius varžytis dėl padėties organizacijoje ir suteikia socialinius galimybes ir demokratijos kilimą ir pagarbą įvairovei.

Organizaciniai konfliktai, kaip ir pati komunikacija, yra skaidomi į vertikalius ir horizontalius. Vertikalūs konfliktai vyksta tarp skirtingų hierarchinių lygių, tokių kaip tiesioginio vadovo ir pardavėjo. Tuo tarpu horizontalūs konfliktai vyksta tarp individų iš to pačio hierarchinio lygio, pavyzdžiu tarp vadybininkų iš tos pačios organizacijos. Robins (1983) teigimu, vertikalūs konfliktai yra didesni nei horizontalūs, nes aspektai leidžia sulyginti atitikimus hierarchiniuose lygiuose. Konfliktą tarp paprasto darbuotojo ir administracijos įtakoja:

- psichologinis atstumas: darbuotojas nesijaučia dalyvaujantis organizacijoje ir jaučia kad jų norai nėra palankiai priimami.
- jėga ir statusas: darbuotojas jaučiasi bejėgis ir svetimas
- skirtingos vertybės ir ideologija: šis skirtumas apibrėžia užslėpta nuomonė ir organizacijos tikslai
- nepakankami ištekliai: atlyginimų, premijų ir darbo būklės nesutapimai.

Pondy (1966) pastebėjo, kad pagrindiniai įmonių vadovai suvokia daugiau vidinius konfliktus tarp jų grupės, nei tarp žemesnių sluoksnių. Taip nutinka dėl to šių priežasčių:

- Žmonės iš aukštesnių hierarchinių sluoksnių labiau nei iš žemų yra užimti nerutininės veiklos ir politikos vystymu, jų orientacija į veiksmus yra mažiau aiški ir daugiau progų nesutarimams kilti ir vystytis
- Žmonės iš aukštesnių hierarchinių sluoksnių labiau nei iš žemų yra turbūt mažiau lankstesni savo požiūriu, todėl konflikto sprendimas yra sudėtingesnis.

Imazai ir Ohbuchi's (2002) pastebėjo, kad darbuotojų sąžiningumas yra labai svarbus veiksnys konfliktų sprendimui. Kai darbuotojai suvokia, kad konflikto buvo išspręstas sąžiningai, ryšys tarp grupių stiprėja. Autoriai priduria, kad sąžiningumo suvokimas ir vertinimas sustiprina pasitenkinimą darbu, skatina pozityvų organizacinį atsidavimą ir pasitenkinimą konflikto pabaiga.

### **1.5. Motyvacijos reikšmė teigiamo socialinio psichologinio klimato kūrimui**

Darbo motyvacija yra procesas, kuris inicijuoja ir palaiko tikslais paremtą sistemą. Tai suteikia energijos mastymui, jėgų entuziazmui ir spalvų mūsų teigiamoms ir neigiamoms emocinėms reakcijoms darbe ir gyvenime. Motyvacija skatina sutelkti protą, kad efektyviai būtų panaudotos žinios ir įgūdžiai. Be motyvacijos net labai daug gebantis žmogus sunkiai susitelks

sunkiam darbui. Daugiausiai motyvacija pasireiškia tuomet, kai darbuotojas pradeda kažką naujo, ko nedarė ankščiau (Clark, 1998).

Motyvacijos sąvoką aiškiai apibrėžia A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000): motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacinių tikslų, skatinimo procesas.

Svarbu pažymėti, kad motyvacija tiesiogiai neįtakoja darbo atlikimui. Motyvacija leidžia mus pasinaudoti jau turimomis žiniomis ir įgūdžiais ir tai skatina efektyviau atlikti darbo užduotis.

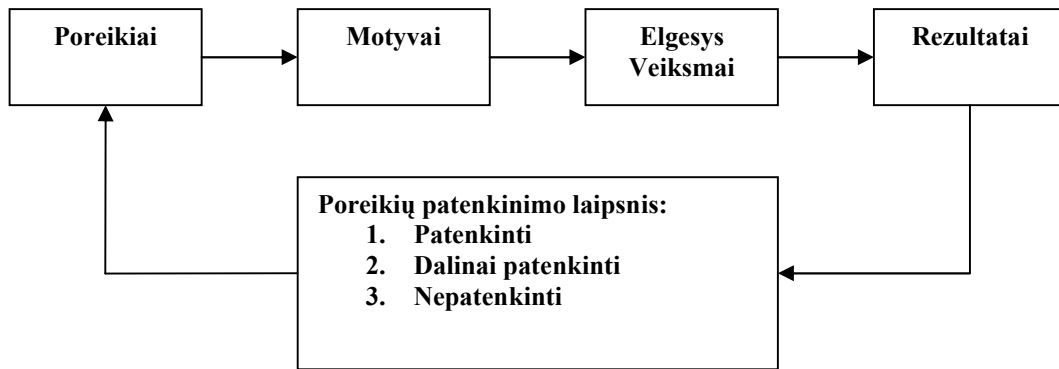
Organizacinis klimatas dažnai nagrinėjama darbuotojo elgesio aspektu ir kokios priemonės tai įtakoja. Dažniausiai nurodomos trys priemonės: darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu ir organizacinis atsidavimas. Taip pat santykius tarp šių trijų darbuotojų elgsenos priemonių. Todėl vykdant tyrimus buvo nustatyta, kad blogas darbo klimatas negatyviai įtakoja ir darbo motyvaciją. O tuo pačiu įtakojamas darbo pasitenkinimas ir nurodomas atsidavimo darbu lygis organizacijoje. Šituo požiūriu organizacinį klimatą nagrinėja daugelis mokslininkų (Brown & Mitchell, 1993; Ostroff, 1993; Peters *et al.*, 1985).

Motyvacija darbui skatina energiją, tikslų siekimą, bendravimą ir bendradarbių palaikymą veiksmuose ir elgesyje (Steers & Porter, 1987). Be to, yra didinamas pastangų kiekis, kurios panaudojamos skirtingoms veikloms (Walker *et al.*, 1977). Pasitenkinimas darbu yra apibūdinamas kaip darbuotojo efektyviai atliekamas darbas bet kokioje darbinėje situacijoje (Dubinsky & Skinner, 1984).

Motyvacijos darbui teorija turi atsakyti į kelis klausimus:

- Kodėl žmonės dirba? (apsisprendimas darbui)
- Kodėl žmonės pasirenka tam tikrą darbo profesiją? (profesijos pasirinkimas)
- Kodėl pasirenka konkrečią organizaciją? (apsisprendimas įsitraukti į organizaciją)
- Kodėl kai kurie nusprendžia pasinaudoti maksimaliomis darbuotojų galimybėmis (apsisprendimas išnaudoti maksimalias galimybes)
- Kodėl kai kurie žmonės palieka organizaciją ieškodami kitos vietos? (apsisprendimas palikti organizaciją)

Taigi tik atsakius į šituos klausimus sužinoma kokie yra žmogaus kaip asmenybės poreikiais, ir pagal tai vėliau galima formuoti motyvus, skatinančius darbui. V. Sakalas ir V. Šilingienė atvaizdavo motyvavimo per poreikius modelį (žr. 9 pav.):



**9 pav.** Motyvavimo per poreikius modelis

Šaltinis: A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), *Personalo valdymas*, p.108

Motyvacija bendrąja prasme apima skatinimą, troškimą, norus ir poreikius. Iš esmės tai yra procesas, pagal kurį individualiomis pastangomis tenkinami poreikiai skatinant įvairiais poelgiais. Žmonių elgesį labiausiai motyvuoja jų norai. Yra daugybė poreikių kategorijų. Pirmasis rašytojas, aprašęs žmogiškuosius poreikius ir juos hierarchiškai atvaizdavo, buvo Abraham Maslow 1954 metais. Jo teorija plačiai naudojama ir pagal ją yra formuojama konkrečiai darbuotojo poreikių teorija. A. Maslow suskirstė žmogaus poreikius į 5 kategorijas (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2005) (žr. 10 pav.).



**10 pav.** A. Maslow žmogiškųjų poreikių lygmenys

Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V. ir kt. (2001). *Vadovavimo psichologija*, p.70

- Fiziologiniai poreikiai – tai, be ko žmogus negalėtų gyventi (maistas, vanduo ir t.t.)
- Saugumo poreikiai – tai sveikata, darbingumas, ateities užtikrintumas
- Socialiniai poreikiai – tai bendravimas, santykiai su kitais žmonėmis

- Pagarbos poreikiai – tai pripažinimas, vertinimas ir kt.
- Saviraiškos poreikiai – tai noras realizuoti save ir tobulėti

Kita plačiai žinoma poreikių teorija buvo suformuota Herzberg'so praėjus 20 metų po Maslow teorijos atsiradimo. Tai buvo dviejų veiksnių teorija, kuri suskaldė motyvaciją į du veiksnius: higieninius ir motyvavimo. Herzberg'as (1979) nustatė, kad žmonės turi dvi skirtingas poreikių kategorijas darbe, jos yra viena nuo kitos nepriklausomos ir skirtingai įtakoja darbuotojus. Jis nustatė, kad kai žmonės tampa nepatenkinti darbu, jie kalba apie darbe sudarytas sąlygas, kuriomis turi dirbti. O kai jie atsiliepia teigiamai kalbėdami apie darbą, tai dažniausiai būna susiję su pačiu darbu. Taigi higieninė teorija paaiškina darbuotojų aplinką ir pagrindinė paskirtis yra mažinti nepasitenkinimą. Higieninius ir motyvacinius veiksnius aiškiai suskirstė Hersey, P. ir K.H. Blanchard (1982) (žr. 11 lentelė).

3 lentelė

### Motyvaciniai ir higieniniai faktoriai

Higieniniai faktoriai	Motyvaciniai faktoriai
Politika ir valdymas	Pasiekimai
Vadovavimas	Pripažinimas už atliktus darbus
Darbo sąlygos	Įdomus darbas
Tarpasmeniniai santykiai	Atsakomybės didinimas
Pinigai, statusas, saugumas	Vystymas ir plėtra

Šaltinis: Hersey, P. ir K.H. Blanchard (1982). *Management of Organisational Behaviour; utilizing Human Resources*. 4<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall of India Pvt. Ltd. New Delhi 110 001. p. 343.

Skirtingiems žmonėms dažnai reikia skirtingų motyvų, kurių dėka jie jaučiasi vienaip ar kitaip. Net jeigu žmonės mėgsta vienas kitą, jų poreikiai gali skirtis. Emocijos ne visada yra paremtos tam tikrai įvykiais. Kai kurie tiesiog reaguoja greičiau nei kiti. Pastangos suformuoti teigiamą klimatą ir darbuotojų mėgavimąsi darbu gali atsipirkti, nes rezultate lieka mažiau negatyvių emocijų, susijusių su darbu.

Gordon Bower (1995) ištyrė kas daro teigiamą poveikį pozityviai nuotaikai formuoti. Jis apklausė žmones, išvardinti veiksnius, kurie padarytų jų darbą daug mielesnį ir apibrėžė veiksnius, skatinančius pozityvias emocijas kiekvienam darbuotojui:

- Suburti žmones, kad jie įvertintų ir nuspręstų kaip keisti kolektyvinę darbo aplinką, kad ji taptų patrauklesne. Investuoti į šviesų, gyvybingą, pozityvų aplinkos dizainą. Leisti žmonėms dekoruoti jų asmeninę darbo erdvę.
- Leisti darbuotojams dirbant asmeniškai klausytis muzikos, jei tai nekenkia darbo efektyvumui ar kitiems darbuotojams.
- Panaikinti taisykles, kurios mažina pasitenkinimą darbu. Apklausti žmonės, kokios taisyklės ar nuostatos galėtų būti keičiamos ir kurias pakeitus pagerėtų pasitenkinimas darbu.
- Skatinti visus darbuotojus, įskaitant ir vadovus, būti entuziastiškesniais, pozityvesniais ir labiau palaikančiais. Ciniškas, negatyvus ir pesimistiškas stilius gali būti madingas kai kurių organizacijų kultūroje, bet tai neskatina drąsių, pozityvių emocijų ar atsidavimo darbui

Visi patarimai, skatinantys motyvaciją gali būti apibūdinami kaip stiprinantys žmonių tikėjimą, kad kuo daugiau jie atsiduos darbui, tuo atkakliau sieks tikslų, tuo efektyvesni jie bus. Pasitikėjimas ir emocijos yra artimai susijusios su aktyvumu. Darbuotojų pasitikėjimą skatina tai, kaip kiekvieno asmens galimybės ir organizaciniai procesas palaikys atsidėkos už pasiektus rezultatus.

Pagal žurnalo *The Manager* (Volume 11, Number 3, 2002) veiksnius, kurie įtakoja motyvuotą elgseną galima suskirstyti taip:

- Aiškumas
- Pagalba
- Išbandymai

Išsiaiškinus, kokiame lygyje yra visi šitie trys veiksniai konkrečioje įmonėje, galima pradėti galvoti apie tai, kokios intervencijos reikia imtis pagerinti klimatui ir darbų atlikimui.

*Aiškumas.* Aiškumas pasireiškia tada, kai grupės nariai žino savo roles ir atsakomybes. Jie žino, kokią darbą turi atlikti, kuom tas darbas yra svarbus ir kam jis yra reikalingas. Taip pat labai svarbu, kad darbuotojo rolė eitų lygiagrečiai su visos grupės ir organizacijos tikslais. Grupės nariai turi būti išsamiai informuoti, kokie yra jų klientų poreikiais. Turi būti aiškiai išdėstyti darbų reikalavimai ir nurodytos pasekmės nesėkmės atveju.

*Palaikymas.* Esant pagalbai darbinėje aplinkoje grupės nariai jaučia turintys išteklius ir užnugarį kurio jiems reikia pasiekti darbo grupės tikslams. T.y. emocinė pagalba, įranga, įrankiai, daiktai ir finansai, su kuriais jų darbo atlikimas smarkiai susijęs. Emocinę pagalbą sudaro pasitikėjimo atmosfera, abipusis palaikymas ir pelnytas pripažinimas. Tokia atmosfera yra sukurta, kai grupės nariai jaučia kad jų gebėjimai yra vertinami kaip žinios, kai jie dalyvauja sprendimų

priėmimo procese ir kai darbuotojai jaučia, kad yra vertinami ir apdovanojami už individualius ir grupės pasisekimus.

*Išbandymai.* Išbandymų klimatas egzistuoja, kai egzistuoja darbuotojų patirties vertinimas suteikiant išbandymus esant tam tikrai rizikai. Taip pat suteikiant galimybes atrasti naujus optimalesnius darbo atlikimo būdus. Grupės nariai jaučia pasididžiavimą dirbdami toje organizacijoje i dalindamiesi rezultatais, tikslais ir atsakomybėmis. Jie nori mokytis iš klaidų ir jausti galintys perimti alternatyviais veiklas esant reikalui.

*Sąveika tarp lygių.* Visi trys aprašyti veiksniai yra kritiniai darbo kokybės gerinimui. Jei darbuotojas gauna daug išbandymų, bet mažai palaikymo ar aiškumo, tai gali sukelti stresą ir darbo nesėkmingą pabaigą. Darbuotojai be išbandymų ar palaikymo, ir esant tik aiškumui dažniausiai yra apriboti tam tikrose rėmuose, kai darbas tampa nemalonus ir slegiantis. Esant tik palaikymui nėra tobulėjimo, jei darbuotojais negauna išbandymų.

Eccles ir Wigfield (1995) nustatė, kad žmonės dažniausiai naudoja 3 skirtingus vertybių tipus:

**Susidomėjimo vertė.** Žmonės lengviau ir greičiau pasirenka koks jiems darbas yra domesnis. Daugelis nori įgauti naujų įgūdžių ar būti įvertintais. Kitus labiau domina žavėti vadovą savo jau turimomis galimybėmis. Naudinga yra kaip įmanoma stengtis sujungti šituos du veiksnius į vieną: t.y. įvertinti atliktą darbą, kuris yra dominantis darbuotojui.

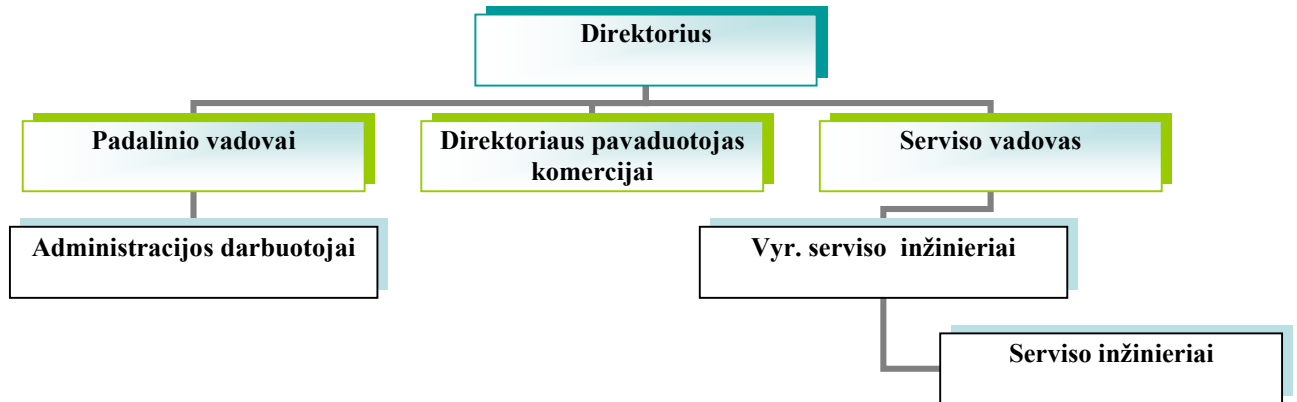
**Įgūdžių vertė.** Daugelis žmonių yra pasiruošę atlikti darbus, kurie reikalauja būtent tų darbuotojų ypatingų sugebėjimų. Tai žmonės, kurie mato save daugiau analitikais, protinį darbą dirbančiais, reikėtų skirti spręsti sudėtingas analitines problemas ir užduotis. Žmonės, kurie save mato daugiau artistais, reikėtų skirti užduotis, kurios reikalauja estetinio supratimo ir paraukimą dizainui. Kad palaikyti įgūdžius reikia įvertinti juos kaip jie gerai atlieka užduotis ir skirstant užduotis pabrėžti, kad tai yra didelė galimybė darbuotojui parodyti jo gebėjimus.

**Naudos vertė.** Atlikdami užduotis darbuotojai tikisi gauti atlygį. Tai skatina siekti tikslo ir susikoncentruoti į darbo rezultata, kad gauti atitinkamą atlygį. Taip galima paskatinti net ir nelabai mėgstamą darbą atlikti laiku ir gerai. Naudos vertę galima padidinti pabrėžiant koks atlygis už atlikta darbą bus suteikiamas darbuotojui nutylint apie riziką.

## **2. TEIGIAMO SOCIALINIO PSICHOLOGINIO KLIMATO FORMAVIMO UAB “BIURO MAŠINŲ PASAULIS” TYRIMAS**

### **2.1. Įmonės veiklos pobūdis ir vidinė struktūra**

UAB “Biuro mašinų pasaulis” šiaurės Lietuvos regione geriau žinoma “Volinos” pavadinimu. Daugelį metų UAB “Volina” buvo viena iš rinkos lyderių kopijavimo technikos prekyboje ir aptarnavime šiaurės Lietuvoje. 2006 metų pabaigoje UAB “Biuro mašinų pasaulis” ir UAB “Volina” suvienijo savo pajėgas ir tapo viena įmone, kuri šiuo metu yra viena iš lyderių visoje Lietuvoje. Įmonėje šiuo metu dirba 54 darbuotojai penkiuose Lietuvos filialuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje. Kadangi įmonės darbuotojai tiesiogiai kontaktuoja vieni su kitais ir siekia bendro tikslo, todėl teigiamas socialinis psichologinis klimatas yra ypatingai svarbus veiksnys norint užtikrinti darbo kokybę, efektyvumą ir našumą. Įmonės darbuotojus galima būtų suskirstyti į administracijos ir serviso darbuotojus. Administracijos darbuotojus sudaro komercijos skyrius (vadybininkai) ir biuro administratorės. Serviso skyrių sudaro serviso inžinieriai. Kiekviename filiale yra po vieną vyr. inžinierių, o visiems serviso padaliniams ir vyr. inžinieriams vadovauja serviso vadovas. Įmonei vadovauja direktorius, komercijos klausimus sprendžia komercijos direktorius, o padaliniams vadovauja padalinio vadovai. Visa įmonės struktūra pateikta 11 lentelėje:



11 pav. UAB “Biuro mašinų pasaulis” įmonės struktūra

## 2.2. Tiriamųjų imtis ir demografinės tendencijos

Kaip ir kiekviename moksliniame darbe svarbu išsiaiškinti bendrą tiriamųjų visumą, kad būtų galima susidaryti įspūdį apie tiriamųjų demografinius ypatumus.

Tyrimai buvo atlikti 2007 metų spalio – lapkričio mėnesiais tarp UAB “Biuro mašinų pasaulis” darbuotojų. Iš viso tyrime dalyvavo 52 įmonės darbuotojai iš penkių bendrovės filialų. Kadangi 4 įmonės darbuotojai neužpildė, arba anketas užpildė netinkamai, tai tyrimo imtimi laikome 48 tiriamuosius. Darbuotojų pasiskirstymas pagal filialus pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė

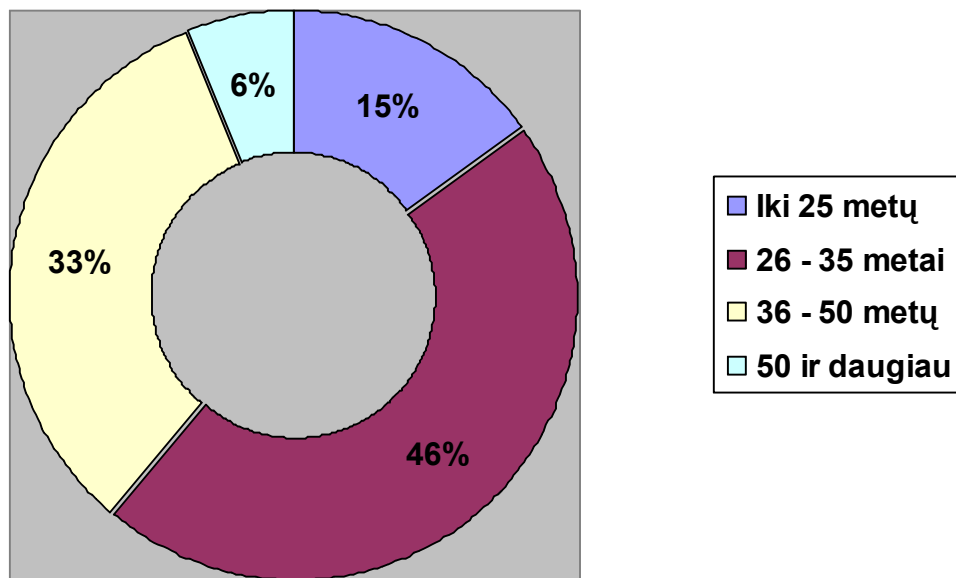
### Darbuotojų pasiskirstymas pagal filialus

Filialo vieta	Darbuotojų skaičius	Užpildytų anketų skaičius
Vilnius	22	20
Kaunas	6	6
Klaipėda	6	5
Šiauliai	12	12
Panevėžys	6	5
<b>Viso:</b>	<b>52</b>	<b>48</b>



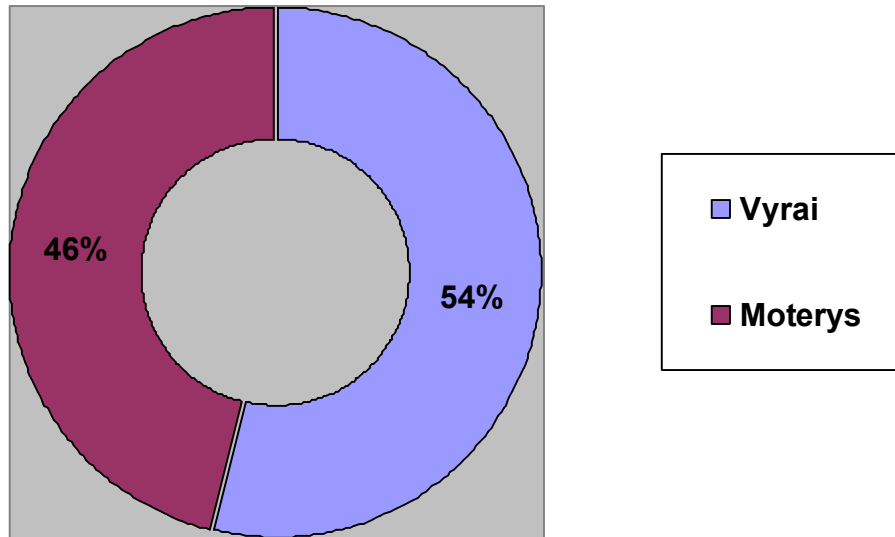
Taigi tyrime dalyvavo 48 tiriamieji, todėl galime teigti, kad tyrimo duomenų patikimumas yra pakankamai aukštas ir galėsime daryti statistinius apibendrinimus. Anketos darbuotojams buvo išplatintos įmonės elektroninio pašto pagalba arba tiesiogiai kontaktuojant.

Vertinant demografinius rodiklius, tikslinga būtų apibrėžti tiriamųjų sudėtį pagal amžių, lytį ir užimamas pareigas. Kaip matote iš pateikto 12 paveikslo UAB „Biuro mašinų pasaulis“ 46% respondentų yra 26 – 35 metų amžiaus. 33% apklaustųjų yra 36 – 50 metų mažiau. Mažiausiai darbuotojų sudaro 50 ir daugiau metų turintys darbuotojai – 6%, taipogi 25 ir mažiau metų turintys darbuotojai – 15% visų respondentų. Verta pažymėti, kad visi vyriausieji darbuotojai 50 ir vyresnio amžiaus dirba serviso inžinieriais, o visi jauniausieji iki 25 metų amžiaus dirba administracijoje vadybininkais.



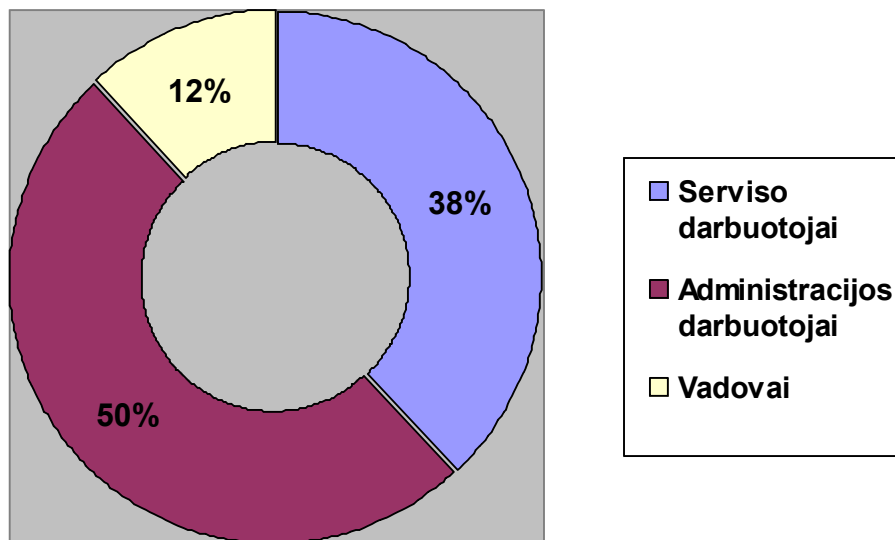
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kad būtų galima susidaryti išpūdį koks yra lyčių pasiskirstymas įmonėje 13 paveiksle pateikiama diagrama, iš kurios matyti, kad vyrų (54%) ir moterų (46%) santykis kolektyve labai panašus.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Išnagrinėjus įmonės darbuotojus pagal užimamas pareigas paaiškėjo, kad puse darbuotojų (50%) dirba administracijoje (tarp jų daugelis yra vadybininkai), daugiau nei trečdalis yra serviso darbuotojai (38%) ir net 12% yra vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, tokie kaip filialų vadovai, direktoriaus pavaduotojas, serviso vadovas.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas užimamas pareigas

## **2.2. Darbuotojų socialinio psichologinio klimato tyrimas**

Kaip jau buvo minėta konceptualiojoje darbo dalyje pagrindiniai teigiamų žmogiškųjų santykių formavimo elementai yra vadovavimas, motyvacija ir bendravimas. Pagal šį modelį buvo atliktos anketinės apklausos, siekiant išsiaiškinti socialinį psichologinį klimatą tarp UAB „Biuro mašinų pasaulis“ darbuotojų.

Taigi anketavimas susideda iš trijų dalių. Pradžioje pateikiama keletą demografinio pobūdžio klausimų, tokių kaip amžius, lytis, užimamos pareigos. Pirmoje anketavimo dalyje buvo tiriami labiausiai įmonės darbuotojus galintys motyvuoti veiksniai norint išsiaiškinti kas labiausiai gali įtakoti darbuotoją (ši tyrimo dalis atlikta elektroninio pašto pagalba). Antroje anketoje tyrėme bendradarbiavimą, kaip vieną iš pagrindinių bendravimo komponentų įtakojančių socialinį psichologinį kolektyvo klimatą. Bendradarbiavimo tyrimas buvo pasirinktas neatsitiktinai, kadangi ištyrus motyvacija nustatėme, jog bendradarbiavimas vienas iš labiausiai darbuotojus motyvuojančių veiksnių, taigi bandėme išsiaiškinti koks bendradarbiavimo lygis yra įmonėje šiuo metu ir kokią įtaką jis daro socialiniam psichologiniam organizacijos klimatui.

Trečiosios dalies tikslas išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie jų tiesioginį vadovą, jo kompetencijas, darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykių ypatumus įmonės darbuotojų akimis, kas taipogi turi didelės įtakos socialiniam psichologiniam organizacijos klimatui.

### **2.2.1. Darbo motyvaciją įtakojuojantys veiksniai ir jų poveikis psichologiniam įmonės klimatui**

Teorinėje dalyje įvertinome motyvaciją kaip vieną iš svarbiausių veiksnių teigiamam socialiniam – psichologiniam klimatui formuoti ir palaikyti. Jau žinome, kad kiekvieno žmogaus, kaip asmenybės motyvaciniai veiksniai yra skirtingi, todėl nagrinėjant pačią motyvaciją būtina nustatyti kiekvieną darbuotoją įtakojuojančius veiksnius.

Kaip teigia garsaus žurnalo *The Manager* (2002 Volume 11, Number 3) publikacija norint motyvuoti darbuotoją pirmiausia reikia suprasti kas motyvuoja kiekvieną darbuotoją, po to skirti visas pastangas motyvacinio klimato kūrimui. Taigi tyrime nustatinėsime veiksnius, kurie galėtų labiausiai motyvuoti darbuotoją (pačių darbuotojų nuomone). Svarbiausiais motyvaciniais veiksniais (kurie ir buvo tiriami) yra laikoma:

- Finansiniai motyvai
- Pripažinimas ir dėkingumas

- Atsakomybė
- Santykiai su vadovu
- Karjera
- Pasiekimai
- Darbo turinys
- Bendradarbiavimas

Tik surinkus duomenis ir juos išanalizavus galima imtis veiksmų, kurie leistų maksimaliai pagerinti darbuotojų darbo našumą bei kokybę ir sudarytų sąlygas teigiamam socialiniam psichologiniam klimatui formuotis.

Kad ištirti darbuotojus motyvuojančius veiksnius buvo pasinaudota vienos didžiausių pasaulyje mokymų ir verslo konsultacijų bendrovių „Mercuri International“ naudojamu anketinės apklausos tyrimo metodu.

Kadangi darbuotojai išsiskirstę filialais po skirtingus Lietuvos miestus, kiekvienam darbuotojui elektroniniu paštu buvo išsiųsta byla su teiginiais. Iš viso 28 teiginių grupės po 2 teiginius (žr. 1 priedas). Kiekvienos teiginių grupės rezultatų suma visada turi būti 5. T.y. į vieną teiginių grupę, susidedančią iš dviejų skirtingų motyvacinių teiginių atsakymo rezultatų suma turi būti lygi 5 (žr. Lentelė 5):

5 lentelė

#### Galimi testo teiginių atsakymai

<b>1 teiginys</b>	5	4	3	2	1	0
<b>2 teiginys</b>	0	1	2	3	4	5

Taigi ir visų teiginių rezultatų suma turi būti lygi  $28 \cdot 5 = 140$ . Kiekvienam iš 8 motyvų yra po 7 teiginius ir abu teiginiai tai pačiai teiginių grupei nepriklauso. Taip pat negali kartotis teiginių grupės, t.y. turi būti visos grupės sudarytos iš skirtingų motyvų teiginių.

Kaip pavyzdį paimkime du teiginius:

- a) Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri tarpusavio bendradarbiavimo santykiai.
- b) Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas.

Teiginys a) yra tiriantis bendradarbiavimo motyvą, o teiginys b) tiria finansinį motyvą. Bendrai teiginių grupė tiria abiejų motyvų svarbumą.

Taigi pagal gautus apklausos rezultatus suskaičiavus galime suvesti rezultatus balais.

6 lentelė

**Darbuotojus skirtinguose filialuose įtakančių veiksnių  
suminiai apklausos duomenys**

Motyvai	Filialai				
	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys
<b>Finansiniai motyvai</b>	25	27	31	28	31
<b>Pripažinimas ir dėkingumas</b>	19	17	16	18	18
<b>Atsakomybė</b>	12	6	7	7	8
<b>Santykiai su vadovu</b>	12	11	12	10	15
<b>Karjera</b>	16	13	14	15	12
<b>Pasiekimai</b>	14	14	12	12	10
<b>Darbo turinys</b>	27	24	25	26	26
<b>Bendradarbiavimas</b>	15	28	23	24	20
<b>Suma</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>

Lentelėje suvesti suminiai apklausos duomenys filialuose. Taip pat apskaičiuotas vidurkis ir vidutinis kvadratinis nuokrypis ir dažinis.

Dažnis yra dalyvavusių apklausoje skaičius. Kadangi iš Vilniaus atsakiusių darbuotojo skaičius yra 20, tai ir dažnis yra 20 (žr. Lentelė 7).

7 Lentelė

**Imties dažnių duomenys pagal dalyvavusių  
apklausoje darbuotojų skaičių**

	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys
<b>Dažnis</b>	20	6	5	12	5

Imties dažnis šiuo atveju labai svarbus, nes skirtumas tarp filialų darbuotojų gana ryškus (Vilniuje 20 atsakiusių į anketas, o Klaipėdoje ir Panevėžyje tik 5 darbuotojai). Taigi vertinti kaip lygius atsakymus kiekvieno filialo negalime, turime atsižvelgti ir į pasisakiusių kiekį.

Aritmetinis vidurkis parodo bendrą įmonės darbuotojų nuomonę apie kiekvieną motyvacinį veiksni, todėl tai svarbu suskaičiuoti. Vidurkis buvo paskaičiuotas pagal formulę:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i * f_i}{\sum f_i}$$

kur:

$x_i$  - filialų duomenys kiekvienam motyvui (imtis)

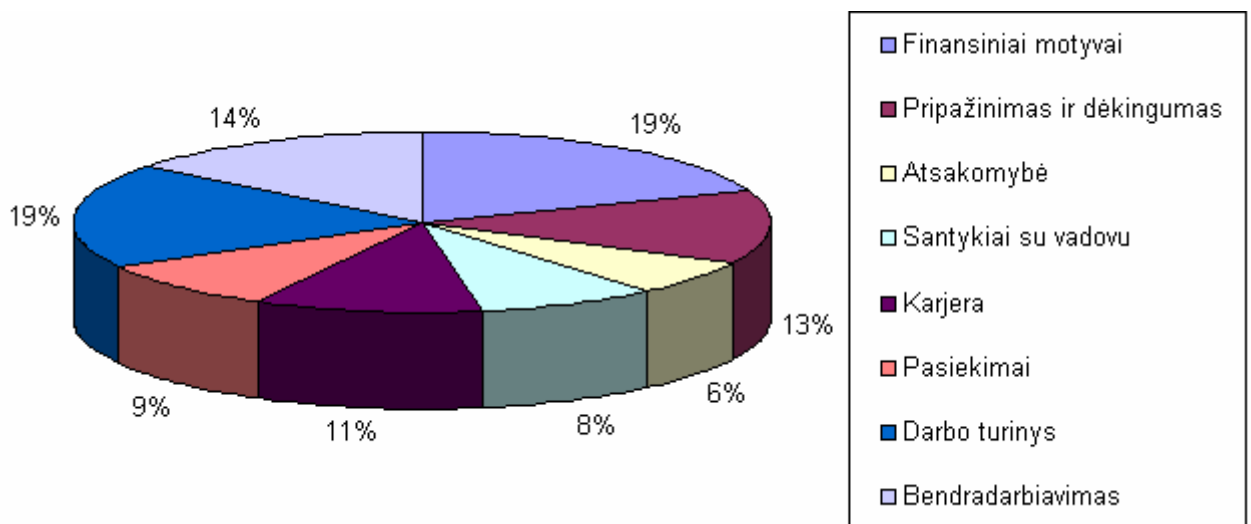
$f_i$  - imties dažnis (kadangi turime 5 filialus, ir iš jų gauta skirtingas skaičius užpildytų anketų, tai ir dažnis gerokai skiriasi)

8 Lentelė

### Apklauso rezultatų aritmetinis vidurkis

Motyvai	Vidurkis
Finansiniai motyvai	27,25
Pripažinimas ir dėkingumas	18,08
Atsakomybė	9,06
Santykiai su vadovu	11,69
Karjera	14,75
Pasiekimai	12,88
Darbo turinys	26,06
Bendradarbiavimas	20,23
<b>Suma</b>	<b>140</b>

Apskaičiavę vidurkius galime nubrėžti grafiką, labiausiai įtakojančių motyvacinių veiksnių visoje įmonėje bendrai (žr. 15 pav.). Kad būtų aiškiau, pavaizduota procentinės dalys.



**15 pav.** Bendri įmonės motyvacinio tyrimo rezultatai (proc.)

Išanalizavus pateiktą grafiką matome motyvuojančių veiksnių procentinį pasiskirstymą ir svarbą. Maksimaliai vertinami finansiniai motyvai (19%) ir darbo turinys (19%). Bendradarbiavimas (14%) taip pat pakankamai svarbus motyvas. Taigi labai svarbu, kokiais finansiniais paskatinimais yra atsidėkojama už gerai atliktą darbą, koks darbas yra skiriamas darbuotojui ir kolegų pagalba ir palaikymas organizaciniame aplinkoje.

Pripažinimas ir dėkingumas, santykiai su vadovu, pasiekimai ir karjera nėra tokie svarbūs bendram kontekste, o mažiausiai įtakoja atsakomybė. Tam, kad detaliau ištirti atskirtų filialų motyvacinius veiksnius, reikia išnagrinėti ir palyginti atskirai jų rezultatus. Atskiriems

rezultatams analizuoti svarbus dydis yra vidutinis kvadratinis nuokrypis. Vidutinis kvadratinis nuokrypis parodo, kaip ženkliai svyruoja motyvaciniai veiksniai lyginant su visais filialais. Kuo didenė vidutinio kvadratinio nuokrypio reikšmė, tuo didesni motyvacinio veiksnio rezultatu skirtumai atskiruose filialuose. (žr. 9 Lentelė). Vidutinis kvadratinis nuokrypis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 * f_i}{\sum f_i}}$$

kur:

$x_i$  - filialų duomenys kiekvienam motyvui (imtis)

$f_i$  - imties dažnis (kadangi turime 5 filialus, ir iš jų gauta skirtingas skaičius užpildytų anketų, tai ir dažnis gerokai skiriasi)

$\bar{x}$  - motyvo skirtinguose filialuose aritmetinis vidurkis

9 Lentelė

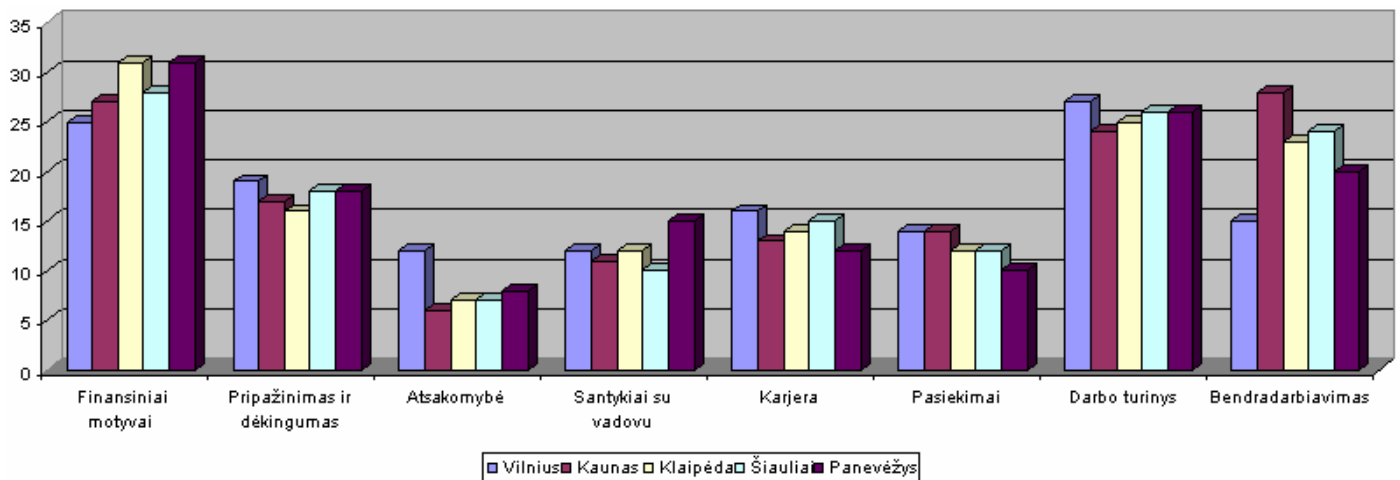
### Motyvacinių veiksnių skirtinguose filialuose vidutiniai kvadratiniai nuokrypiai

Motyvai	Filialai					Vidutinis kvadratinis nuokrypis
	Vilnius	Kaunas	Klaipėda	Šiauliai	Panevėžys	
<b>Finansiniai motyvai</b>	25	27	31	28	31	<b>2,28</b>
<b>Pripažinimas ir dėkingumas</b>	19	17	16	18	18	<b>0,98</b>
<b>Atsakomybė</b>	12	6	7	7	8	<b>2,53</b>
<b>Santykiai su vadovu</b>	12	11	12	10	15	<b>1,4</b>
<b>Karjera</b>	16	13	14	15	12	<b>0,57</b>
<b>Pasiekimai</b>	14	14	12	12	10	<b>1,35</b>
<b>Darbo turinys</b>	27	24	25	26	26	<b>1,01</b>
<b>Bendradarbiavimas</b>	15	28	23	24	20	<b>4,83</b>

Gauti rezultatai rodo, kad visų filialų darbuotojai praktiškai vienodai vertina pažangumo ir dėkingumo (0,98) motyvus ir karjera (0,57) įtakoja gana vienodai visų įmonės darbuotojų motyvaciją. Pasiekimai (1,35) ir darbo turinys (1,01) šiek tiek labiau skirtingai vertinami, bet vis tiek ganėtinai panašūs. Tuo tarpu atsakomybė (2,53) ir finansiniai motyvai (2,28) jau labiau skirtingai įtakoja darbuotojus. Bet ryškiausias nesutarimas yra dėl bendradarbiavimo. Jo vidutinis kvadratinis nuokrypis net 4,83, t.y. beveik dvigubai labiau skiriasi nei atsakomybės (2,53), jau nekalbant apie kitus veiksnius. Galime daryti išvadą, kad skatinant pažangą ir dėkingumą, taip pat apibrėžiant aiškiai darbo turinį ir pritaikant jį pagal kiekvieno darbuotojo interesus, be to skatinant draugiškesnį santykį su vadovu, sudarant galimybes darbuotojams kilti karjeros laiptais ir

vertinant darbo pasiekimus galima tikėtis panašaus visų filialų rezultatų kilimo ir kolektyvinio bendravimo gerinimo visuose filialuose. Tuo tarpu skatinant bendradarbiavimą turėtų filialų rezultatai būti ganėtinai skirtingi. Mažiausiai pagerėjimas turėtų jaustis Vilniuje, kur bendradarbiavimo rodiklis yra 15, o labiausiai Kaune, kur rodiklis yra net 28.

Jau iš lentelės 9 duomenų galime pastebėti, kad beveik visur labiausiai motyvuojantis veiksnys yra finansiniai motyvai. Kad būtų aiškiau nubrėžiamo grafika:



16 pav. Filialų suminiai apklausos rezultatai

Grafike aiškiai matyti, kad visų filialų motyvaciniai veiksniai daugiau mažiau panašūs. Mažiausiai motyvuojantis veiksnys UAB „Biuro mašinų pasaulis“ yra atsakomybės. Taigi atsakomybės didinimas nebūtų pats veikmingiausias būdas motyvacijai skatinti, o tuo pačiu ir socialiniam – psichologiniam klimatui gerinti. Kaip matote vieninteliai Vilniaus filialo darbuotojai atsakomybę įvertino kaip šiek tiek labiau motyvuojančias. Čia vienodai vertinama atsakomybė ir santykiai su vadovu (po 12 balų).

Santykiai su vadovu, karjera ir pasiekimai visuose filialuose vertinami panašiai nuo 12 iki 16 balų.

Akivaizdu, kad labiausiai motyvuojantys veiksniai visuose filialuose yra finansiniai motyvai, darbo turinys ir bendradarbiavimas. Todėl vadovams reikėtų atsižvelgti į tai, kaip įmonėje veikia finansinio skatinimo sistema, ar priimtinas yra darbo turinys, sekti bendradarbiavimo lygi, visokeriopai jį skatinti.

Kaip pavyzdį pateiksime “Gallup” instituto darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatus. 1998 metais, „Gallup“ institutas, vykdamas apklausas ir tiriantis kompanijų išlikimo faktorius iš politinės, ekonominės, darbinės ir kitų pusių, išstudijavo 2500 darbuotojų iš skirtingų 24 kompanijų



Jungtinėse Amerikos Valstijose. Buvo pastebėta, kad labai didelę įtaką darbuotojų motyvacijai daro darbo grupės vadovai. Į klausimą apie darbo aplinką (ko tikimasi iš darbuotojo, pagalba vykdant darbą, supratimas ir pagarba savo darbui, atliekamo darbo svarba, galimybės atlikinėti darbus, kuriuos labiausiai darbuotojas sugeba ir t.t.), darbuotojai atsake skirtingai, priklausomai nuo to, kokioje darbo grupėje jie dirba, netgi dėl to, kokioje kompanijoje dirba. Kitaip tariant, darbo grupės vadovo įtaka buvo labiau kritinis faktorius kuriant stiprią darbo aplinką, nei visos kompanijos bendros teisės ir procedūros. (Bucklingham ir Coffman, 1999).

### **2.2.2. Bendradarbiavimo kaip vieno iš pagrindinių bendravimą ir teigiamus žmogiškuosius santykius įtakojančio elemento tyrimas**

Vidinio įmonės bendradarbiavimo lygiui iširti buvo panaudota aprobuota anketa, iš mokslinio projekto, kuri vygdė Milwaukee universiteto mokslinė grupė 2001 metais. (Collaboration Learning Project, 2001) Ši anketa leidžia iširti funkcinio bendradarbiavimo lygį įmonėje, kuris įtakoja įmonės darbuotojų tarpasmeninius santykius ir yra vienas iš teigiamo socialinio psichologinio klimato formavimo elementų. Vidinio bendradarbiavimo lygio įvertinimo anketa atskleidžia tokius bendradarbiavimo elementus kaip:

- dalinimasis idėjomis
- bendri tikslai ir siekiai
- atsakomybės ir rolės
- sprendimų priėmimo procedūros
- darbuotojų kaita
- konfliktų valdymas
- lyderystė
- planai
- santykiai ir pasitikėjimas
- vidinė komunikaciją
- įvertinimas

Kiekvienas iš šių bendradarbiavimo elementų buvo suskirstytas į 7 lygius, pagal kuriuos apklaustieji vertino kiekvieną elementą atskirai. (2 priedas) Kuo aukštesnis įvertinimas, tuo bendradarbiavimas išreikštas stipriau. Kad tyrimas būtų išsamesnis pateiksime kiekvieno įmonės filialo bendradarbiavimo lygį atskirai. Lentelėse pateikti apdoroti duomenys, išvesti

bendradarbiavimo elementų vidurkiai pagal įmonės filialų darbuotojų imtį. Bendradarbiavimo lygis atskiruose elementuose apskaičiuojamas pagal formulę:

$$(L1xA)+(L2xA)+(L3xA)+(L4xA)+(L5xA)+ (L6xA)+(L7xA)$$

---

n

L – įvertinimo lygis (nuo 1 iki 7)

A – įvertinimų skaičius.

n – respondentų imtis

Bendradarbiavimas vertinamas: 1-3.0 balo – prastas, 3.1-5.0 balo - vidutinis, 5.1-7.0 balo – geras.

Lentelių gale pateikiamas bendras filialo bendradarbiavimo lygių įvertinimas. 10 lentelėje pateikiamas Vilniaus filialo bendradarbiavimo elementų įvertinimas:

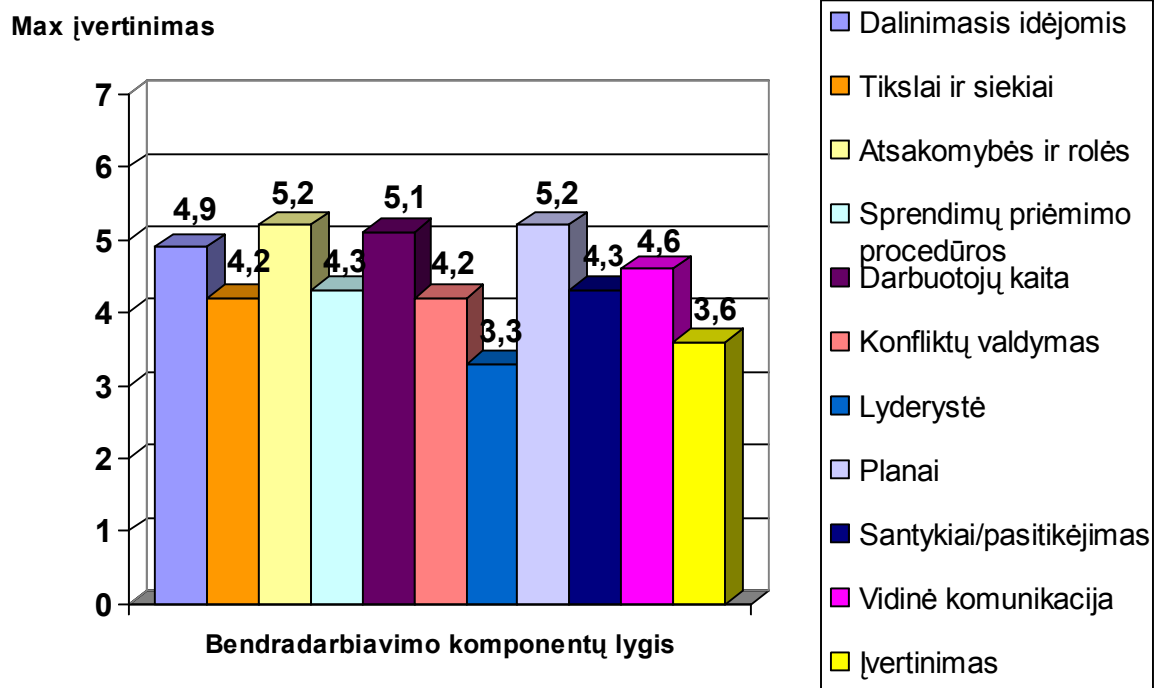
10 lentelė

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Vilniaus filiale

BENDRADARBIAVIMO ELEMENTAI	BENDRADARBIAVIMO ELEMENTŲ ĮVERTINIMAS								
	1	2	3	4	5	6	7	Viso (n=20)	Vidurkis (n=20)
Dalinimasis idėjomis	0	2	1	4	5	6	2	98	4,9
Tikslai ir siekiai	2	1	4	3	6	2	2	84	4,2
Atsakomybės ir rolės	1	0	2	1	6	7	3	104	5,2
Sprendimų priėmimo procedūros	3	2	1	4	4	2	4	86	4,3
Darbuotojų kaita	2	0	1	2	5	6	4	102	5,1
Konfliktų valdymas	3	2	0	6	4	3	2	83	4,2
Lyderystė	5	3	4	3	2	1	2	65	3,3
Planai	1	0	2	2	6	5	4	103	5,2
Santykiai/pasitikėjimas	3	1	2	4	5	2	3	85	4,3
Vidinė komunikacija	2	3	1	3	2	5	4	91	4,6
Įvertinimas	4	5	1	2	3	3	2	72	3,6
<b><u>Bendras įvertinimas</u></b>	-----								<b><u>4,45</u></b>

17 paveiksle pateikiamas bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Vilniaus filiale. Kaip matome maksimalių darbuotojų įvertinimų sulaukė atsakomybės ir rolės - 5,2 balo, taipogi darbo planai – 5,2 balo ir darbuotojų kaita – 5,1 balo, šiuos elementus galima būtų vertinti gerai. Iš to galima būtų daryti išvadą, kad Vilniaus filialo darbuotojai turi aiškų supratimą apie savo darbo specifiką, dirba pagal nustatytą darbo planą, o kadangi darbuotojų kaita Vilniaus filiale nėra didelė, darome prielaidą, kad tai palengvina bendradarbiavimą tarp darbuotojų. Žemiausio įvertinimo susilaukė lyderystė – 3,3 balo, ją galime įvertinti vidutiniškai. Darome prielaidą, kad tai gali būti dėl skirtingo darbuotojų darbo stažo įmonėje ir dėl neformalių įmonės lyderių įtakos. Darbuotojų įvertinimas surinko 3,6 balo (vidutiniškai), tai gali būti ženklas, kad valdžia per mažai motyvuoja darbuotojus skatindama už gerai atliktus darbus. Bendras visų bendradarbiavimo elementų įvertinimas Vilniaus filiale – 4,45 balo. Taigi bendras filialo vertinimas būtų vidutinis.

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Vilniaus filiale



17 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Vilniaus filiale

11 lentelėje pateikiamas Kauno filialo bendradarbiavimo elementų įvertinimas:

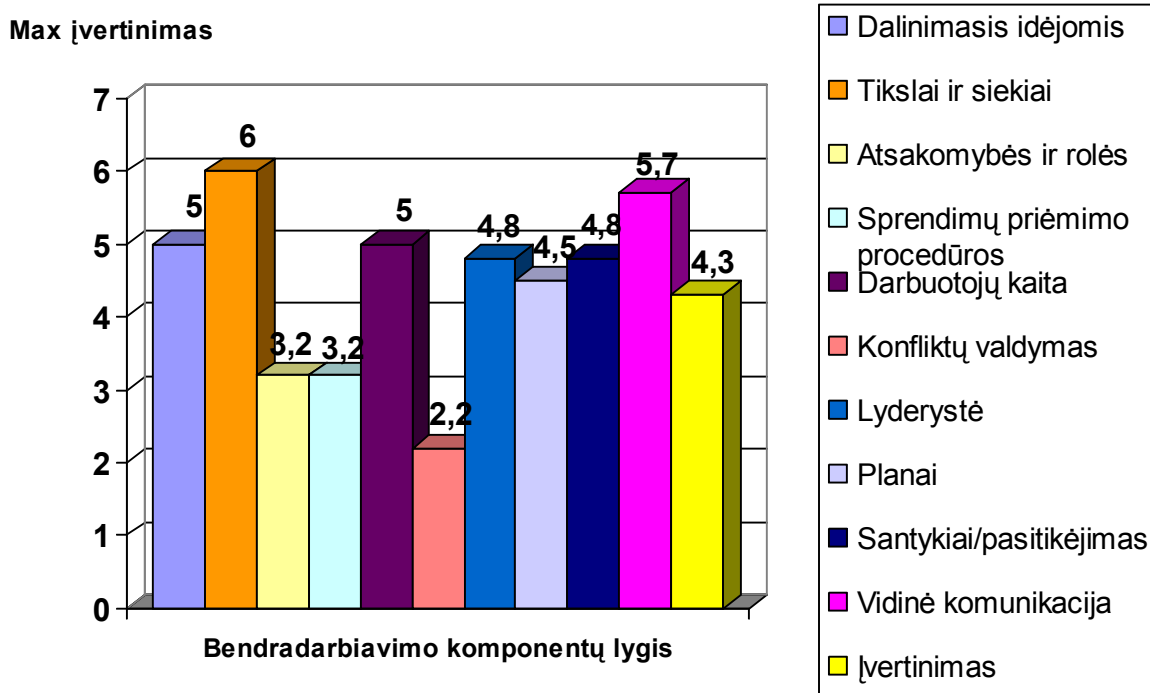
11 lentelė

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Kauno filiale

BENDRADARBIAVIMO ELEMENTAI	BENDRADARBIAVIMO ELEMENTŲ ĮVERTINIMAS								
	1	2	3	4	5	6	7	Viso (n=6)	Vidurkis (n=6)
Dalinimasis idėjomis	0	1	0	2	0	1	2	30	5
Tikslai ir siekiai	0	0	0	1	1	1	3	36	6
Atsakomybės ir rolės	2	1	0	2	0	0	1	19	3,2
Sprendimų priėmimo procedūros	1	2	0	2	0	1	0	19	3,2
Darbuotojų kaita	0	0	1	2	0	2	1	30	5
Konfliktų valdymas	3	1	0	2	0	0	0	13	2,2
Lyderystė	1	0	0	2	0	1	2	29	4,8
Planai	1	0	0	2	1	1	1	27	4,5
Santykiai/pasitikėjimas	1	0	1	1	0	0	3	29	4,8
Vidinė komunikacija	0	0	1	1	0	1	3	34	5,7
Įvertinimas	1	0	1	2	0	0	2	26	4,3
<b><u>Bendras įvertinimas</u></b>	-----								<b><u>4,43</u></b>

Kaip matome iš 18 paveikslo bendradarbiavimo elementai Kauno filiale pasiskirstę gana netolygiai. Palankiausiai buvo įvertinti bendri tikslai ir siekiai – 6 balai, vidinė komunikacija įmonės darbuotojai įvertino 5,7 balo, dalinimasi idėjomis – 5 balais, šiuos elementus galima įvertinti gerai. Labai prastai buvo įvertintas konfliktų valdymas – tik 2,2 balo. Tai byloja, kad kofliktai Kauno filiale yra retas reiškinys, tačiau pasak daugelio autorių tyrusių konfliktus, tai būtinas reiškinys skatinantis inovacijas ir adaptaciją, socialiai sveiką klimata organizacijoje. Vidutinio respondentų vertinimo sulaukė atsakomybės ir rolės, taipogi sprendimų priėmimo procedūros – po 3,2 balo. Bendras visų bendradarbiavimo elementų įvertinimas Kauno filiale - 4,43 balo. Taigi bendradarbiavimo lygį Kauno filiale galima būtų įvertinti vidutiniškai.

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Kauno filiale



18 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Kauno filiale

12 lentelėje pateikiamas Klaipėdos filialo bendradarbiavimo elementų įvertinimas:

12 lentelė

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Klaipėdos filiale

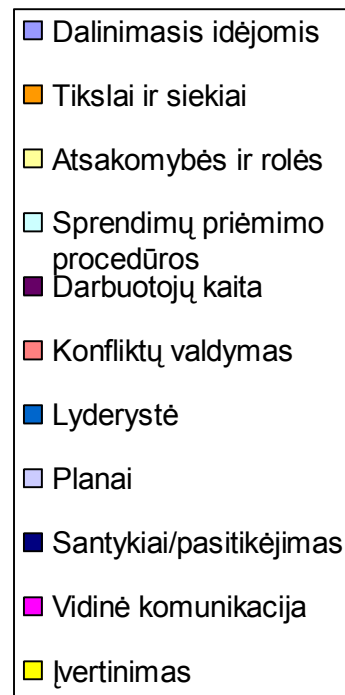
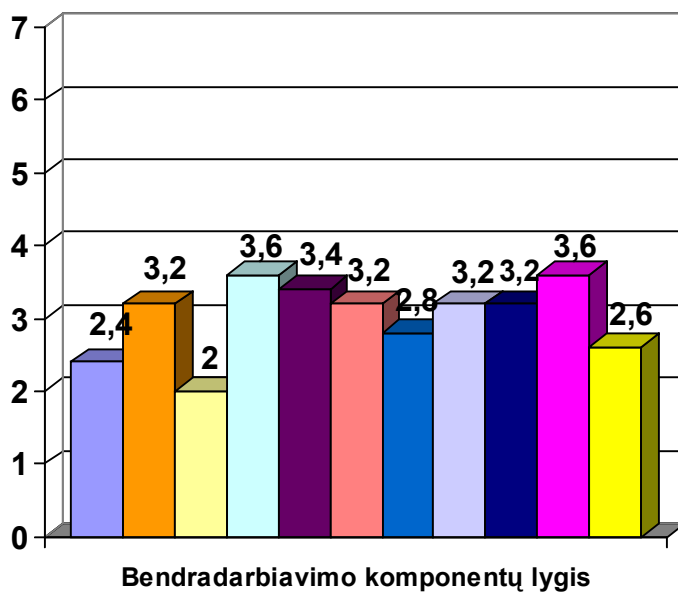
BENDRADARBIAVIMO ELEMENTAI	BENDRADARBIAVIMO ELEMENTŲ ĮVERTINIMAS								
	1	2	3	4	5	6	7	Viso (n=5)	Vidurkis (n=5)
Dalinimasis idėjomis	2	1	0	2	0	0	0	12	2,4
Tikslai ir siekiai	1	1	0	2	1	0	0	16	3,2
Atsakomybės ir rolės	2	1	1	0	1	0	0	10	2
Sprendimų priėmimo procedūros	1	1	0	2	0	0	1	18	3,6
Darbuotojų kaita	0	0	1	2	1	0	1	17	3,4
Konfliktų valdymas	1	2	0	1	0	0	1	16	3,2
Lyderystė	2	1	0	1	0	1	0	14	2,8
Planai	1	1	1	1	0	1	0	16	3,2
Santykiai/pasitikėjimas	1	0	2	1	1	0	0	16	3,2

<b>Vidinė komunikacija</b>	1	0	1	2	0	1	0	18	<b>3,6</b>
<b>Įvertinimas</b>	2	0	1	2	0	0	0	13	<b>2,6</b>
<b><u>Bendras įvertinimas</u></b>	-----								<b><u>3,13</u></b>

Kaip matote iš pateikto 19 paveikslo Klaipėdos filialo darbuotojai visus bendradarbiavimo elementus įvertino vidutiniškai arba prastai. Palankiausiai buvo įvertinti sprendimų priėmimo procedūros ir vidinė komunikacija (po 3,6 balo). Labai prastai buvo įvertinta atsakomybės ir rolės – 2 balai, dalinimasis idėjomis – 2,4 balo, įvertinimas – 2,6 balo. Apskritai bendras bendradarbiavimo lygis Klaipėdos filiale yra ganėtinai žemas, jis siekia vos 3,1 balo, tačiau jis dar tilpo į vidutinio vertinimo rėmus, nors ir ant paskutinės pakopos.

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Klaipėdos filiale

Max įvertinimas



19 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Klaipėdos filiale

13 lentelėje pateikiamas Šiaulių filialo bendradarbiavimo elementų įvertinimas:

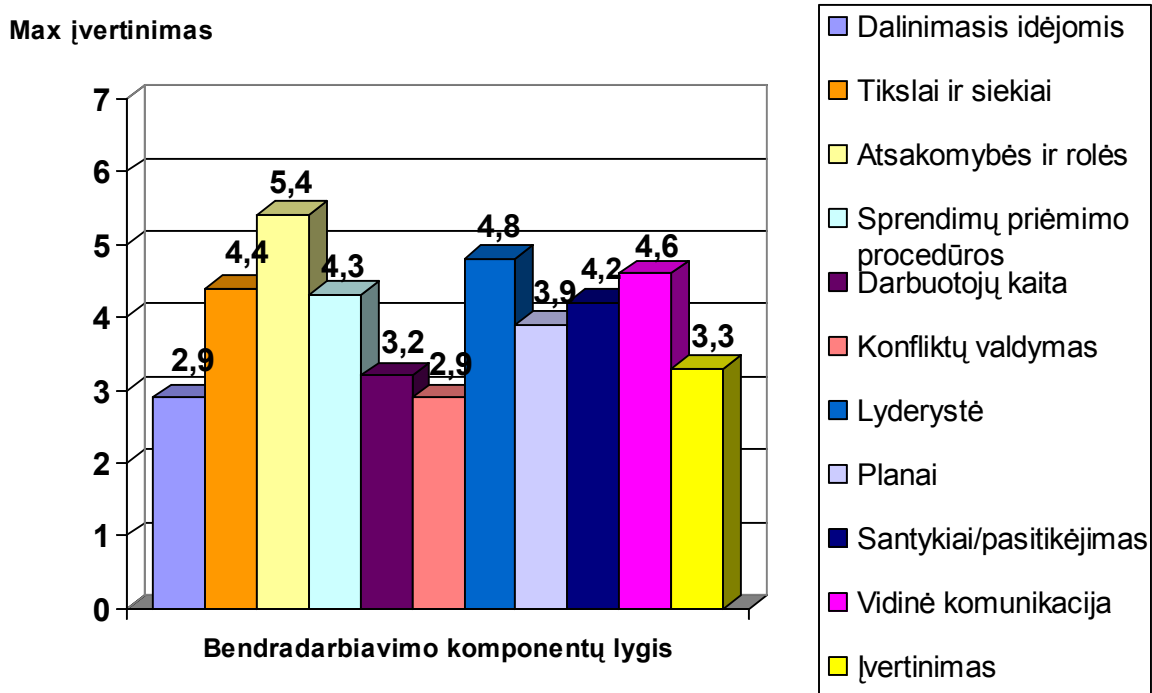
13 lentelė

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Šiaulių filiale

BENDRADARBIAVIMO ELEMENTAI	BENDRADARBIAVIMO ELEMENTŲ ĮVERTINIMAS								
	1	2	3	4	5	6	7	Viso (n=12)	Vidurkis (n=12)
Dalinimasis idėjomis	4	2	1	3	1	0	1	35	2,9
Tiksiai ir siekiai	1	2	1	2	1	3	2	53	4,4
Atsakomybės ir rolės	0	1	0	2	2	4	3	65	5,4
Sprendimų priėmimo procedūros	1	2	1	1	3	3	1	52	4,3
Darbuotojų kaita	2	4	1	2	0	3	0	39	3,2
Konfliktų valdymas	3	2	2	4	0	1	0	35	2,9
Lyderystė	1	0	1	4	1	3	2	57	4,8
Planai	1	2	2	3	1	2	1	47	3,9
Santykiai/pasitikėjimas	1	2	1	2	3	2	1	50	4,2
Vidinė komunikacija	0	1	2	4	1	2	2	55	4,6
Įvertinimas	2	3	1	3	2	0	1	40	3,3
<b><u>Bendras įvertinimas</u></b>	-----								<b><u>4,0</u></b>

20 paveiksle matote bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymą Šiaulių filiale, kuriame matome didesnių svyravimų. Gerai galime vertinti 5,4 balo surinkusį atsakomybių ir rolių elementą, taigi galime daryti prielaidą, kad Šiaulių filialo darbuotojai turi aiškiai apibrėžtas pareigas, žino savo atsakomybės ribas. Vidutinių vertinimų sulaukė lyderystė – 4,8 balo ir vidinė komunikacija – 4,6 balo. Prasčiausiai Šiauliečiai įvertino dalinimasi idėjomis ir konfliktų valdymą – po 2,9 balo. Bendras visų bendradarbiavimo elementų įvertinimas Šiaulių filiale – 4 balai, tai yra vidutinis įvertinimas.

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Šiaulių filiale



20 pav. Bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Šiaulių filiale

14 lentelėje pateikiamas Panevėžio filialo bendradarbiavimo elementų įvertinimas:

14 lentelė

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Panevėžio filiale

BENDRADARBIAVIMO ELEMENTAI	BENDRADARBIAVIMO ELEMENTŲ ĮVERTINIMAS								
	1	2	3	4	5	6	7	Viso (n=5)	Vidurkis (n=5)
Dalinimasis idėjomis	0	2	0	1	0	1	1	21	4,2
Tikslai ir siekiai	0	1	0	2	0	0	2	24	4,8
Atsakomybės ir rolės	1	0	0	2	1	0	1	21	4,2
Sprendimų priėmimo procedūros	0	0	1	3	1	0	0	20	4
Darbuotojų kaita	2	0	1	1	0	1	0	15	3
Konfliktų valdymas	0	0	1	2	0	0	2	25	5
Lyderystė	2	1	1	0	1	0	0	12	2,4
Planai	0	1	1	2	0	0	1	20	4

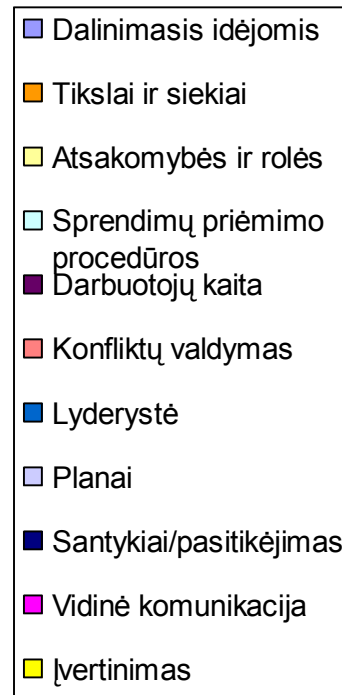
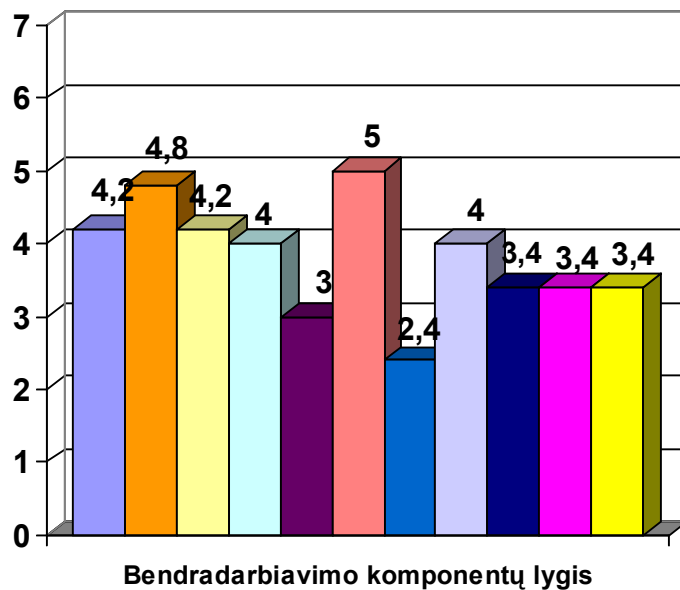


<b>Santykiai/pasitikėjimas</b>	1	0	2	1	0	1	0	17	<b>3,4</b>
<b>Vidinė komunikacija</b>	0	1	0	1	2	0	1	17	<b>3,4</b>
<b>Įvertinimas</b>	0	0	1	2	1	1	0	17	<b>3,4</b>
<b><u>Bendras įvertinimas</u></b>	-----								<b><u>3,8</u></b>

21 paveiksle matome bendradarbiavimo elementų įvertinimo pasiskirstymą Panevėžio miesto filiale. Panevėziečių skirtingų komponentų vertinimai labai panašūs. Palankiausių vertinimų susilaukė atsakomybės ir rolės – 4,6 balo, vidinė komunikaciją – 4,5 balo, juos galime vertinti vidutiniškai. Mažiausiai balų surinko įvertinimas – 3,5 balo ir konfliktų valdymas – 3,6 balo, juos vertiname taipogi vidutiniškai. Bendras visų bendradarbiavimo elementų įvertinimas Panėvežio filiale surinko 3,8 balo, taigi jis vertinamas vidutiniškai.

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas Panevėžio filiale

Max įvertinimas



21 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas Panevėžio filiale

15 lentelėje susumuoti visų filialų rezultatai ir pateikiamas visos įmonės bendradarbiavimo elementų įvertinimas:

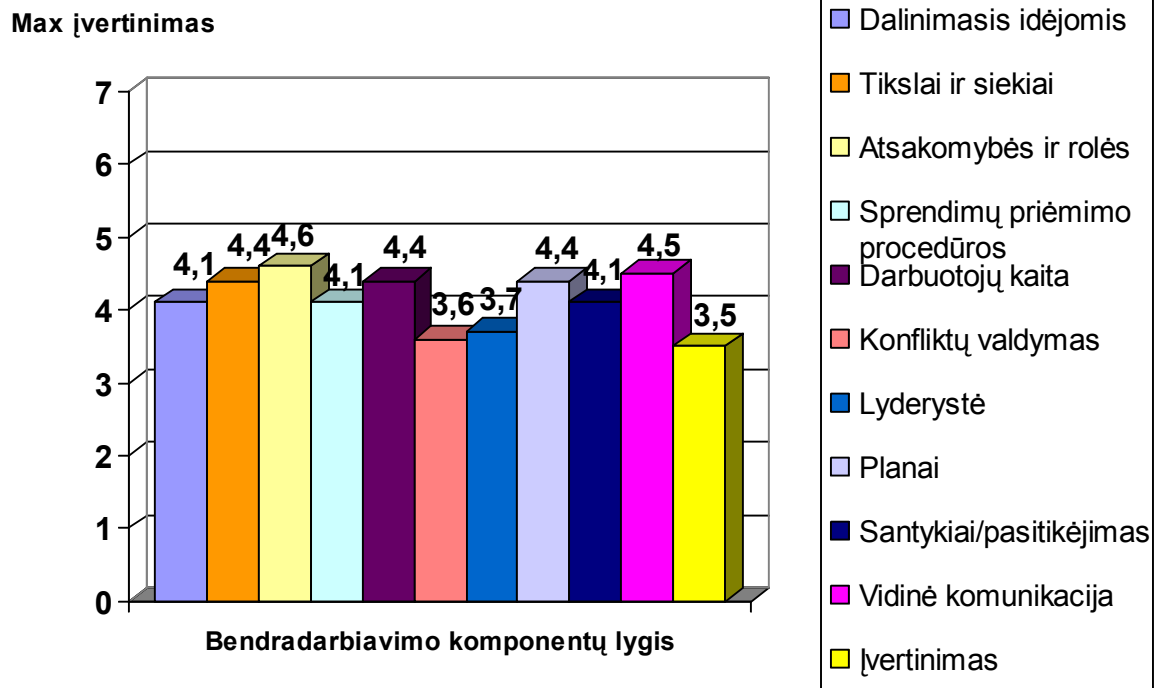
15 lentelė

### Bendradarbiavimo lygio nustatymas visoje įmonėje

BENDRADARBIAVIMO ELEMENTAI	BENDRADARBIAVIMO ELEMENTŲ ĮVERTINIMAS								
	1	2	3	4	5	6	7	Viso (n=48)	Vidurkis (n=48)
Dalinimasis idėjomis	6	8	2	12	6	8	6	196	4,1
Tikslai ir siekiai	4	5	5	10	9	6	9	213	4,4
Atsakomybės ir rolės	6	3	3	7	10	11	8	219	4,6
Sprendimų priėmimo procedūros	6	7	3	12	8	6	6	195	4,1
Darbuotojų kaita	6	4	5	9	6	12	6	203	4,2
Konfliktų valdymas	10	7	3	15	4	4	5	172	3,6
Lyderystė	11	5	6	10	4	6	6	177	3,7
Planai	4	4	6	10	8	9	7	213	4,4
Santykiai/pasitikėjimas	7	3	8	9	9	5	7	197	4,1
Vidinė komunikacija	3	5	5	11	5	9	10	215	4,5
Įvertinimas	9	8	5	11	6	4	5	168	3,5
<b><u>Bendras įvertinimas</u></b>	-----								<b>4,1</b>

Kaip matome iš pateikto 22 paveikslo visi bendradarbiavimo elementai įvertinti vidutiniškai, tai yra nuo 3,5 iki 4,6 balo. Geriausių vertinimų susilaukė atsakomybės ir rolės – 4,6 balo. Taigi darome prielaidą, kad įmonės darbuotojai turi pakankamai suprantamai apibrėžtas pareigybės, žino savo tiesioginį darbą, supranta už ką jie yra atsakingi. Vidinė komunikacija surinkusi 4,5 balo byloja, jog darbuotojai vidutiniškai sutaria ir bendradarbiauja vieni su kitais. Prasčiausiai visoje įmonėje buvo įvardintas bendradarbiavimo elementas – įvertinimas. Jo bendras įvertinimų vidurkis siekė 3,5 balo. Nors pagal metodiką jis telpa į vidutinio vertinimo rėmus, vadovai turėtų labiau į tai atkreipti dėmesį. Konfliktų valdymas buvo įvardintas 3,6 balo, lyderystė – 3,7 balo. Taigi galėtume daryti prielaidą, kad įmonės darbuotojai jaučiasi nepakankamai vertinami, tai yra negauna gryžtamojo ryšio iš valdžios už gerai atliktus darbus. Konfliktų įvertinimas vidutinis, tačiau kaip bebūtų keista konfliktų įmonėje reikėtų daugiau, nes jie teigiamai įtakoja psichologinį klimatą kolektyve. Lyderystė gavusi ne patį aukščiausią įvertinimą gali byloti, kad įmonėje egzistuoja neformalus lyderiai, kurie tinkamai nebendradarbiauja su kolegomis, nesidalina patirtimi ar idėjomis.

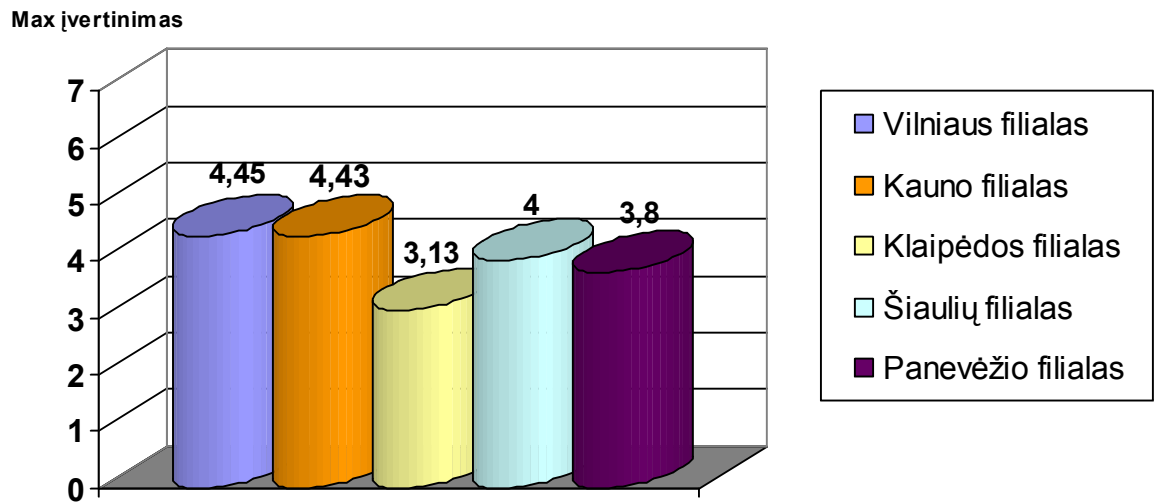
### Bendradarbiavimo elementų palyginimas visoje įmonėje



22 pav. bendradarbiavimo lygio elementų pasiskirstymas visos įmonės mastu

23 paveiksle pavaizduotas bendradarbiavimo lygis skirtinguose įmonės filialuose. Iš pateikto grafiko matyti, kad sėkmingiausiai bendradarbiauja Vilniaus filialo darbuotojai – 4,45 balo. Nuo jų minimaliai atsilieka Kauno filialas kur bendradarbiavimo lygis siekia 4,43 balo. Šiaurietai surinkę 4 balus liko treči. Panevėžiečių bendradarbiavimas – 3,8 balo. Prasčiausiai bendradarbiauja Klaipėdos filialo darbuotojai – 3,13 balo. Vertinant bendrai visos įmonės bendradarbiavimo lygį galime pažymėti, kad jis surinko 4,1 balo ir yra vidutinis. Įmonės vadovams turėtų būti naudingi šie rezultatai. Pagal atskirus filialus ir atskirus bendradarbiavimo elementus galima būtų imtis priemonių sustiprinti silpnąsias bendradarbiavimo grandis įmonėje, tuo pačiu tai turėtų teigiamos įtakos įmonės psichologinio klimato gerinimui.

### Bendradarbiavimo lygio palyginimas filialuose



23 pav. bendradarbiavimo lygio palyginimas tarp įmonės filialų

Taigi ištyrėme tris socialinį psichologinį klimatą įtakojančius elementus: vadovavimą, motyvaciją ir bendradarbiavimą. Ištyrus vadovų ir darbuotojų santykius paaiškėjo, kad daugelis įmonės darbuotojų savo tiesioginio vadovo profesinę kompetenciją vertina gerai, tačiau nėra patenkinti.

#### 2.2.3. Vadovo kompetencijų ir tarpasmeninio bendravimo kolektyve tyrimas

Šis tyrimas buvo vykdomas panaudojant apklausos metodą. Naudojome modifikuotą anketą Chanino ir Stambulovos anketą “Vadovas - darbuotojas”. Testas “Vadovas - darbuotojas”, yra skirtas kiekybiniam ir kokybiniam santykių su vadovu įvertinimui. Jį sudaro 24 klausimai (teiginiai), su kiekvienu iš kurių darbuotojas gali sutikti (atsakydamas “taip”) arba nesutikti (atsakydamas “ne”).

Šių 24 klausimų pagalba galima įvertinti tris vadovų ir darbuotojų santykių parametrus (po aštuonis klausimus kiekvienam parametrai).

Štai šie parametrai:

- 1) gnostinis – darbuotojas vertina vadovo, kaip specialisto kompetetingumą, jo profesinio meistriškumo lygį. Šį parametrai sudaro šie klausimai: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22.

- 2) emocinis – darbuotojas vertina, kiek vadovas reiklus jam neformaliuose, šiltuose santykiuose, dėmesyje, palaikyme, jo kaip asmenybės įvertinime. Šį parametą sudaro šie klausimai 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23.
- 3) elgsenos - vertinami vidaus elgsio ir vadovo bendravimo su darbuotojais ypatumai, vadovavimo stilius pačių darbuotojų požiūriu. Šį parametą sudaro šie klausimai 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24.

Kiekvienas testo klausimas, sutampantis su raktu, vertinamas vienu balu. Apklausos rezultatų įvertinimas vyksta kiekvieno komponento paskaičiavimu su “rakto” pagalba, kuris parodo kiekvieno komponento bendrą rodiklį. Bendrai galutinis testo rodiklis, kuris gali būti diapazone nuo 0 iki 24 (nuo 0 iki 8 kiekvienam komponentui), gaunamas sumuojant klausimus, sutinkančius su raktu. Jei atsakymas sutampa su rakto atsakymu, tai duodamas vienas balas, jei nesutinka - 0. Kiekvienas komponentas vertinamas trimis lygiais:

Gera – nuo 5 iki 8 klausimų sutampančių su raktu.

Vidutiniškai – nuo 4 iki 5 klausimų sutampančių su raktu.

Prastai – nuo 0 iki 3 klausimų sutampančių su raktu.

Kuo aukštesnis testo rodiklis (kiekvieno iš minėtų trijų komponentų), tuo palankesnis susidaro kontaktai tarp vadovų ir darbuotojų, tuo sėkmingesni jų santykiai (Chaninas, 1980) (3 priedas)

Pražioje, gnostinio komponento pagalba nustatė kaip UAB “Biuro mašinų pasaulis” įmonės darbuotojai vertina vadovo kaip specialisto kompetetingumą, jo profesinio meistriškumo lygį. Šio komponento vertinimas pateiktas 16 lentelėje. Lentelėje pateikiami penkių įmonės filialų gnostinio komponento įvertinimo rezultatai, taipogi šio komponento įvertinimas bendrame įmonės kontekste.

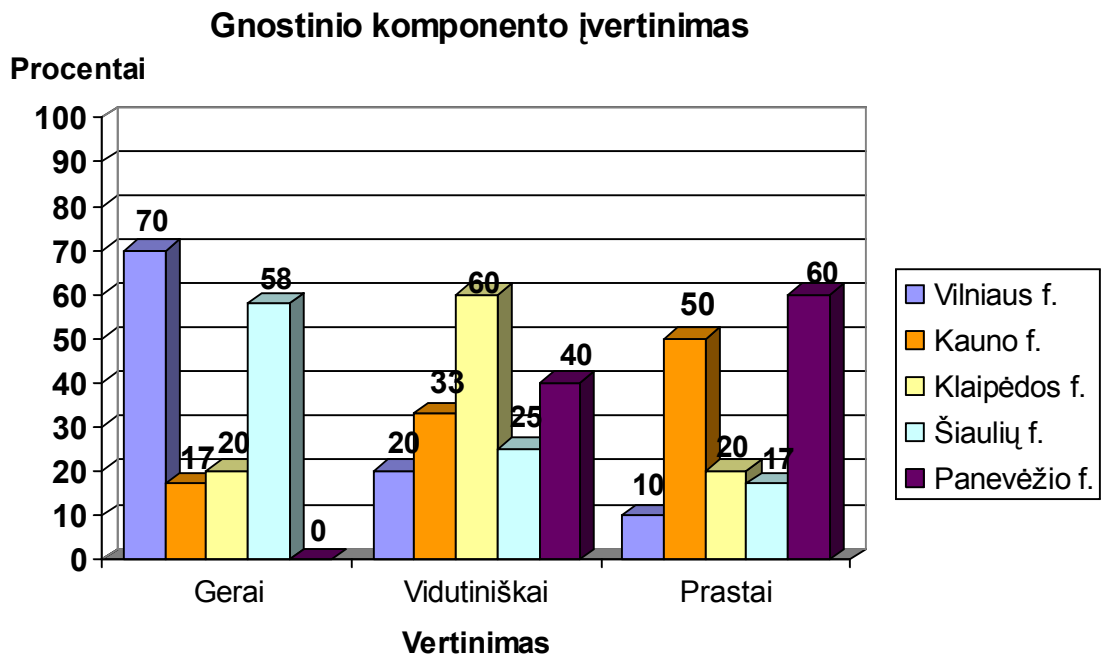
16 lentelė

**Tiriamųjų skirstinys pagal vadovo ir darbuotojų gnostinio komponento įvertinimą (darbuotojų požiūriu)**

Tiriamieji	Gnostinio komponento įvertinimas		
	Gera	Vidutiniškai	Prastai
Vilniaus filialas, n=20	14	4	2
Kauno filialas, n=6	1	2	3

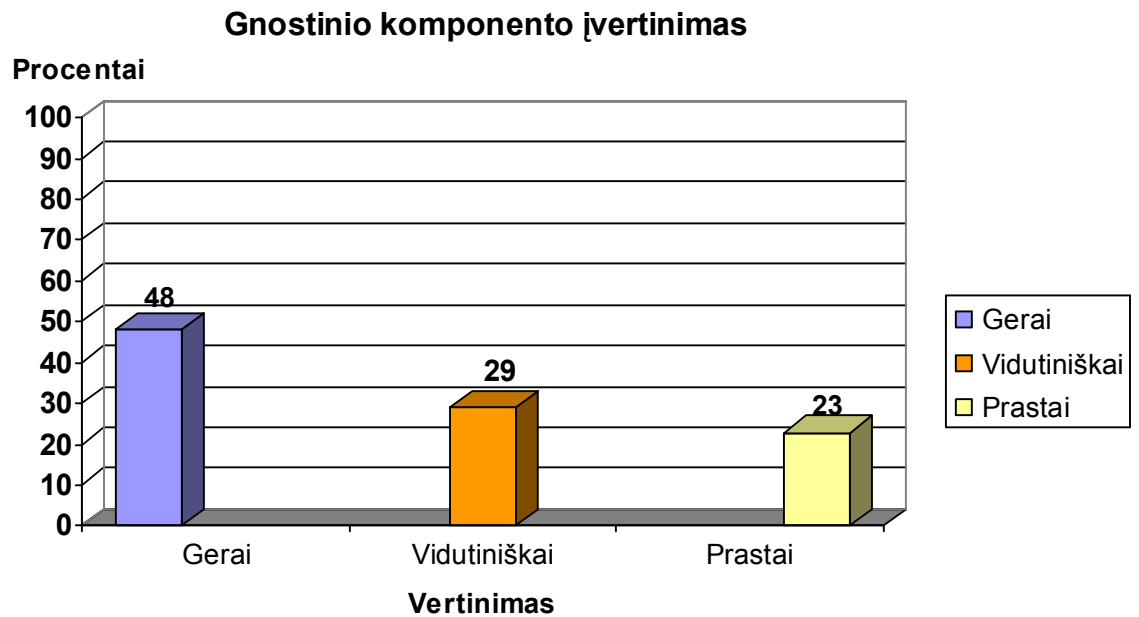
<b>Klaipėdos filialas,</b> n=5	1	3	1
<b>Šiaulių filialas,</b> n=12	7	3	2
<b>Panevėžio filialas,</b> n=5	0	2	3
<b>Visi filialai bendrai</b> n=48	23	14	11

Gnostinio komponento vertinimas pateikiamas 24 paveiksle, labai akivaizdžiai iliustruoją kaip skiriasi įmonės filialų vadovų kompetencijos ir žinių vertinimas atskiruose įmonės filialuose. Darbuotojų gerai įvertinti ir kaip didžiausią kompetenciją turintys vadovai buvo įvardinti: Vilniaus 70% respondentų, Šiaulių 58% respondentų. Kadangi šie filialai įmonėje yra didžiausi pagal darbuotojų skaičių (imtį), tad galima teigti, kad duomenys statistiškai patikimi. Vidutiniškų vertinimų susilaukė Klaipėdos filialo vadovas – 60% respondentų. Prasčiausiai apie savo vadovų profesinę kompetenciją atsiliepia Panevėžio 60% ir Kauno 50% apklaustųjų.



24 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gnostinio komponento vertinimą įmonės filialuose (procentais)

25 paveiksle matome bendrą, visos įmonės mastu gnostinio komponento (profesinės kompetencijos) įvertinimą. Didžioji dalis įmonės darbuotojų (48%) vadovo kompetenciją vertina gerai, vidutiškai įvertino trečdalis (29%), prastai vadovo kompetencija vertina beveik ketvirtadalis (23%) respondentų. Reiktų pažymėti, kad didžioji dalis prastai vertinančių savo vadovo kompetenciją yra Panevėžio bei Kauno filialų darbuotojai.



**25 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gnostinio komponento vertinimą visoje įmonėje (procentais)

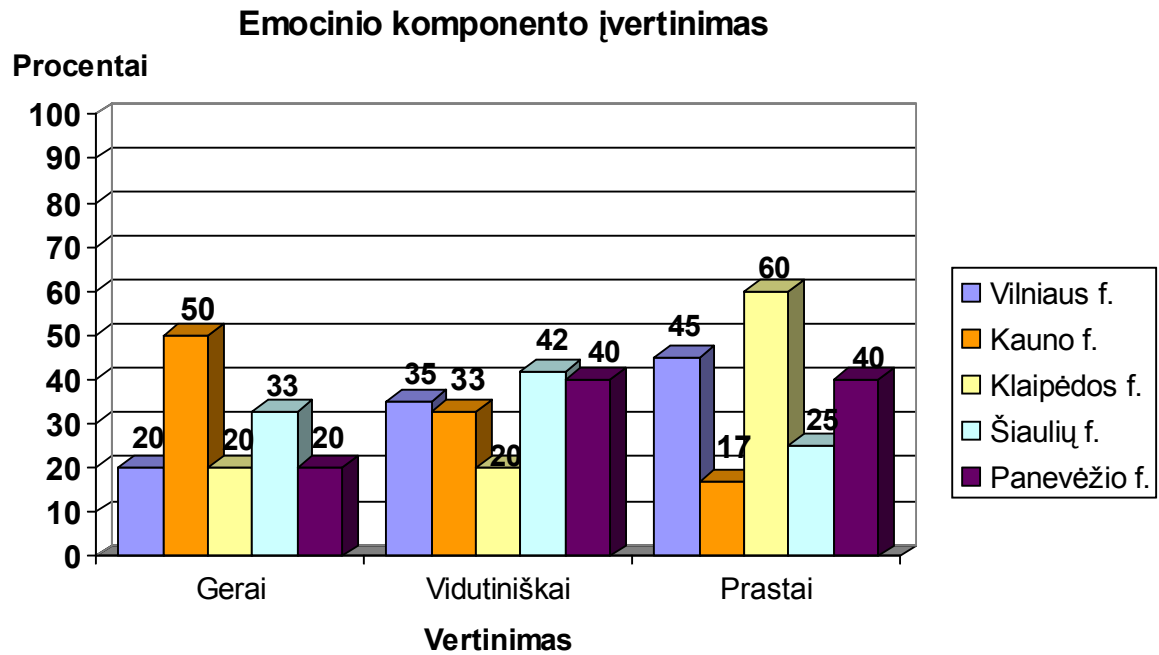
Antras komponentas kurį ištyrėme – emocinis. Įvertindamas emocinį komponentą, darbuotojas vertina, kiek vadovas reiklus jam neformaliuose, šiltuose santykiuose, dėmesyje, palaikyme, jo kaip asmenybės įvertinime. Šio komponento vertinimas pateiktas 17 lentelėje. Lentelėje pateikiami penkių įmonės filialų emocinio komponento įvertinimo rezultatai, taipogi šio komponento įvertinimas bendrame įmonės kontekste.

**Tiriamųjų skirstinys pagal vadovo ir darbuotojų emocinio komponento įvertinimą (darbuotojų požiūriu)**

Tiriamieji	Emocinio komponento įvertinimas		
	Gerai	Vidutiniškai	Prastai
Vilniaus filialas, n=20	4	7	9
Kauno filialas, n=6	3	2	1
Klaipėdos filialas, n=5	1	1	3
Šiaulių filialas, n=12	4	5	3
Panevėžio filialas, n=5	1	2	2
Visi filialai bendrai n=48	13	17	18

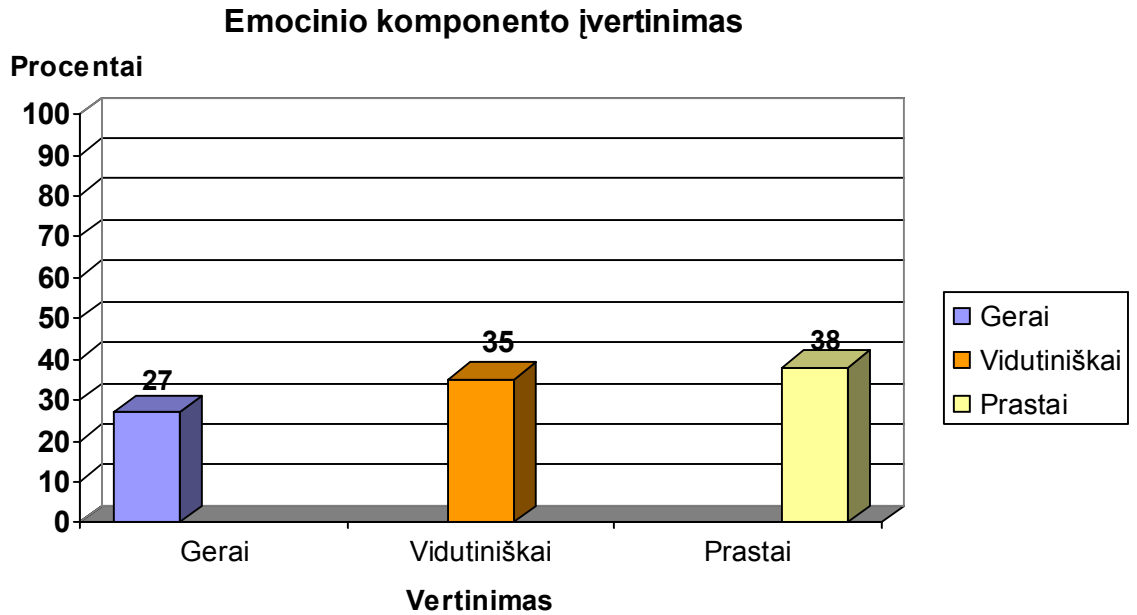
26 paveiksle matyti procentinis emocinio komponento vertinimų pasiskirstymas penkiuose įmonės filialuose. Pagal šį komponentą vadovą gerai vertina 50% Kauno filialo darbuotojų ir 33% Šiaulių filialo darbuotojų, kituose filialuose tik 20% respondentų neformaliuose santykiuose, asmenybės palaikyme vadovą įvertino gerai. Vidutiniškai emocinį komponentą santykiuose su vadovu įvardijo Šiaulių – 42% ir Panevėžio – 40% įmonės darbuotojų. Labiausiai nepatenkinti emociniu komponentu ir įvertinę jį prastai buvo net 60% Klaipėdos filialo ir 45% Vilniaus filialo darbuotojų





**26 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal emocinio komponento vertinimą įmonės filialuose (procentais)

27 paveiksle matome bendrą penkių filialų vadovų gnostinio komponento (profesinės kompetencijos) įvertinimą. Tik 27% respondentų emocinį komponentą įvertino gerai. Vidutiniškai įvertino 35% įmonės darbuotojų ir deja daugiausiai, net 38% neformalų emocinį ryšį su vadovu įvertino prastai.



**27 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal emocinio komponento vertinimą visoje įmonėje (procentais)

Trečiasis tirtasis komponentas – elgsenos. Šiuo komponentu vertinami vidaus elgesio ir vadovo bendravimo su darbuotojais ypatumai, vadovavimo stilius pačių darbuotojų požiūriu. Šio komponento vertinimas pateiktas 18 lentelėje. Lentelėje pateikiami penkių įmonės filialų elgsenos komponento įvertinimo rezultatai, taipogi šio komponento įvertinimas bendrame įmonės kontekste.

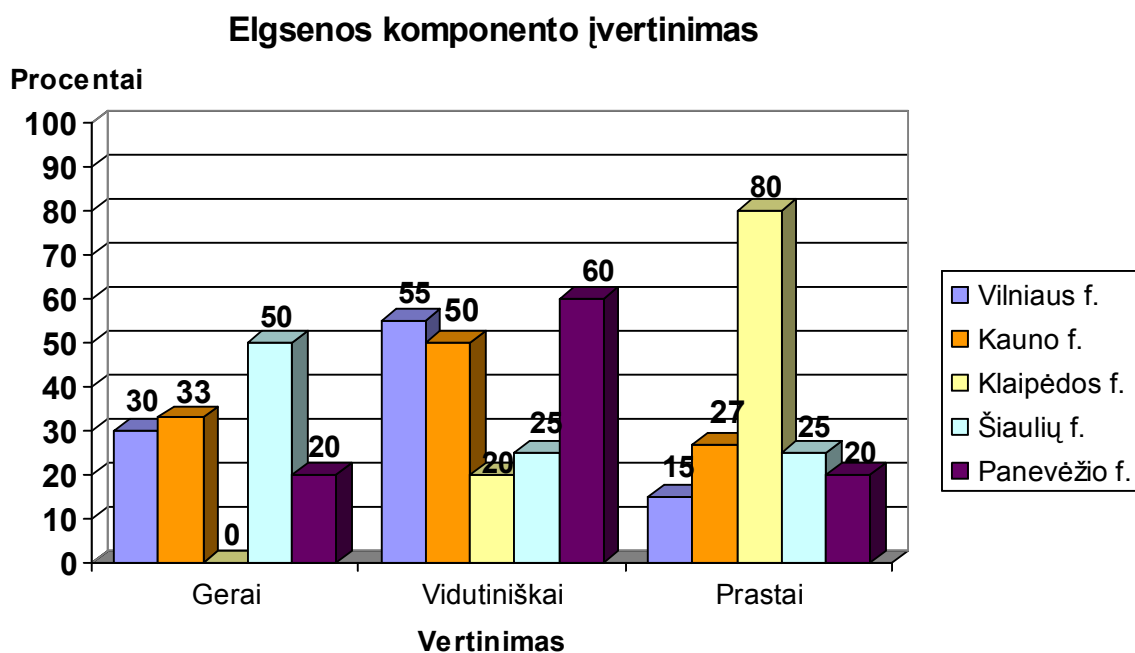
18 lentelė

**Tiriamųjų skirstinys pagal vadovo ir darbuotojų elgsenos komponento įvertinimą (darbuotojų požiūriu)**

Tiriamieji	Elgsenos komponento įvertinimas		
	Gerai	Vidutiniškai	Prastai
Vilniaus filialas, n=20	6	11	3
Kauno filialas, n=6	2	3	1
Klaipėdos filialas, n=5	0	1	4

Šiaulių filialas, n=12	6	3	3
Panevėžio filialas, n=5	1	3	1
Visi filialai bendrai n=48	16	21	11

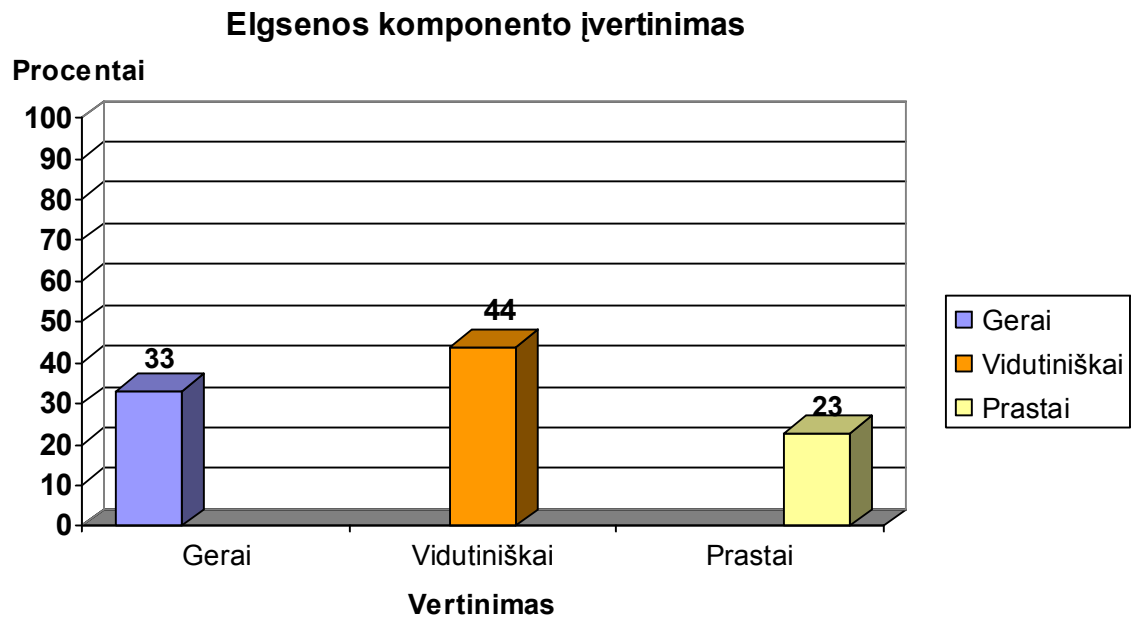
28 paveiksle matyti procentinis elgsenos komponento vertinimų pasiskirstymas penkiuose įmonės filialuose. Vadovo vidaus elgesį, vadovavimo stilių palankiausiai įvertino Šiaulių filialo darbuotojai, 50% jį įvertino gerai. Daugelio filialų darbuotojai savo vadovus įvertino vidutiniškai: 60% - Panevėžio, 55% - Vilniaus, 50% - Kauno. Labai prastų vertinimų susilaukė Klaipėdos filialo vadovas, net 80% šio filialo darbuotojų jį įvertino prastai, o tai ženklas, kad vadovavimo stilius ar vadovo vidaus elgsenys darbuotojams gali būti nepriimtinas.



**28 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal elgsenos komponento vertinimą įmonės filialuose (procentais)

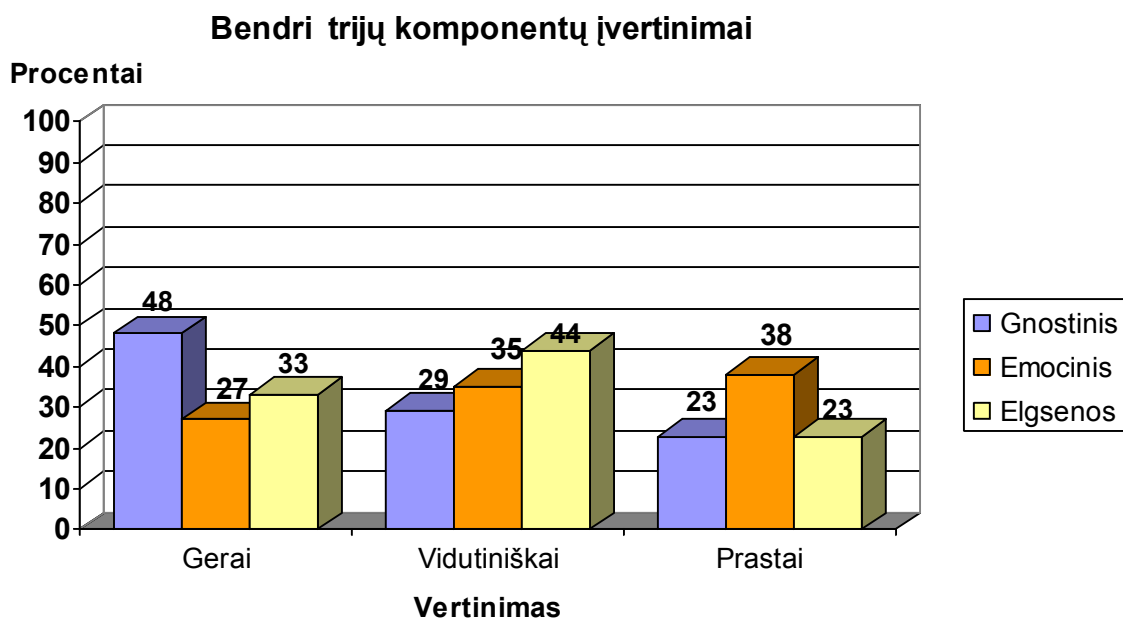
29 paveiksle matome bendrą, penkių filialų vadovų elgsenos komponento įvertinimą. Elgsenos komponentą, kuris įvertina vadovo vidaus elgesio, vadovavimo stiliaus, bendravimo su darbuotojais ypatumus, vertina gerai 33% visos įmonės apklaustųjų darbuotojų. Daugiausiai

respondentų šį komponentą įvertino vidutiniškai – 44%. Prastai vadovavimo stilių ir bendravimą su darbuotojais vertina 23% darbuotojų.



**29 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal elgsenos komponento vertinimą visoje įmonėje (procentais)

30 paveiksle matote bendrą vadovų ir darbuotojų santykių parametrus atspindintį grafiką, pagal tris teigiamų žmogiškųjų santykių parametrus: gnostinį, emocinį ir elgesio. Kaip matome gerai daugiausiai respondentų įvertino gnostinį komponentą (48%), kuris parodo kaip darbuotojas vertina vadovo, kaip specialisto kompetenciją, jo profesinio meistriškumo lygį. Taigi galime daryti prielaidą, kad beveik pusė įmonės darbuotojų vadovą laiko savo srities žinovu ir kompetetingu specialistu. Vidutiniškai didžioji dalis apklaustųjų įvertino elgsenos komponentą (44%). Juo vertinami vidaus elgesio ir vadovo bendravimo su darbuotojais ypatumai, vadovavimo stilius pačių darbuotojų požiūriu. Prastai buvo įvertintas emocinis komponentas (38%). Juo darbuotojas vertina, kiek vadovas reiklus jam neformaliuose, šiltuose santykiuose, dėmesyje, palaikyme, jo kaip asmenybės įvertinime, taigi galime daryti išvadą, kad tai yra didžiausias vadovų minusas. Santykiai yra formalūs, darbuotojai neturi reikiamo emocinio ryšio su vadovu, o tai gali turėti neigiamą įtaką tarpasmeniniams santykiams ir teigiamam psichologiniam klimatui kolektyve.



**30 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal gnostinio, emocinio ir elgsenos komponentų vertinimą visoje įmonėje (procentais)

19 lentelėje parodyti suminiai viso vadovo vertinimo tyrimo rezultatai skaičiais. Iš jų aiškiai matyti, kad gerai ir vidutiniškai vadovo vertinimas sutampa, t.y. 52 kartus apklausoje vadovas buvo įvertintas gerai ir tiek pat kartų vidutiniškai. Prastai buvo įvertintas 40 kartų. Taigi galima teigti, kad įmonėje vadovas yra vertinamas teigiamai.

19 lentelė

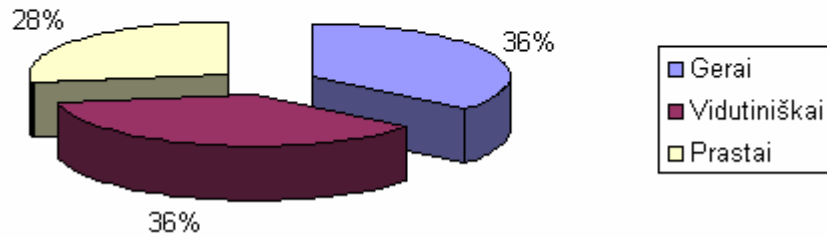
**Suminiai vadovo vertinimo tyrimo rezultatai**

Tiriamieji	Bendras komponentų įvertinimas		
	Gerai	Vidutiniškai	Prastai
Gnostinis komponentas	23	14	11
Emocinis komponentas	13	17	18
Elgsenos komponentas	16	21	11

<b>Visi komponentai bendrai</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>40</b>
---------------------------------	-----------	-----------	-----------

Kad būtų aiškiau atvaizduosime vertinimus procentais 31 paveiksle:

### Bendri vadovo vertinimo rezultatai



**31 pav.** Bendri vadovo vertinimo rezultatai (proc.)

Vadovo svarba yra akivaizdi, todėl pateiksime pavyzdį kokią sprendimą priėmė viena stambiausių avia kompanijų „British Airways“.

Devinto dešimtmečio viduryje „British Airways“ kompanija pritaikė naują metodą, kad pakeistų oro linijų pramonę nuo biurokратиško, į kontrolę orientuotos transportavimo kompanijos stilių, ir pereitų į klientą orientuotą valdymo stilių. Pradžioje buvo bandyta pakeitimus vykdyti nuo aukščiausio valdymo lygio vadovų, bet vėliau buvo nuspręsta pakeitimus vykdyti nuo darbuotojų grupės lygmens. Pirmiausia kiekvienam darbuotojui buvo rengiami dviejų dienų kursai. „British Airways“ kompanija, žinodama darbo grupės vadovų svarbą, jiems organizavo penkių dienų kursų programą, kurios metu buvo dėstoma pasitikėjimo, vizijos kūrimo, lyderystės ir atgalinio ryšio svarba. Kai vadovai pradėjo taikyti naujus valdymo metodus savo darbo grupėse, pasikeitimai darbo grupės lygyje buvo akivaizdūs. Darbuotojai pakeitė nuomonę į kompaniją, taip pat pagerėjo finansiniai rodikliai ir stipriai pasikeitė darbuotojų darbo kultūra (Goodstein ir Burke, 1991).

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

***Išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie socialinį – psichologinį klimatą organizacijoje galima daryti tokias išvadas:***

- 1) nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą, būtina atsižvelgti i mikroaplinką bei makroaplinką, tačiau socialinio – psichologinio klimato tyrimai dažniausiai ir yra nukreipti į mikroaplinkos faktorių matavimą.
- 2) Skirtingi autoriai skiria įvairius socialinį psichologinį klimatą įtakojančius faktorius, tačiau visi jie susiveda į tris pagrindinius teigiamų žmogiškųjų santykių elementus: vadovavimą, motyvaciją ir bendravimą.

Remiantis teorinėmis išvadomis tapo aktualu atlikti minėtų teigiamų žmogiškųjų santykių elementų tyrimus, išsiaiškinti kaip jie įtakoja socialinį psichologinį klimatą kolektyve, kuria palankią arba nepalankią darbui aplinką, įtakoja bendrus įmonės ar organizacijos veiklos rezultatus.

***Apibendrinant atliktą empirinį tyrimą galima būtų daryti tokias išvadas:***

- 1) Ištyrus darbuotojų motyvacija kaip vieną iš teigiamą socialinį psichologinį klimatą įtakojančių veiksnių nustatyta, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja: finansiniai motyvai, darbo turinys, bendradarbiavimas. Finansiniai motyvai ir darbo turinys visiems darbuotojams yra vienodai svarbūs, tai parodo nedidelė vidutinio kvadratinio nuokrypio reišmė. Labiausiai išsiskyrė darbuotojų nuomonės dėl bendradarbiavimo svarbos, tai parodo aukšta vidutinio kvadratinio nuokrypio reišmė.
- 2) Išanalizavus bendradarbiavimo lygį įmonėje, kuris įtakoja įmonės darbuotojų tarpasmeninius santykius ir yra vienas iš teigiamo socialinio psichologinio klimato formavimo elementų nustatėme, kad prasčiausiai vertinami bendradarbiavimo elementai įmonėje yra: įvertinimas, konfliktai, lyderystė. Nepaisant to, susumavus visus tirtus elementus, bendradarbiavimo lygį įmonėje galime vertinti vidutiniškai.
- 3) Ištyrus vadovo įtaka teigiamo socialinio – psichologinio klimato formavimui pagal tarpasmeninių santykių komponentus gnostinį, emocinį ir elgesio nustatyta, kad UAB “Biuro mašinų pasaulis” darbuotojai prasčiausiai vertina emocinį santykių komponentą, kuriuo darbuotojas vertina, kiek vadovas reiklus jam neformaliuose, šiltuose santykiuose,

dėmesyje, palaikyme, jo kaip asmenybės įvertinime. Tačiau susumavus bendrus rezultatus pagal visus tris komponentus, dauguma darbuotojų vadovą vertina teigiamai.

- 4) Pagal ištirtuosius komponentus mūsų hipotezė nepasitvirtino, taigi bendro įmonės socialinio psichologinio klimato negalime vertinti nepalankiai, tačiau atskiruose filialuose reikėtų atsižvelgti į neigiamas tendencijas, laiku imtis prevencijos, tokiu būdu sustiprinant kolektyvo silpnasias vietas.

***Socialiniam psichologiniam įmonės klimatui pagerinti siūlytina atlikti tokius veiksmus:***

- 1) Reiktų daugiau dėmesio skirti labiausiai darbuotojus motyvuojančiams veiksniams:
  - finansiniams motyvams (galima būtų peržiūrėti apmokėjimo sistemą, galbūt padaryti ją lankstesnę, labiau priklausančią nuo rezultatų, labiau motyvuojančią),
  - darbo turiniui (galima būtų praveisti asmeninius pokalbius su darbuotojais, tokiu būdu bandyti išsiaiškinti darbuotojų pomėgius, jų požiūrį į atliekamą darbą ir darbo turinio pokyčių alternatyvas)
  - bendradarbiavimui (iš tyrimo rezultatų galime daryti išvadą, kad norint pagerinti bendradarbiavimą, reiktų daugiau dėmesio skirti darbuotojų įvertinimui, konstruktyviau spręsti konfliktų ir lyderystės problemas)
- 2) Rekomenduotina atkreipti dėmesį į praščiausiai įvertintus bendradarbiavimo elementus tokius kaip: įvertinimas, konfliktai, lyderystė. Jau tiriant vadovo santykius su darbuotojais išryškėjo darbuotojų nepasitenkinimas jų darbo įvertinimu. Gali būti, kad darbuotojams tiesiog trūksta tiesioginio vadovo paskatinimo, palaikymo, kuris ne tik pagerintų santykius su vadovu, bet ir pagerintų bendradarbiavimą tarp įmonės darbuotojų. Kalbant apie konfliktus reikia pažymėti, kad jų lygis yra nepakankamas, todėl įmonių vadovams susirinkimų metu reikėtų skatinti darbuotojus išsakyti, iškelti problemas, tokiu būdu galima paskatinti ne tik konfliktus ar diskusijas, bet ir prieiti prie konstruktyvių sprendimų. Norint pažaboti nepilnavertę ir nedraugišką lyderystę filialų vadovams reikėtų labiau kontroliuoti, kad nebūtų diskriminuojami nauji, mažiau patirties turintys darbuotojai, sudaryti visiems lygias sąlygas, kontroliuoti, kaip neformalus grupės lyderiai noriai bendradarbiauja su kolegomis.
- 3) Stiprinant vadovų santykius su darbuotojais įmonės akcininkai turėtų inicijuoti darbuotojų ir vadovų susibūrimus neformalioje aplinkoje, skatinti įvairius laisvalaikio praleidimo būdus.



Tokiu būdu galima būtų pagerinti darbuotojų ir vadovų emocinį tarpasmeninių santykių komponentą, kurio įvertinimai buvo praščiausi.

- 4) Siekiant didesnės vadovų kompetencijos bendravime su pavaldiniais galima būtų organizuoti įmonės filialų vadovų, taipogi kitų vadovaujančių asmenų mokymus, susijusius su personalo valdymu.

## Literatūra

1. Adamonienė, R., Daukilas, S., Maknienė, I., Krikščiūnas, B. (2004). *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika*, vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*, Kaunas: Technologija.
3. „Bendravimo psichologija“. (2001). KTU Psichologijos katedra.
4. Bodtker, A. M., Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: applications to organizational conflict management, *International Journal of Conflict Management*, 12(3).
5. Brewer, N., Mitchell, P., Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles, *The International Journal of Conflict Management*, 13(1), p. 78-94.
6. Brown, K.A., Mitchell, T.R. (1993). *Organisational obstacles: links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment*, *Human Relations*, 46(3), p. 725–757.
7. Buckingham, M, Coffman, C. (1999). *First Break All The Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon and Schuster.
8. Carpenter, Susan L. (1990). *Solving community problems by consensus*. Washington, .C.: Program for Community Problem Solving.
9. Clark, R.E. (1998). *Motivating performance*. *Performance Improvement*, 37(8), p. 39-47.
10. Clark, R. E., Estes, F. (2002). *Turning research into results: A guide to selecting the right performance solutions*. Atlanta GA: CEP Press.
11. D'Aprix, R. (1996) *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
12. Drenth, P.J.D., H. Thierry, C.J. deWolff (eds.). (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
13. Dubinsky, A.J., Skinner, S.J. (1984). *Impact of job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs*, *Journal of Retailing*, 60(2), p. 35–62.
14. Eccles, J., Wigfield, A. (1995). *In the mind of the actor: The structure of adolescents' achievement task values and expectancy-related beliefs*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, p. 215-225.
15. *Employee Support for New Business Directions*. New York: McGraw-Hill, Inc.

16. Frank, Allan D. (1984) *Trends in Communication: Who Talks to Whom?* Personnel (December), p. 41-47.
17. Gibson, J.W., R.M. Hodgetts. (1991). *Organizational Communication – A Managerial Perspective*. New York: HarperCollins Publishers.
18. Goodstein, L., W. Warner Burke. (1991). *Creating Successful Organizational Change*. *Organizational Dynamics*, 19(4).
19. Hersey, P., K.H. Blanchard. (1982). *Management of Organisational Behaviour; utilizing Human Resources*. Prentice Hall of India Pvt. Ltd. New Delhi 110 001 p. 343.
20. House, R.J., Rizzo, J.R. (1972). *Role conflict and role ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, p. 467-505.
21. Imazai, K, Ohbuchi, K. (2002), *Conflict resolution and procedural fairness in Japanese work organizations*, *Japanese Psychological Research*, 44(2), p. 107-12.
22. Jacikevičius, A. (1994). *Siela, mokslas, gyvensena*. Vilnius.
23. Jameson, J. K. (1999), *Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework?* *International Journal of Conflict Management*, 10(3), p. 268-94.
24. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*, Kaunas: Technologija.
25. Karoška, R. (1999). *Pedagoginio tyrimo tendencijos Lietuvos aukštosiose mokyklose*. II Lietuvos edukologijos doktorantų ir jų mokslinių vadovų konferencija. Vilnius.
26. Коган Л. Н., Улыбина Т. А. (1973). *Благоприятный социальный климат как фактор развития демократических начал в управлении производствам // социологические проблемы управления народным хозяйством*. Свердловск.
27. Koys, D., DeCotiis, T. (1991). *Inductive measures of psychological climate*. *Human Relations*, 44, p. 265-285.
28. Manager, The. (2002). *Management Strategies For Improving Health Services, Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance*, 11(3), MSH Publications.
29. Martens, R. (2000). *Sporto psichologija treneriui*. Vilnius.
30. Mayers, David G. (1986). *Psichologija*, p. 644 – 707.
31. Myers, M.T., ir G.E. Myers. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
32. Misevičius, V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*, p. 60 -73.

33. Kasiulis J., Barvydienė V. ir kt. (2001). *Vadovavimo psichologija*, p. 70.
34. Kolb, D.A., I.M., Rubin, J.M. Mc Intyre. (1979). *Organizational Psychology – an experiential approach*. Third edition Prentice-Hall, INC., Englewood cliffs, New Jersey 07632, p. 496.
35. La Piana, D. (2001). *Real Collaboration: A Guide for Grantmakers*
36. Larkin, T.J. ir S. Larkin. (1994). *Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions*. New York: McGraw-Hill, Inc.
37. Larry, E. Greiner. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, 50(4), by the President and Fellows of Harvard College.
38. Lewicki, R. J., Weiss, S., Lewin, D. (1992). *Models of conflict, negotiation and third party intervention: a review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, 13(3), p. 209-52.
39. Ostroff, C. (1993). *The effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organisations*, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 56, p. 56–90.
40. Oudenhoven, J. P. V., Mechelse, L. and De Dreu, C. K. W. (1998). *Managerial conflict management in five European countries: the importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity*, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 47 No. 3, p. 439-56.
41. Реан А. А. (1999). *Социальная педагогическая психология*. – Санкт-Петербург.
42. Pelz, Donald C. (1952). *Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor*. *Personnel* 29, p. 209-17.
43. Peters, L.H., O'Connor, E.J., Eulberg, J.R. (1985). *Situational Constraints: Sources, Consequences, and Future Considerations*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press.
44. Pondy, L. R. (1966). *A systems theory of organizational conflict*, *Academy of Management Journal*, 9(9), p. 246-53.
45. Pondy, L. R. (1969). *Varieties of organizational conflict*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, p. 499-505.
46. Pondy, L. R. (1992). *Reflections on organizational conflict*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, p. 257-61.
47. Rahim, M. A., Garrett, J. E., Buntzman, G. F. (1992). *Ethics of managing interpersonal conflict in organizations*, *Journal of Business Ethics*, 11(3), p. 423-32.
48. Razauskas R. (1997). *Aš vadovas*, p.4.

49. Rogers, Everett M., Rekha Agarwala Rogers. (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
50. Roberts, Karlene H., Charles A. O'Reilly III. (1974). *Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits*. *Academy of Management Journal* 17(2), p.205-225.
51. Robins, S. P. (1983). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
52. Shannon, Claude E., Warren Weaver. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press
53. Simpson, R. L. (1959). *Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations*.
54. Steers, R.M., Porter, L.W. (1987). *Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw-Hill.
55. Stringer, R. (2005). *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River, NJ:Prentice Ha,
56. Suslavičius A. (2006). *Socialinė psichologija*, p. 246 - 251.
57. Tinsley, C. H., Brett, J. M. (2001). *Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), p. 360-81.
58. Tjosvold, D. (1998). *Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges*, *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), p. 285-342.
59. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*.
60. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
61. Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.
62. Zohar D., Marshall I. (2004). *Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti*, p. 170.
63. Walker, O.C., Churchill, G.A., Ford, N.M. (1977). *Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research*, *Journal of Marketing Research*, 14 (3), p. 156–168.
64. Welch, R. L. (1980). *Vertical and Horizontal Communication in Economic Processes*.
65. Парыгин Б. Д. (1981). *Социально – психологический климат коллектива: пути и методы изучения*. Наука, p.192.

66. *Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance* [žiūrėta 2007-11-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.maqweb.org/techbriefs/>>.
67. *Motivation in organizations: its basic nature* [žiūrėta 2007-10-07]. Prieiga per internetą: <[http://www.accel-team.com/work\\_motivation/teory&practice/chapter6/tgf/](http://www.accel-team.com/work_motivation/teory&practice/chapter6/tgf/)>.
68. *Organizational Communication* [žiūrėta 2008-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.wren-network.net/resources/benchmark/>>.
69. *Vidinė komunikacija: Vidinės komunikacijos tobulinimas* [Internete]. UAB „Organizacijų vystymo centras“ [žiūrėta 2008-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/>>.

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

### B

**Bendradarbiavimas** – tai abipusiškai palaikantis veiksmai tarp dviejų ar daugiau žmonių, grupių ar didesnių sistemų. (Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas, 2006).

**Bendravimas** – žmonių psichologinės sąveikos forma, procesas, kurio metu keičiamasi informacija, perduodama emocionali būseną, jai daroma įtaka. (Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas, 2006).

### D

**Darbo grupė** – kartu dirbančių žmonių grupė, siekiančių vieningų tikslų. Į darbo grupės sąvoką įeina: darbuotojai, dirbantys toje pačioje struktūrinėje organizacijoje (įmonės vieno skyrius darbuotojai ar visos įmonės darbuotojai); speciali, vienam tikslui suburta komanda specifinėms užduotims spręsti ar kitiems tikslams. (*The Manager*, Volume 11, Number 3, 2002)

### G

**Grupė** – žmonių bendrija, kurių narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai). (Psichologijos žodynas, 1993).

**Grupės darna** – grupės sugebėjimas individualaus elgesio iniciatyvumą ir formų įvairovę nuolat derinti su vieningais veiksmais, kuriais siekiama bendro tikslo. (Psichologijos žodynas, 1993).

**Grupės darna** – tai mažiausiomis bendraujančiųjų „sąnaudomis“ gaunamas didžiausias veiklos rezultatas. (Vadovavimo psichologija, 2005).

### K

**Komunikacija** – procesas padedantis sukurti socialinę bendriją ir kartu išsaugoti kiekvieno jos nario individualumą. (Psichologijos žodynas, 1993).

**Konfliktas** (lot. *conflictus*- susidūrimas)- priešingų, nesuderinamų tendencijų susidūrimas, sukeltantis stiprius nemalonius išgyvenimus (Psichologijos žodynas, 1993).

**Konfliktas** – priešingų nesuderinamų tendencijų susidūrimas, sukeltantis stiprius nemalonius išgyvenimus. (Psichologijos žodynas, 1993).

**Konfliktas** - yra neišvengiamas socialinės būties, individų ir grupių sąveikos reiškinys. (Psichologijos žodynas, 1993).

### M

**Motyvacija** – tai procesas, kuris įgalina žmones daryti tai, ko organizacija ir vadovas iš jų nori. (Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas, 2006).

## **P**

**Psichologinis klimatas**- arba psichologinė atmosfera grupėje vadinama bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbų sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių (Psichologijos žodynas, 1993).

**Psichologinis klimatas** – tai vyraujantis grupėje emocinis nusiteikimas. (Vadovavimo psichologija, 2005).

## **S**

**Santykis**- socialinis elgesys, siejantis asmenis ir asmenų grupes (Stonkus, 1996).

**Socialinė psichologija** – psichologijos šaka tirianti psichikos reiškinius, atsirandančius žmonėms bendraujant, sąveikaujant įvairiose neorganizuotose grupėse ir organizuotose grupėse. (Psichologijos žodynas, 1993).

**Socialinis psichologinis klimatas** – tai santykių grupėje suvokimas, pobūdis, jų vertinimas, požiūris į poelgius. (Vadovavimo psichologija, 2005).

**Suderinamumas, darna** – tai grupės gebėjimas bendrai veikti, optimaliai sąveikaujant. Tai yra optimaliai derinti veiksmus. (Vadovavimo psichologija, 2005).

## **T**

**Tarpasmeniniai santykiai**- subjektyviniai išgyvenami žmonių ryšiai, kurie objektyviai reiškiasi įvairiais viena su kitu sąveikos būdais (Psichologijos žodynas, 1993).

**Tarpasmeninis bendravimas** – tai neformalus asmenybių bendravimas, trunkantis ilgesnį ar trumpesnį laiką ir atspindintis tam tikrą intelektualinį, emocinį ar fizinį bendraujančiųjų artumą. (Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai, 2003).

## **V**

**Vadovavimas** – žmonių veiklos organizavimas padedantis siekti organizacijos tikslų bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas. (Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas, 2006).



## PRIEDAI

Priedas nr. 1

### Labiausiai motyvuojančių veiksnių darbe tyrimas

Testas paremtas Mercuri International pateikta kursų medžiaga.

Testo tikslas išsiaiškinti labiausiai motyvuojančius veiksnius darbe

#### Kaip pildyti:

Įvertinkite pateiktus teiginius. Balų suma turi būti lygi 5, naudokite sveikus skaičius Pvz.:

5	4	3	2	1	0
0	1	2	3	4	5

**Pastaba:** rezultatai bus aiškesni, jeigu įvertinimų 2 - 3 arba 3 - 2 nebus daug

#### Teiginys 1

- a) Jums svarbiausia - gerai apmokamas darbas, jei ir nebūssite deramai įvertintas
- b) Jums svarbiausia - pripažinimas ir pagyrimai, net jei atlyginimas nėra ypatingai aukštas

Ats.

#### Teiginys 2

- a) Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkinimą.
- b) Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu.

#### Teiginys 3

- a) Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jei dėl to reikės dirbti neįdomų darbą.
- b) Jums svarbiau įdomus darbas, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu.

#### Teiginys 4

- a) Jums svarbiau paaukštinimas, net jei sumažės atlyginimas.
- b) Jums svarbiau gerai apmokamas darbas, net jei bus mažiau galimybių pakilti pareigose.

#### Teiginys 5

- a) Geriau gauti pripažinimą už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam.
- b) Geriau dirbti svarbų darbą, už kurį Jus gerbia ir giria.

#### Teiginys 6

- a) Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis.
- b) Jūs pasirinktumėte darbą, už kurį yra skatinama, net jei tapsite nepopuliarus kolegų tarpe.

#### Teiginys 7

- a) Svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus.
- b) Geriausias stimulus darbui - didelis atlyginimas.

### **Teiginys 8**

- a) Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jei darbas neįdomus.
- b) Jums svarbu dirbti įdomų darbą, net jei santykiai su vadovubus blogi.

### **Teiginys 9**

- a) Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu gausite mažesnę atlyginimą.
- b) Jūs teikiate pirmenybę ne tokioms atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįsta ir geria

### **Teiginys 10**

- a) Jus skatina Jūsų darbo pripažinimas
- b) Jus skatina geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais

### **Teiginys 11**

- a) Jums svarbiau įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą.
- b) Jūs geriau dirbsite gerai apmokamą darbą, kur nereikia spręsti ypatingų problemų.

### **Teiginys 12**

- a) Jums svarbiau kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus.
- b) Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą negu santykius su kolegomis.

### **Teiginys 13**

- a) Jus labiau stimuliuoja tai, jog Jus vertina kolegos, o ne atsakomybė už darbą.
- b) Jus daugiau stimuliuoja atsakomybė dirbti atsakingą darbą negu paaukūtinimas pareigose.

### **Teiginys 14**

- a) Jums svarbiau dirbti svarbų ir atsakingą darbą, net jei nėra galimybės pakilti pareigose.
- b) Jus daugiau domina paaukūstinimas pareigose, net jei darbas nebus atsakingas.

### **Teiginys 15**

- a) Jums svarbus konkretus Jūsų darbo įvertinimas, o ne pripažinimas ir pagyros.
- b) Jums svarbiau pripažinimas ir pagyrimas negu supratimas apie savo sėkmę.

### **Teiginys 16**

- a) Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu.
- b) Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, negu kolegų parama.

### **Teiginys 17**

- a) Jūs teikiate pirmenybę tsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus.
- b) Jūs teikiate pirmenybęįdomiam darbui, net jei jis ir neatsakingas.

### **Teiginys 18**

- a) Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, tegul ir nuobodus
- b) Jums svarbu turiningas darbas, net jeigu jis ir mažai apmokamas.

### **Teiginys 19**

- a) Jeigu Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad jame nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas.

b) Jūs keisite darbą tik todėl, kad jame nėra galimybių realizuoti save.

**Teiginys 20**

a) Jums svarbesnė vieša informacija apie Jūsų pasiekimus, nei geri santykiai su vadovu.

b) Jums svarbesni geri santykiai su vadovu, nei vieša informacija apie Jūsų pasiekimus.

**Teiginys 21**

a) Geriau palaikyti gerus santykius su vadovu, nei gadinti juos dėl paaukštinimo pareigose.

b) Geriau būti paaukštintam pareigose, net jei šiame darbe bus daug rutinos.

**Teiginys 22**

a) Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus Jums ir nenorėtumėte keisti užimamų pareigų, net jei ateityje tokių galimybių ir nebus.

b) Jūs rinksitės paaukštinimą pareigose, net jei šiame darbe bus daug rutinos.

**Teiginys 23**

a) Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri tarpusavio bendradarbiavimo santykiai.

b) Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas.

**Teiginys 24**

a) Jums patinka atsakomybė, net jei nesiseka bei nepasiteisina lūkesčiai.

b) Geriau įvykdyti gautą užduotį, negu turėti didelę atsakomybę.

**Teiginys 25**

a) Šiuo metu geriau būti pripažintam už darbą, negu būti paaukštintam pareigose.

b) Geriau būti paaukštintam pareigose, net jei ir nebūsite pripažintas naujoje darbo vietoje.

**Teiginys 26**

a) Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas negu paaukštinimas pareigose, jeigu reikės skirtis su kolegomis.

b) Jums svarbiau paaukštinimas darbe, net jei teks skirtis su kolegomis.

**Teiginys 27**

a) Geriau dirbti esamą darbą, negu daug įdomesni, kuriame dažnai ištinka nesėkmės.

b) Geriau dirbti įdomų, nors ir sunkesni darbą, negu nuobodų.

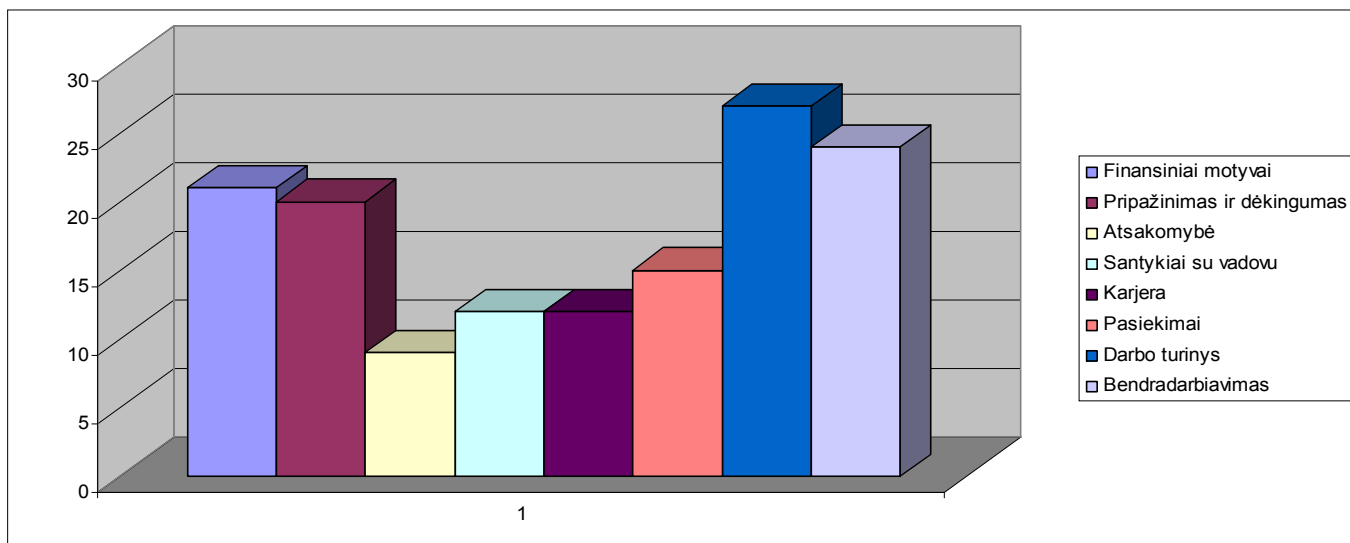
**Teiginys 28**

a) Geriau dirbti su permaininga sėkme, negu skirtis su kolegomis.

b) Geriau visada sėkmingai dirbti, net jei ir nėra kolegų paramos.

### Rezultatų skaičiuoklė (pvz.)

Rezultatai:	Suma
Finansiniai motyvai	21
Pripažinimas ir dėkingumas	20
Atsakomybė	9
Santykiai su vadovu	12
Karjera	12
Pasiekimai	15
Darbo turinys	27
Bendradarbiavimas	24
<b>Suma:</b>	<b>140</b>



### Vidinio bendradarbiavimo lygio vertinimas

**Instrukcija:** nurodykite funkcinio bendradarbiavimo lygį įmonėje pasirinkdami tokį skaičių, kuris Jūsų manymu labiausiai nusako Jūsų įmonės bendradarbiavimo lygį.

---

**Dalinimasis idėjomis**

Mūsų įmonėje nesidalijama idėjomis							
	1	2	3	4	5	6	7

---

**Tikslai ir siekiai**

Darbuotojai nesupranta įmonės tikslų ir siekių							
	1	2	3	4	5	6	7

---

**Atsakomybės ir rolės**

Darbuotojų atsakomybės sritys ir rolės nėra aiškiai apibrėžtos							
	1	2	3	4	5	6	7

---

**Sprendimų priėmimo procedūros**

Mes neturime efektyvių sprendimų priėmimo procedūrų							
	1	2	3	4	5	6	7

---

**Darbuotojų kaita**

Pas mus dažna darbuotojų kaita							
	1	2	3	4	5	6	7

---

**Konfliktų valdymas**

Mes turime galimybę sėkmingai valdyti konfliktus ir jie yra retas reiškinys							
	1	2	3	4	5	6	7

---

**Lyderystė**

Lyderystė yra nepilnavertė ir nedraugiška							
	1	2	3	4	5	6	7

---

**Planai**

Mes nesivadovaujame darbo planais							
	1	2	3	4	5	6	7

---

### Santykiai/pasitikėjimas

Darbuotojai vieni kitais nepasitiki	1	2	3	4	5	6	7	Darbuotojai pasitiki vieni kitais
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

### Vidinė komunikacija

Darbuotojai beveik nebendrauja vieni su kitais	1	2	3	4	5	6	7	Darbuotojai puikiai sutaria ir bendrauja vieni su kitais
--	---	---	---	---	---	---	---	--

### Įvertinimas

Mes niekada nesame gavę įvertinimo už darbą	1	2	3	4	5	6	7	Mes visada esame įvertinami už gerai atliktus darbus
---	---	---	---	---	---	---	---	--

**Metodika: “Vadovas darbuotojas”**

**INSTRUKCIJA:** atidžiai perskaitykite kiekvieną žemiau pateiktą sprendimą. Jei jis teisingas ir atitinka Jūsų santykius su Jūsų vadovu, tai pabraukite “Taip”, o jei jis neteisingas, tai pabraukite “Ne”.

1. Vadovas sugeba tiksliai numatyti savo darbuotojų rezultatus - Taip. Ne.
2. Man sunku sutarti (sugyventi) su vadovu - Taip. Ne.
3. Vadovas - teisingas žmogus - Taip. Ne.
4. Vadovas vykusiai paruošia mane darbui - Taip. Ne.
5. Vadovui aiškiai trūksta jautrumo santykiuose su žmonėmis – Taip. Ne.
6. Vadovo žodis man – įstatymas - Taip. Ne.
7. Vadovas kruopščiai planuoja man darbinės užduotis - Taip. Ne.
8. Aš visiškai patenkintas vadovu - Taip. Ne.
9. Vadovas nepakankamai reiklus man - Taip. Ne.
10. Vadovas visada gali duoti protingą patarimą - Taip. Ne.
11. Aš pilnai (visiškai) pasitikiu vadovu - Taip. Ne.
12. Vadovo įvertinimas man labai svarbus - Taip. Ne.
13. Vadovas kaip taisyklė vadovauja šabloniškai - Taip. Ne.
14. Dirbti su vadovu- vienas malonumas - Taip. Ne.
15. Vadovas man skiria per mažai dėmesio - Taip. Ne.
16. Dažniausiai vadovas neatsižvelgia į mano individualias ypatybes - Taip. Ne.
17. Vadovas netiksliai jaučia mano nuotaiką - Taip. Ne.
18. Vadovas visada išklauso mano nuomonę - Taip. Ne.
19. Aš neabejoju vadovo naudojamų metodų ir priemonių teisingumu ir būtinumu - Taip. Ne.
20. Aš nenorėčiau dalintis su vadovu savo svajonėmis - Taip. Ne.
21. Vadovas baudžia mane už mažiausią nusižengimą - Taip. Ne.
22. Vadovas gerai žino mano stipriąsias ir silpnąsias puses - Taip. Ne.
23. Noriu tapti panašiu į savo vadovą - Taip. Ne.
24. Mūsų su vadovu tik santykiai dalykiški - Taip. Ne.

Beliko tik užpildyti tuščius langelius ☺

<b>Miestas</b>	<b>Amžius</b>	<b>Lytis</b>	<b>Užimamos pareigos</b>

*Ačiū kolegoms už kantrybę ir atsakymus. Manau šis tyrimas bus naudingas mums visiems!*