

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

NERINGA GUDŽINSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

NERINGA GUDŽINSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SARAŠAS	4
ĮVADAS	6
1. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI	
TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Organizacinio klimato samprata.....	9
1.2. Organizacinio klimato rūšys.....	16
1.3. Organizacinio klimato aspektai	20
1.4. Teorinės organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos sąsajos	25
2. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI	
EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	36
2.1. Lietuvoje atliktų organizacinio klimato empirinių tyrimų apžvalga.....	36
2.2. Užsienyje atliktų organizacinio klimato ir organizacinių bei psichologinių rezultatų sąryšio empirinių tyrimų apžvalga	38
2.3. Organizacinio klimato ir motyvacijos sąsajos modelis.....	47
3. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS MOTYVACIJAI KETURIŲ ŽVAIGŽDUČIŲ VIEŠBUČIUOSE KAUNE TYRIMAS	50
3.1. Tyrimo metodika	50
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	54
3.3. Organizacinio klimato aspektų įtakos darbuotojų motyvacijai pagal pagrindinių poreikių patenkinimą vertinimas	70
IŠVADOS	75
SANTRAUKA (anglų kalba)	76
LITERATŪRA	77
PRIEDAI	84

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Organizacinio klimato sąvokų apžvalga chronologiniu požiūriu.....	10
2 lentelė Organizacinio klimato aspektai.....	21
3 lentelė Hipotezės ir jas paaiškinantys anketos teiginiai.....	51
4 lentelė Keturių žvaigždučių viešbučių, įsikūrusių Kaune, charakteristikos.....	53
5 lentelė Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	54
6 lentelė Organizacinio klimato faktorinės analizės rezultatai.....	56
7 lentelė Organizacinio klimato aspektai ir jų paaiškinamos sklaidos dalis procentais.....	57
8 lentelė Organizacinio klimato aspektų įvertinimai.....	58
9 lentelė Vadovavimo ir organizacinės struktūros sudėtingumo bei darbo organizavimo ir bendradarbiavimo aspektų vertinimas.....	59
10 lentelė Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai.....	60
11 lentelė Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių teiginių koreliacijos stiprumas.....	62
12 lentelė Autonomijos poreikio ir organizacinio klimato aspektų teiginių koreliacijos ryšiai...64	64
13 lentelė. Kompetencijos poreikio ir organizacinio klimato aspektų teiginių koreliacijos ryšiai.....	65
14 lentelė Priklausymo grupei poreikio ir organizacinio klimato aspektų teiginių koreliacijos ryšiai.....	66
15 lentelė Bendradarbiavimo aspekto ir priklausymo grupei poreikio koreliacijos ryšiai.....	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Procesų grandinė, parodanti vadovybės įtaką veiklos rezultatams per organizacinį klimatą.....	27
2 pav. Motyvacinių teorijų matrica.....	29
3 pav. Aktyvumo teorijos modelis.....	32
4 pav. Svarbiausių organizacinio klimato aspektų ryšys su darbuotojų motyvacija.....	33
5 pav. Žmogiškųjų išteklių praktikos įtaka klientų pasitenkinimui per organizacinį klimatą.....	43
6 pav. Psichologinio klimato įtaka organizacijos veiklai.....	46

7 pav. Organizacinio klimato įtaka organizacijos veiklai, pasitenkinimui darbu ir darbuotojų kaitai	47
8 pav. Teorinis organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelis.....	48
9 pav. Organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelis.....	74

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat besikeičiančios, dinamiškos aplinkos epochoje padidėjęs ir toliau vis didėjantis informacijos prieinamumas bei įvairūs socialinės, ekonominės, technologinės, politinės ar kitos aplinkos pokyčiai kelia vis naujus reikalavimus organizacijoms. Darbuotojai būtent ir yra tas potencialas, turintis didelės reikšmės organizacijos išlikimui bei gyvavimui. Darbuotojų įgūdžiai ir patirtis yra viena iš dviejų įmonės bazinių kompetencijų, kurios apsprendžia jos konkurencinį pranašumą. Daugelis personalo valdymo srities mokslininkų seniai analizuoja įvairius aspektus, vienu procesų ar reiškinių įtaką kitiems. Taip pat juos domina organizacinis klimatas, paremtas sudėtingais žmonių tarpusavio ryšiais, elgesiu, įtakojančiais santykius su klientais, įmonės ekonominės veiklos rezultatus ir kitus procesus. Vadinas, siekiant veiklos sėkmės, išryškėja palankaus, gerą darbuotojo savijautą skatinančio, motyvacijos lygį didinančio, organizacijos klimato sudarymo svarba. Įvairios personalo mokymo, valdymo įmonės Lietuvoje jau siūlo organizacinio klimato tyrimus, kad vadovai sužinotų realią situaciją savo vadovaujamoje įmonėje ir galėtų imtis atitinkamų priemonių, kad sumažintų personalo kaitą, kadangi daugelis tyrimų rodo, jog darbuotojai palieka organizaciją darbe jausdami nuolatinę įtampą, dėl jų netenkinančių darbo sąlygų, neturėdami galimybės išreikšti save, nejausdami motyvacijos konkrečiam darbui, kai organizacinis klimatas nėra tinkamas.

Problemos ištyrimo lygis. Organizacinį klimatą yra tyrę daugelis pasaulio mokslininkų. D. Denison (1996); Ch. Parker et al. (2003), M. Patterson et al. (2005), E. Sopow (2006), P. Hanges, J. Aiken, X. Chen (2007) analizavo, kodėl organizacinio klimato sąvoka negali būti tapatinama su organizacijos kultūra. D. Wittmer, D. Coursey (1996), M. Schulte, Ch. Ostroff, A. Kinicki (2006) nagrinėjo, kas yra psichologinis klimatas ir kaip jį skirti nuo organizacinio. A. Neal, M. Griffin, P. Hart (2000) tyrė organizacinio klimato poveikį saugumo klimatui ir darbuotojų veiklai, o K. Rogg et al. (2001), A. Neal, M. West, M. Patterson (2005), G. Gelade, M. Ivery (2003) - kaip žmogiškųjų išteklių vadybos praktika paveikia organizacinį klimatą, ir atvirkščiai. M. Davidson et al. (2001) nagrinėjo, kokie organizacinio klimato aspektai svarbūs prabangiems Australijos viešbučiams. M. Dickson, P. Hanges, Ch. Resick (2006) aiškino, koks organizacinis klimatas gali būti stiprus. Savo straipsniuose G. Gelade, M. Ivery (2003), A. Neal, M. Griffin, P. Hart (2000), M. Gagne, E. Deci (2005) pamini, kad organizacinis klimatas daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Tai savo disertacijoje plačiai nagrinėja H. Fouts (2004). Labai daug straipsnių apie organizacinį klimatą ir kultūrą yra parašęs B. Schneider (2000). Keletą svarbių tyrimų Lietuvoje atliko R. Rekašiūtė – Balsienė (2005). Savo straipsnyje ji pristatė tris organizacijos klimato teorijų grupes bei atliko tyrimą, siekdama aprašyti Lietuvos verslo organizacijų klimatą. Šio tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos verslo organizacijų klimatą taikant

tam sukurtą metodiką. Gauti rezultatai parodė, kad Lietuvos verslo organizacijų klimatas turi bendrų ypatumų, t.y. darbuotojai geriausiai ir blogiausiai vertino beveik tas pačias organizacinio klimato dedamąsias, pagal naudotą metodiką suskirstytas į 8 grupes. A. Patapas ir A. Diržytė (2003) ištyrė Lietuvos Vyriausybės organizacinio klimato ir efektyvumo sąsajas.

Mokslinės problemos esmė - kaip organizacinis klimatas daro įtaką darbuotojų motyvacijai?

Darbo objektas - organizacinio klimato įtaka darbuotojų motyvacijai.

Tikslas – išnagrinėti organizacinio klimato įtaką darbuotojų motyvacijai.

Siekiant šiame darbe iškelto tikslo, nagrinėjami tokie **uždaviniai**:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, išnagrinėti įvairių mokslininkų pateikiamas organizacinio klimato sąvokų interpretacijas.
2. Išanalizuoti, kokie yra išskiriami organizacinio klimato aspektai.
3. Išsiaiškinti teorines sąsajas tarp organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos.
4. Išnagrinėti organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai empirinį ištyrimo lygį.
5. Sudaryti organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelį.
6. Iširti, kaip organizacinis klimatas veikia darbuotojų motyvacijos lygį pasirinktose organizacijose.

Darbo struktūra. Pirmojoje darbo dalyje ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI nagrinėjamos literatūroje pateikiamos organizacinio klimato sampratos, aspektai. Pateikiamos teorinės organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos sąsajos.

Antrojoje dalyje ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS aptariama, kokios studijos yra atliktos organizacinio klimato ir motyvacijos bei kitų organizacijos ir psichologinio lygmens rezultatų sąryšio tyrimų srityje tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje.

Trečioje darbo dalyje ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS MOTYVACIJAI KETURIŲ ŽVAIGŽDUČIŲ VIEŠBUČIUOSE KAUNE TYRIMAS pateikiama atlikto tyrimo metodika, gauti tyrimo rezultatai, atlikus anketinę apklausą, bei rezultatų aptarimas.

Tyrimo metodai. Analizuojant teorinius organizacinio klimato ir jo įtakos darbuotojų motyvacijai aspektus, darbe buvo naudojamas lyginamosios mokslinės literatūros analizės, indukcijos tyrimo metodas. Vykdam tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas — anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė (matematiniai ir statistiniai rezultatų apdorojimo metodai). Empirinio tyrimo rezultatai buvo gauti atlikus keturių žvaigždučių viešbučių, įsikūrusių Kaune, darbuotojų anketinę apklausą.

Naudota literatūra. Teorinėje darbo dalyje daugiausia buvo panaudoti užsienio autorių moksliniai darbai ir atlikti tyrimai, susiję su organizaciniu klimatu bei jo įtaka organizacijos ir psichologinio lygio rezultatams.

Darbo teorinė reikšmė:

- Išnagrinėjus įvairių autorių pateikiamus organizacinio klimato apibrėžimus, darbe pateikiama apibendrinta šio termino koncepcija.
- Atlikta mokslinių šaltinių analizė, kuri leido išskirti svarbiausius, dažniausiai paminėtus organizacinio klimato aspektus: atlygis ir pastangų įvertinimas, vadovavimas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, organizacinis aiškumas ir tikslų žinomumas.
- Darbe suformuojamas organizacinio klimato įtakos motyvacijai modelis, kuris parodo nevienareikšmių ryši tarp šių kintamųjų.
- Atliktas empirinis organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimas leido įvertinti klimato aspektų svarbą keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų pagrindiniams motyvaciniams poreikiams.

Darbo praktinė reikšmė.

- Nustatyta, kad organizacinis klimatas daro įtaką darbuotojų motyvacijai per išskirtus svarbiausius aspektus.
- Sukurta anketa, kurią galima panaudoti organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos ištyrimui, kas padeda nustatyti taisytinus organizacijos vidaus aspektus ir pagerinti veiklos rodiklius.

Dalyvavimas mokslinėse konferencijose. 2008 m. gegužės 9 dieną Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto rengiamoje studentų mokslinėje konferencijoje „EKONOMIKA IR VADYBA – 2008“ skaitytas pranešimas tema „Įmonių darnumo įvertinimas“ (žr. 7 priedą).

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 74 puslapiuose, įskaitant 15 lentelių bei 9 paveikslus. Pateikiami 6 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 63 šaltiniai.

1. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje bus nagrinėjama organizacinio klimato samprata, išskiriami organizacijos klimato aspektai bei pateikiamos teorinės organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos sąsajos.

1.1. Organizacinio klimato samprata

Sąvokų neapibrėžtumas, susijęs su klimato organizacijoje supratimu ilgai vyravo tarp šios srities mokslininkų, kadangi buvo naudojama terminų įvairovė, pavyzdžiui, *psichologinis klimatas*, *kolektyvinis klimatas*, *organizacinis klimatas*, *organizacinė kultūra*, siekiant apibūdinti individų darbinės aplinkos suvokimą, tačiau šiuos terminus reikėtų naudoti, kai analizuojamas atitinkamas organizacijos lygmuo – darbo grupė, organizacija ar kitas socialinis kolektyvas. (Parker et al., 2003).

Klimato sąvoka yra plačiai tiriama ir patvirtinta kaip labai naudinga aiškinantis darbo konteksto supratimą (Denison, 1996; Schulte, Ostroff, Kinicki, 2006), nes organizacinis klimatas yra svarbiausia organizacinio konteksto dalis. Daug tyrėjų mano, kad organizacinis klimatas yra naudingai taikomas kaip daugiamatė konstrukcija ir kad kai kurie aspektai yra paplitę bei tinkami daugumai organizacijų (Patapas, Diržytė, 2003 pagal West, 1999). Organizacinio klimato tyrimai pagrįsti Kurt Lewin geštalo („gestalt“) psichologija. Geštaltas yra kritiškas visumos supratimas. Klimatas yra geštaltas, paremtas suvokiama struktūra, kuri atsiranda iš specifinės patirties ir žmonių elgesio organizacijose (Denison, 1996; Schneider et al., 2000). Buvo teigta, kad skirtingų darbuotojų ar pramonės šakų viduje aplinkos poveikis darbuotojo elgesiui atsispindi skirtingomis charakteristikomis ir aspektais. Šie aspektai ir yra vadinami organizaciniu klimatu (Davidson et al., 2001).

Organizacinis klimatas apibrėžiamas kaip komplektas tam tikrų savybių, kurios apibūdina pačią organizaciją ir kurios: 1) išskiria ją iš kitų organizacijų, 2) yra palyginti ilgalaikės, 3) daro įtaką žmonių elgesiui organizacijoje, 4) kurios gali būti aprašytos tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis (Graves, 1986). Klimatu dažnai grindžiamos situacijos organizacijoje aiškinimas, kadangi jis turi įtakos organizacijos narių elgesio formavimuisi. Kiti autoriai teigia, kad klimatas gali taip pat reprezentuoti organizaciją, kaip žmonės ją mato holistine, subjektyvia prasme, nors gana akivaizdu, kad kiek darbuotojų yra organizacijoje, tiek ir skirtingų klimatų. Visiškai skirtinga nuo pateiktų anksčiau nuomonė apie organizacinį klimatą yra ta, kad jis – tiesiog vadovavimo funkcija (Fouts, 2004; Ayers, 2005).

Organizacinis klimatas iš tikrųjų gali būti panaudotas kaip valdymo įrankis, kad suteiktų vadybininkams daugiau supratimo apie tai, kaip darbuotojai įvertina organizaciją (Davidson, 2003). Kaip planavimo ar strategijos įrankis, šio klimato supratimas gali padėti identifikuoti tas vadybos praktikas, kurios tiks konkrečiai organizacinei aplinkai. Organizacinis klimatas taip pat gali būti panaudotas kaip diagnostinis įrankis, kad identifikuotų tas sritis, kurioms reikalingi pokyčiai, kad pagerintų suderinamumą tarp darbo organizavimo ir darbuotojo emocinio požiūrio (Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999).

Mokslininkai teigia, kad klimatas siejasi su reikšmingomis darbo aplinkos interpretacijomis, kurias daro toje aplinkoje dirbantys žmonės. Nustatyta, kad klimatas susijęs ne tik su darbuotojų požiūriu į darbą ir organizacijos veiklą, bet ir organizacijos išlikimu. Jis yra turbūt mažiausiai apčiuopiamas organizacijos gyvenimo aspektas, bet atrodo, jis turi labai stiprų ir apčiuopiamą poveikį darbuotojams (Fouts, 2004). Klimatas yra veikiamas daugybės organizacinių veiksnių ir kartu pats veikia tiek organizacinius, tiek ir psichologinius veiksnius organizacijoje (Isaksen, Lauer, Ekwall, 2001; Rekašiūtė-Balsienė, 2006).

Praeito amžiaus antroje pusėje tyrėjai vis labiau domėjosi, kaip darbuotojai vertina organizacinį klimatą. Skirtingi autoriai pasiūlė įvairias klimato sąvokas. 1 lentelėje pateikiama šių sąvokų apžvalga.

1 lentelė

Organizacinio klimato sąvokų apžvalga chronologiniu požiūriu

Autorius (-iai), metai	Organizacinio klimato sąvokos apibrėžimas
Neal, Griffin, Hart (2000) pagal James ir James (1989)	Organizacinis klimatas - daugiamatis konstruktas, kuris apima platų individualių darbo aplinkos vertinimų diapazoną. Šie vertinimai gali remtis bendrais arba specifiniais darbo aspektais.
Michela ir Burke (2000)	Organizacinis klimatas apima žmonių suvokimą ir patirtis darbo vietoje, pasireiškiančius pasitikėjimo, nuoširdumo, dinamiškumo, dviprasmiškumo ir kitais poveikį darančiais aspektais.
Rogg et al. (2001) pagal Ferris et al. (1998)	Klimatas - rinkinys pasidalintų (tarp darbuotojų) požiūrių, vertybių ir įsitikinimų apie tai, kaip organizacija veikia.
Parker et al. (2003) pagal Schein (1990)	Klimatas - vieno paviršinio organizacijos kultūros lygio pasireiškimas, t.y. narių vertybės ir nuomonės įtraukiamos į organizacijos struktūros, sistemų kūrimą ir procesus, kuriais remiasi kolektyvinis elgesys ir kurie vertinami kaip organizacinio klimato suvokimas.
Patapas, Diržytė (2003) pagal Van Muijen (1998)	Organizacinis klimatas apima pasidalintą suvokimą apie organizacines normas, įsitikinimus, vertybes, praktikas ir procedūras, kurios gali būti pastebėtos bendrame ar specifiniuose lygmenyse
Davidson (2003)	Organizacinis klimatas yra suvokiamas kaip psichologinis požiūris, susitelkiantis ties asmeniu ir siekiantis suprasti pažintinius procesus ir elgesį.

Autorius (-iai), metai	Organizacinio klimato sąvokos apibrėžimas
L.J. Mullins (1991)	Organizacinis klimatas - tai organizacijos atmosfera, kuri apima moralės lygį, priklausomumo organizacijai jausmą, rūpestį organizacijos nariais.
Fouts (2004)	Organizacinis klimatas siejasi su reikšmingomis darbo aplinkos interpretacijomis, kurias daro toje aplinkoje dirbantys žmonės.
Liao, Chuang (2004) pagal Schneider (1990)	Organizacinio klimato konstruktas remiasi organizacijos narių pasidalintais suvokimais apie organizacijos politiką, procedūras ir praktiką.
Ayers (2005)	Organizacinis klimatas yra vadovavimo funkcija.
Srivastav (2006)	Organizacinis klimatas yra konceptualiai integruota organizacinių savybių sintezė. Jis apibūdina organizacijos „asmenybę“ ir daro įtaką motyvacijai ir organizacijos narių elgesiui. Organizacinis klimatas yra rezultatas sąveikos tarp organizacijos struktūros, sistemų, kultūros, lyderio elgesio ir darbuotojų psichologinių poreikių.
Dickson, Hanges, Resick (2006)	Organizacinis klimatas yra iš prigimties multilygmeninė konstrukcija, apimanti skirtingus suvokimus ir įsitikinimus apie organizacijos fizinę ir socialinę aplinką.
Schulte, Ostroff, Kinicki (2006) pagal Schneider (2000)	Klimatas apibūdinamas kaip patirtimi grįstas darbo aplinkos atvaizdavimas, o konkrečiau, kaip darbuotojas supranta formalią ir neformalią politiką, praktiką ir procedūras organizacijoje.
Hanges, Aiken, Chen (2007)	Organizacinis klimatas - tai darbuotojų pasidalinti objektų, tikslų ar imperatyvų suvokimai, kurie apibūdina jų darbovietę.
Asha (2008) pagal Pareek (2006)	Organizacinis klimatas gali būti apibrėžtas kaip suprasti organizacijos ir jos posistemų požymiai, kaip organizacijos elgesio su savo nariais, grupėmis ir problemų sprendimo atspindys.
Mayhew, Grunwald, Dey (2006) pagal Peterson, Spencer, 1990	Organizacinis klimatas yra svarbių organizacijos gyvenimo aspektų ar jos narių suvokimo ir požiūrio į tuos aspektus esama bendra struktūra.
Merkys, Kalinauskaitė, Eitutyte (2007)	Organizacinis klimatas yra hipotetiškai apibrėžtas kaip efektyvus (ar mažai efektyvus) išorinis darbo komandos veiksnys.

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausia autorių ir tyrėjų savo straipsniuose apie organizacinį klimatą naudoja žymaus mokslininko Schneider apibrėžimą, kuriame klimatas apibūdinamas kaip darbuotojų tarpusavyje pasidalintas, patirtimi paremtas darbo aplinkos atvaizdavimas, konkrečiai – darbuotojo formalios ir neformalios politikos, praktikos ir procedūrų ir įvairių rūšių elgesio organizacijoje, kuris atlyginamas, palaikomas ir laukiamas, supratimas (Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999; Liao, Chuang, 2004; Fouts, 2004; Grojean et al., 2004; Dickson, Hanges, Resick, 2006; Schulte, Ostroff, Kinicki, 2006), todėl kai kurie iš pateiktų apibrėžimų labai panašūs. Tačiau autoriai papildoma sampratą, pavyzdžiui, M. Dickson, P. Hanges, Ch. Resick (2006) paaiškina, jog darbuotojų suvokimas apima tiek, fizinę, tiek ir socialinę darbo aplinką. Tuo tarpu A. Neal, M.

Griffin, P. Hart (2000) konkrečiai nenurodo, ką darbuotojai vertina organizacijos aplinkoje, o P. Hanges, J. Aiken, X. Chen (2007) teigia, kad vertinamos ne procedūros ar politika, bet objektai, tikslai ir imperatyvai. A. Patapas ir A. Diržytė (2003) papildo, kad pasidalintas suvokimas apima ir organizacines normas, įsitikinimus, vertybes, kurios gali būti pastebėtos bendrame ar specifiniuose lygmenyse (pagal Van Muijen, 1998). K. Rogg et al. (2001) teigia, kad darbuotojai pasidalina ne tik suvokimą, bet ir požiūrius, vertybes, įsitikinimus, o J. Michela ir W. Burke (2000) nurodo, kad čia įtraukiamos ir įvairios darbinės patirtys, bei kaip jos pasireiškia. Visiškai skirtingą koncepciją pateikia G. Merkys, R. Kalinauskaitė ir D. Eitutyte (2007), kurie sieja organizacinį klimatą tik su išoriniu darbo komandos veiksmu, bei M. Davidson (2003), nurodydamas, jog klimatas suvokiamas kaip psichologinis požiūris, susitelkiantis ties individu. Taip pat išskirtinį apibrėžimą išvystė A. Srivastav (2006), pabrėždamas, kad klimatas – integruota organizacinių savybių sintezė, vadinamas, ne tik išvardintų bruožų, kaip politika, procedūros, praktika.

Organizacinis klimatas apibūdina tai, kas vyksta organizacijoje. Jis gali būti apibrėžtas kaip aiškiai suvokiami organizacijos ir jos posistemių (skyrių, padalinių) požymiai, kaip organizacijos elgesio su savo nariais, grupėmis ir problemų sprendimo atspindys (Asha, 2008 pagal Pareek, 2006). P. Hanges, J. Aiken, X. Chen (2007) apibrėžime minimų darbuotojų tarpusavyje pasidalintų svarbių jų organizacijai imperatyvų suvokimo reikšmė yra ta, kad ji paaiškina susitarimą dėl to, koks elgesys yra laukiamas, bus atlyginamas/apdovanojamas ir koks elgesys yra palaikomas darbe. Vystyti bendrą organizacijos imperatyvų suvokimą darbuotojus skatina politika, praktika ir procedūros, įgyvendinamos organizacijoje, bei jų skaičius. Panašiai kaip ir organizacijos kultūroje, šie pasidalinti suvokimai laikini ir kintantys. Manoma, kad organizacinis klimatas egzistuoja tikrai iki tokio masto, kol egzistuoja sutarimas dėl vieningo supratimo tarp atskirų narių. Sutarimas organizacijos viduje yra daugiau negu „statistinė kliūtis“, tai yra neatskiriamas elementas grupės lygmens konstrukcijos apibrėžime (Dickson, Hanges, Resick, 2006). Šis susitarimas, kaip išankstinė sąlyga vieneto ar organizaciniam klimatui atsirasti, ne būtinai reiškia, kad yra visiškas sutarimas tarp asmenų dėl klimato. Iš tikrųjų kai kurios studijos, kuriomis buvo tiriamas grupės ar organizacinis klimatas, atrado, kad vis tiek yra kažkoks suvokimo kintamumas grupių viduje (Schulte, Ostroff, Kinicki, 2006).

Organizacinis klimatas nurodo charakteristikas grupių, kurių derinys apibrėžtas iš anksto (*a priori*) ir kurios atitinka įvairius individų sancaupos lygius, t.y. nuo darbo grupės iki visos organizacijos. Organizacinis klimatas gali turėti subjektyvius arba objektyvius akcentus:

- žvelgiant iš subjektyviosios perspektyvos, organizacinis klimatas – tai jungtinis konstruktas, atspindintis prasmės kūrimo procesą, pagal kurį grupės nariai, t.y. organizacijos darbuotojai, kolektyviai supranta ir dalijasi patirtimi apie įvykius

organizacijoje. Šis supratimas yra socialiai pagrįsto kolektyvo „nuosavybė“, todėl darbuotojai neatskiriamaai sujungti sąveikos (interakcijos) procesais.

- tuo tarpu iš objektyviosios pusės organizacinis klimatas yra pačios organizacijos „nuosavybė“ ir pateikia darbuotojų išvelgiamus strateginius aspektus arba organizacinį funkcionavimą per klientų aptarnavimą, inovacijas, suteikiamą mokymą ar saugumą (Parker et al., 2003).

Terminai *klimatas* arba *organizacinis klimatas* naudojami, siejant juos su suvokiamos aplinkos kokybės idėja. Ši palyginti patvari, ilgalaikė vidinės aplinkos savybė įkūnija narių kolektyvinį suvokimą tokių veiksnių kaip autonomija, pasitikėjimas, gebėjimas susitelkti, palaikymas, pripažinimas, naujovės ir teisingumas (Davidson et al., 2001). Manoma, kad klimatas parodo kolektyvinius darbuotojų išpūdžius, lūkesčius ir jausmus arba tiesiog tai yra darbo vietos atmosferos atspindys. Bendras organizacijos situacijos suvokimas gali daryti įtaką sąveikai tarp individų, požiūriui dėl organizacinio atlygio/apdovanojimo ir emociniam atsakui į darbo aplinką. Bendro organizacinio klimato suvokimas vystosi, kai individai priskiria reikšmę organizacijos situacijai, pagrįstai aplinkos reikšmingumu individualioms vertybėms (Neal, Griffin, Hart, 2000). Tačiau klimatas paveikia ne tik darbuotojų požiūrį, elgesį, bet ir galiausiai visos organizacijos efektyvumą (Rogg et al., 2001). Taigi klimatas yra svarbus organizacijos fenomenas, taip pat turintis aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais.

Teigiama, kad organizacinis klimatas yra pradžioje veikiamas organizacijos įsteigimo sąlygų. Lyderio ir aukštesnio lygio vadovų įsitikinimai, interesai, asmenybės ir vertybės laikomos lemiamais veiksniais, kuriant naują organizacinį klimatą, jam įgaunant pavidalą, pavyzdžiui, vadovo elgesys, kaip kad pavaldinių išklausymas ar pozityvus nusiteikimas, jei darbuotojas siūlo naujas idėjas, bando prisidėti prie bendros organizacijos sėkmės (Michela, Burke, 2000). Tačiau, jei vadovybė elgsis su darbuotojais taip, lyg jie būtų tinginiai ir nevykėliai, jų savijauta bus bloga, o nuo to kentės ne tik bendras organizacijos klimatas, bet ir darbo kokybė, produktyvumas (Питерс, Уотермен, 1986). Ypač organizaciją steigiančių lyderių vertybės ir prielaidos tiesiogiai daro įtaką praktikų, politikos, ir procedūrų, įgyvendinamų jų organizacijoje, tipui (Hanges, Aiken, Chen, 2007). Darbuotojai itin priklauso nuo juos supančios darbo aplinkos signalų, kad interpretuotų įvykius, išvystytų tinkamus požiūrius, ir suprastų lūkesčius dėl jų elgesio ir jo pasekmių. Klimatas apibrėžia, kaip individai elgiasi, ką jaučia ir mąsto, kai jiems įtaką daro tam tikri aplinkos aspektai.

Klimatas jau apibūdintas, kaip pagrįstas patyrimu ir darbo aplinkos apibūdinimu, o dar tiksliau, individų – darbuotojų formalios ir neformalios politikos, nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų organizacijoje suvokimas. Taigi čia yra svarbus psichologinio (individualiame

lygmenyje) ir organizacinio klimato atskyrimas. Psichologinio klimato suvokimas suteikia individui galimybę savaip interpretuoti įvykius, prognozuoti galimus veiklos rezultatus ir įvertinti vėlesnių veiksmų tinkamumą (O'Neill, Arendt, 2008; Parker et al., 2003 pagal Jones ir James, 1979). Tyrėjai nustatė, jog toks organizacijoje vykstančių įvykių įsivaizdavimas pagrįstas individo žinių struktūros, kuri atspindi asmenines arba organizacijos vertybes.

Nors skirtumas tarp psichologinio ir organizacinio klimato pagrįstas, tačiau literatūroje teigiama, kad jie konceptualiai susiję. Psichologinis klimatas siejasi su tuo, kaip organizacijos darbuotojai suvokia organizacijos politiką, nusistovėjusią tvarką ir procedūras, reikšmingas psichologiniu požiūriu. Tokie suvokimai gali būti išskirtiniai netgi, kai individai yra veikiami to paties darbo konteksto ir situacijų. Organizacinis klimatas atsiranda iš šių išskirtinių darbo aplinkos interpretacijų, kai individas priklauso tam tikram vienetai: skyriui, darbo grupei, organizacijai, ir dalinasi panašiu situacijos suvokimu. Tikrai kai individai sutaria dėl darbo aplinkos suvokimo, šie suvokimai gali būti reikšmingai įjungti į padalinio ar organizacinį klimatą. Taigi santykis tarp psichologinio ir organizacinio klimato gali būti apibūdinamas kaip sudėtinis tuose abiejuose konstruktuose, nurodantis tą patį turinį, bet apibūdinantis kokybiškai skirtingus individualų ir skyriaus analizės lygmenis. Manoma, kad dėl psichosocialinių procesų, kurie veikia grupės lygmenyje, vieneto lygmens klimatas skiriasi nuo psichologinio klimato dviem svarbiais bruožais. Pirma, skirtingų darbo aplinkos aspektų suvokimas yra pasidalintas tarp žmonių darbo vietoje, ir antra, šis suvokimas formuoja nuoseklų vientisumą ar geštalą (Schulte et al., 2006).

Daugelis mokslinių šaltinių parodė ryšius tarp psichologinio klimato ir individų lygio rezultatų kaip pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, veikla, stresas, psichologinė gerovė ir darbuotojo veikla/pareigų atlikimas, (Parker et al., 2003; Schulte, Ostroff, Kinicki, 2006), todėl čia turėtume įtraukti iš motyvaciją. Įvairių studijų rezultatai atspindėjo teigiamus ryšius tarp minėtų individualių rezultatų, pavyzdžiui, pasitenkinimas, įsipareigojimas, įsitraukimas ir nelaimingi atsitikimai bei organizacinio klimato. Taigi daugelis tyrėjų buvo linkę susikoncentruoti arba ties psichologinio, arba ties organizacinio klimato tyrimais, neįvertindami šių klimato tarpusavyje susijusios įtakos individualiems rezultatams (Wittmer, Coursey, 1996).

Organizacinis klimatas gali būti suvokiamas kaip psichologinis požiūris, susitelkiantis ties asmeniu ir siekiantis suprasti pažintinius procesus ir elgesį. Organizacijos klimato sąvoka organizacinės psichologijos literatūroje vartojama labai plačiai ir kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus. „Visoje organizacijos klimato literatūroje galima išskirti tris teorijų grupes, kurios atskiria psichologinį klimatą, kaip organizacijos narių patiriamos organizacijos aplinkos suvokimą, nuo socialinių psichologinių sąlygų, kurios vadinamos organizacijos klimatu, ir nuo objektyvaus ir struktūrinio socialiai nulemtų sąlygų rinkinio, kuris irgi vadinamas organizacijos

klimatu“ (Rekašiūtė – Balsienė, 2005). Yra išskiriamos grupės, nagrinėjant organizacijos klimato tyrimus, kurios orientuojasi į:

a) individo savybių matavimą per suvokimą (teigiama, kad organizacijos klimatas yra asmeninių vertybių produktas ir išlieka individų ypatybė, neatsižvelgiant į empirinį analizės lygmenį);

b) organizacijos savybių matavimą per suvokimą (organizacijos klimatas apibūdinamas kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosfera);

c) sudedamąjį organizacijos savybių matavimą, kuris apima tiek suvokimo, tiek kitus, „objektyvesnius“ matavimus (klimatas pristatomas kaip organizacijos ypatybė - sąlygų, kurios egzistuoja organizacijoje ir daro įtaką individo elgesiui, visuma).

Mokslininkai teigia, kad aukščiau pateikta trijų dalių klimato sąvoka atsiranda iš skirtingos tyrėjų interesų srities: individo, padalinio (ar darbo grupės) ir organizacijos (Rekašiūtė – Balsienė, 2005).

Organizacinį klimatą svarbu atskirti ir nuo organizacijos kultūros, nes kai kurie autoriai naudoja šias sąvokas pakaitomis, nors jos nėra tapačios savo reikšme (Payne, 2000). Organizacijos kultūros sampratą bandyta apibrėžti tada, kai organizacinis klimatas jau buvo tiriamas, vadinasi, kultūra sąlyginai jaunesnis tiriamasis reiškinys organizacijų teorijoje. Literatūroje teigiama, kad skirtingai nuo organizacijos kultūros, dėl organizacinio klimato apibrėžimo nėra tvirtai susitarta. Kartais autoriai net neįtraukia klimato į organizacijos kultūros studijas. Ši sąvoka atmetama kaip savo reikšme nesusijusi su fizine organizacijos aplinka jos nariams (darbuotojams). Kultūra daro įtaką žmonių požiūriui vienu į kitus, darbą, aplinką. Klimatas atsiskleidžia, kai žmonės patiria nuoširdumą ir pan. per veiksmus ir sąveikas. (Michela, Burke, 2000). Organizacinis klimatas yra veikiamas vyraujančios organizacinės kultūros, bet gali būti išmatuotas atskirai klimato apžvalgoje naudojant asmenų vertinimą.

Mokslininkai teigia, kad organizacijos kultūra negali būti tapatinama su klimatu dėl šių priežasčių: a) klimatą tiriantys mokslininkai naudoja apklausas; b) klimatas yra suvokiamas ir patiriamas individualiai kiekvieno darbuotojo (Schneider, 2000). Organizacijos kultūra – tai įsišaknijusios tradicijos, vertybės, įsitikinimai, t.y. patirtiniai komponentai (Lukasova, 2004), o klimatas įtraukia taisykles, reglamentavimą, komunikacijos modelius, darbuotojų paskatas, motyvaciją ir kitus veiksnius, kurie parodo darbuotojų žinių ir emocinius poreikius (Sopow, 2006). Kultūra yra pasidalintas reiškinys grupės viduje ar bendruomenėje, ir dėl jos prigimties yra sudėtinga ją išmatuoti.

Organizacijos kultūra turi normatyvinį susitelkimą į bandymą pakreipti individų vertybes, įsitikinimus ir mąstymą, kad jie galvotų, elgtųsi ir veiktų atitinkama linkme. Organizacijos kultūra apima vertybes, įsitikinimus, istoriją, tradicijas ir kita, kas atspindi organizacijos

pagrindus, tai, kas perduota visiems organizacijos nariams. Kai tuo tarpu organizacijos klimatas apima vidinius organizacijos kultūros požymius, įvertinančius narių elgesį, mintis, savijautą ir vertybinę orientaciją organizacijoje (Graves, 1986; Bock et al., 2005). Kultūra yra ilgalaikė, susiformuoja lėtai ir ją sunku keisti, o klimatas yra labiau už ją nepastovus, ir daugelis dalykų organizacijos viduje gali jį pakeisti. Būtent šis lankstumas daro klimatą tokiu vertingu valdymo įrankiu (Davidson, 2003). Kultūra apibūdina kaip organizacija pavaizduojama, o klimatas žymiai labiau koncentruojasi ties darbuotojų suvokimu, kokia yra organizacija, ir paskui dar veikia moralę bei požiūrius (Meudell, Gadd, 1994). Organizacinį klimatą galima apibūdinti kaip išorinį ar paviršinį kultūros pasireiškimą (Graves, 1986; Parker et al., 2003 pagal Schein, 1990), o Merkys et al. (2005) teigia, kad klimatas yra vienas iš empirinių kultūros aspektų. Organizacijos klimatas ir kultūra yra panašios sąvokos, nes apibūdina darbuotojų patirtį organizacijoje. Tačiau kultūra parodo, kodėl atsiranda vienokia ar kitokia patirtis. Nagrinėjant organizacijos kultūros nustatytas vertybes galima paaiškinti darbuotojų darbo klimato suvokimą organizacijoje (Patterson et al., 2005). Vis tik organizacinis klimatas ir organizacijos kultūra remiasi grupių, kurių sudėtis apibrėžta iš anksto ir gali atitikti įvairius sujungimo lygius nuo darbo grupės iki organizacijos, charakteristikomis (Parker et al., 2003). Tačiau klimatui iš dalies įtaką daro santykis tarp to, kaip organizacijos nariai norėtų elgtis, ir to, kokį elgesį jiems diktuoja darbinė aplinka.

Klimato studijomis ištiriama tai, kas vyksta tam tikru momentu, bet kultūros tyrinėjimas ieško giliau slypinčių pagrindinių priežasčių. Dar vienas skirtumas yra tas, kad kultūros tyrėjai naudoja kokybinius tyrimų metodus, o klimato – kiekybinius (Denison, 1996; Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999).

Išnagrinėjus įvairių autorių pateikiamas organizacinio klimato sampratas, šį fenomeną galima apibūdinti taip: tai darbuotojų suvokimas, patirtis, įsitikinimai ir požiūriai, pasidalinti tarpusavyje socialinių sąveikų metu, apie įvairias organizacijos charakteristikas, apimančias fizinę ir socialinę aplinką, ir elgesį, kuris laukiamas, palaikomas ir atlyginamas.

1.2. Organizacinio klimato rūšys

Kaip apibrėžia A. Neal, M. Griffin, P. Hart (2000), organizacinis klimatas – daugiamatis konstruktas, kuris apima platų individualių darbo aplinkos vertinimų diapazoną. Šie vertinimai gali remtis bendrais darbo aspektais, kaip minėta – lyderystė, vaidmenys ir komunikacija organizacijoje, arba specifiniais aspektais, kaip klimatas saugumui, inovacijoms, klimatas klientų aptarnavimui, darbuotojų gerovei/žmogiškiesiems ištekliams, mokymams, etikai, teisingumui, t.y. klimatas turi būti „kažkam“ arba kitaip tariant, organizacinis klimatas objektyviu požiūriu

(Schneider et al., 2000; Neal, Griffin, Hart, 2000; Rogg et al., 2001; Vardi, 2001; Davidson, 2003; Parker et al., 2003; Liao, Chuang, 2004; Hanges, Aiken, Chen, 2007).

Pavyzdžiui, buvo nustatyta, kad klientai gerai atsiliepia apie aptarnavimą tose organizacijose ar jų padaliniuose, filialuose, kur darbuotojai patys pažymi, jog politika, praktikos ir procedūros sutelktos geram aptarnavimui įgyvendinti. Paslaugų klimatas (arba klimatas paslaugoms) yra apibrėžiamas kaip darbuotojų pasidalintas politikos, praktikos ir procedūrų suvokimas, kuris yra atlyginamas, palaikomas ir laukiamas dėl klientams teikiamų paslaugų. Kai organizacijoje egzistuoja klimatas paslaugoms, darbuotojai supranta, kad geresnis klientų aptarnavimas yra laukiamas, pageidautinas ir geriau atlyginamas, todėl labiau tikėtina, jog jie teiks geras paslaugas (Liao, Chuang, 2004).

Klimatas saugumui yra specifinis organizacinis klimatas, kuris apibūdina individų darbo aplinkos saugumo vertės suvokimą. Buvo nustatytas spektras veiksnių, svarbių saugumo klimato komponentų. Šie veiksniai apima: vadovybės vertybes (pvz., vadovybės rūpinimasis darbuotojų gerove), vadybinę ir organizacinę praktiką (pvz., atitinkami mokymai, aprūpinimas saugumo įranga, saugumo vadybos sistemų kokybė), komunikavimą ir informavimą apie sveikatą ir saugumą darbo vietoje (Neal, Griffin, Hart, 2000). Autoriai, kurie nagrinėja šią specifinę klimato formą, teigia, kad pavojingo elgesio dažnumas, faktinis sužalojimų ir nelaimingų atsitikimų skaičius tarp darbuotojų mažėja organizacijose su stipriu saugumo klimatu. Akivaizdžiai organizacinis klimatas turi būti išmatuotas, tiriamas, kad darbuotojai galėtų nustatyti, kurie organizacijos objektai, tikslai ar imperatyvai yra pabrėžiami organizacijos politikos, praktikos ir procedūrų (Hanges, Aiken, Chen, 2007).

Analizuojant literatūrą, pastebima, kad skirtingi autoriai klimatą objektyviu požiūriu vis kitaip įvardija: H. Liao ir A. Chuang (2004) teigia, kad, tarkim, klimatas inovacijoms yra vienas iš organizacinio klimato aspektų, o M. Davidson (2003) nurodo, jog tai yra klimato rūšis arba subklimatas, nors visi šie autoriai pasiremia Schneider mintimis. Be to, A. Neal, M. Griffin, P. Hart (2000) pabrėžia, jog tai yra specifinė organizacinio klimato forma. Šiame darbe bus remiamasi idėja, kad organizacinis klimatas turi subklimatus arba tam tikras rūšis.

Organizacinio klimato supratimas turi savo šaknis psichologiniame požiūryje, kuris siekė identifikuoti pagrindinius bendrus skirtingoms organizacijoms aspektus. Užuoat naudojęs istorinę perspektyvą, organizacinis klimatas domisi sąveika tarp organizacijos narių „čia ir dabar“. (Davidson et al., 2001). Ankstyvieji tyrėjai darbo klimato reiškinį studijavo tik individualiame lygmenyje (Schneider et al., 2000), tačiau organizacinis klimatas apibrėžiamas kaip būklės konstruktas mažiausiai organizaciniame lygmenyje (Merkys, Kalinauskaitė, Eitutytė, 2007). Nors kai kurie autoriai mano, kad organizacija gali turėti posistemės klimatus, kai bent jau viena darbuotojų grupė (posistemė) turi skirtingą organizacijos klimato suvokimą negu tie darbuotojai,

nepriklausantys posistemei. Suvoktas klimatas yra turtas daugiau atskirų posistemų negu visos organizacijos. Tokiu būdu unikalus klimato suvokimas, kurį turi kiekviena posistemė, gali būti apibrėžtas kaip organizacijos posistemės klimatas (Ayers, 2005).

Suvokimas apie klimata yra įtakojamas gavėjo, jo auklėjimo, išsimokslinimo ir patirties. Todėl asmeniniai kintamieji galėtų būti vertinami kaip vieni iš organizacinio klimato lemiamų veiksnių (Srivastav, 2006). Net nepaisant to, kad organizacijos nariai gali turėti panašų suvokimą ir įsitikinimus, skirtumas tarp jų suvokimo gali vis dar egzistuoti, ir šis skirtumas teikia reikšmingą informaciją apie organizacijos klimato stiprumą. Klimato stiprumas yra svarbus todėl, kad jis, kaip buvo įrodyta moksliniais straipsniais, susiejo tokius svarbius organizacinius rezultatus kaip klientų aptarnavimo kokybės pastovumas ir organizacinio klimato įtaką. Struktūrinės savybės, žmonių tipai organizacijos viduje, sąveikos modeliai ir socializacijos praktikos – visa tai vaidina vaidmenį organizacinių klimatų atsiradime. Šie veiksniai, tikėtina, paveikia tiek organizacinio klimato suvokimą, tiek ir sutarimą organizacijos viduje dėl klimato suvokimo. Be to, pagrindinis aspektas charakterizuojant organizacijas yra tai, kad bendradarbiavimas tarp organizacijos narių turi skirtingus pagrindus priklausomai nuo organizacijos formos. Teigiama, kad mechaniškose organizacijose žmonės sugeba dirbti išvien efektyviai todėl, kad jie žino ir sutaria dėl to, kokios yra taisyklės ir ko tikimasi iš žmonių, t.y. mechaniškos organizacijos iš esmės turi stiprų klimata. Organinėse organizacijose taisyklės yra mažiau aiškios, ir, manoma, bus mažiau sutarta dėl „tinkamo“ elgesio, t.y. silpnas klimatas (Dickson, Hanges, Resick, 2006).

Kaip tam tikras organizacinio klimato tipas yra skiriamas palaikantis klimatas. Tai klimatas, kuris įtraukia vertybes, tokias kaip harmonija, atvirumas, draugystė, bendradarbiavimas, padrašinimas, visuomeniškumas, asmeninė laisvė ir pasitikėjimas. Manoma, kad organizacijos palaikymas darbuotojui yra svarbi organizacinės aplinkos dalis. Teigiamas santykis buvo surastas tarp darbuotojų suvokimo, kad jie yra vertinami, jais rūpinasi organizacija, ir:

- a) sąžiningumo atliekant įprastas darbo pareigas,
- b) išreiškiamo emocinio ir apgalvoto įsitraukimo/dalyvavimo organizacijos veikloje,
- c) naujovių diegimo organizacijos naudai, nelaukiant tiesioginių apdovanojimų ar asmeninio pripažinimo.

Organizacinis palaikymas darbuotojui sukuria metaforinį „kredita“, kuriuo organizacija gali pasinaudoti, kai prireikia. Tačiau „kredito“ riba yra ne visada žinoma, ir jis turi būti įgytas mainais už sąžiningą darbuotojo palaikymą, kuris gali būti pasiektas naudojant tinkamas organizacinės vadybos praktikas. Tuomet tikėtina, kad palaikantis klimatas padidins komandos darbą ir komunikaciją, sukurdamas bendradarbiavimo ir atvirumo atmosferą (Shadur, Kienzle,

Rodwell, 1999). Remiantis Schneider koncepcijomis, P. Hanges, J. Aiken, X. Chen (2007) teigia, jog organizacinis klimatas paveikia tik tokius žmonių tipus, kurie yra pritraukti, atrinkti ir pasilieka organizacijoje. Manoma, kad žmonių jaučiama trauka yra tokioms organizacijoms, kurių tam tikri bruožai, kaip tikslai ar organizacinis klimatas, atitinka asmeninius įsitikinimus, kompetenciją, vertybes ir kitas savybes, kas gali palengvinti palaikančio klimato kūrimą.

Indijos mokslininkai A. Srivastav (2006) ir S. Asha (2008) savo straipsniuose išskiria du organizacinio klimato tipus – funkcinį ir disfunkcinį, atsižvelgiant į tai, kokią įtaką klimatas daro darbuotojams. Funkcinis klimatas, susidedantis iš trijų kintamųjų (motyvų) – pasiekimo, specialistų įtakos ir tęstinumo – veda prie įtampos, patirtos veikiant organizaciniame lygmenyje, sumažėjimo bei asmeninio, tam tikro vaidmens ir organizacinio efektyvumo padidėjimo, vadinasi, toks klimatas skatina fizinę ir protinę darbuotojo sveikatą. Priešingai veikia disfunkcinis klimatas, taip pat susidedantis iš trijų kintamųjų – kontrolės, priklausomybės ir prisijungimo. Disfunkcinis organizacinis klimatas kelia grėsmę asmeniniam, vaidmens ir organizaciniam efektyvumui. Organizacinio klimato lemiamų veiksnių supratimas yra naudingas ieškant būdų ir priemonių tam, kad organizacijoje sustiprėtų funkcinis klimatas ir sumažėtų disfunkcinis klimatas.

Funkcinio klimato motyvai ir disfunkcinio klimato motyvai paaiškinami taip:

- 1) Pasiekimas – tai susitelkimas ties tikslų pasiekimu kokybiškai ir su meistriškumu.
- 2) Ekspertų įtaka – susitelkimas ties ekspertizės panaudojimu organizacinės veiklos pagerinimui.
- 3) Tęstinumas – sustiprintas susirūpinimas būti tinkamu kitiems komandoje/grupėje/organizacijoje.
- 4) Kontrolė – sustiprintos asmeninės valdžios organizacijoje pabrėžimas.
- 5) Priklausomybė – pritarimo ieškojimo iš kitų, užuot priiminėjus savus sprendimus, pabrėžimas.
- 6) Prisijungimas – per didelis susirūpinimas dėl asmeninių, draugiškų santykių, net kai jie padeda siekti tikslų (Srivastav, 2006; Asha, 2008).

Kad ir koks būtų organizacijos klimatas, jį galima paveikti arba netgi kurti. Yra nurodomos šios pagrindinės klimato kūrimo kryptys:

1. Teigiamos darbo aplinkos sukūrimas. T.y. kaip darbuotojai jaučiasi patys, kaip dirba su savo bendradarbiais, ką galvoja apie administraciją. Akcentuojami psichosocialiniai organizacijos gyvenimo aspektai. Organizacija tuomet turėtų būti maloni darbo vieta, nes tarpusavio santykiai yra geri.

2. Prasmės darbo aplinkoje sukūrimas. Tai susiję su organizacijos etika, tikslais, su egzistenciniais organizacijos gyvenimo etapais, apima viską, kas skatina organizaciją tobulėti (Wong, 2001).

Organizacinis klimatas objektyviu požiūriu gali turėti daug rūšių: klimatas paslaugoms, saugumui, inovacijoms, darbuotojų gerovei, mokymams, etikai, teisingumui, priklausomai nuo to, ko organizacija siekia, kokia veikla ji užsiima, pavyzdžiui, gamybinei įmonei bus svarbus darbuotojų apsaugojimas nuo sužalojimų, o klimatas paslaugoms visai neaktualus. Pagal tai, kokia yra pati organizacija (mechaniška ar organiška), galima išskirti stiprų ir silpną organizacinį klimatą. Remiantis organizacinio klimato daroma įtaka darbuotojams, gali egzistuoti funkcinis ir disfunkcinis klimatas.

1.3. Organizacinio klimato aspektai

Organizacinio klimato teorijos skirstomos į dvi dideles klases: nagrinėjančios individualų elgesį ir organizacinį elgesį. Buvo tiriama, kokį vaidmenį organizacinio klimato koncepcijoje vaidino ankstyvosios individualaus ir organizacinio elgesio teorijos. Nustatyta, kad individualaus elgesio teorijos neanalizavo organizacinio klimato koncepcijos ir kad organizacinės teorijos apibūdino sistemas, jog paaiškintų elgesio kintamųjų tarpusavio ryšį. Klimatas parodo šių sistemų reikšmę, jų ideologiją ir procesus organizacijos nariams. Toliau nagrinėjant lemiamus klimato organizacinius veiksmus, teigiama, kad organizacijos nariai klimato perspektyvą vysto iš trijų šaltinių: bendras tų pačių struktūrinių savybių buvimas; pasirinkimas ir valdymas, pasireiškiantis kaip homogeninės narystės priežastis; ir socialinė sąveika, vedanti prie pasidalintų reikšmių (Fouts, 2004).

K. Smith-Crowe, M. Burke ir R. Landis (2003), pasiremdami kitų autorių darbais, teigia, kad organizacinio klimato aspektai – tai tokios darbuotojų savybės, kurios palengvina ar suvaržo tam tikro elgesio pasireiškimą. Paprasčiausias organizacinio įvertinimo metodas yra užfiksuoti kiekvieno darbuotojo įvairių darbo aplinkos aspektų suvokimą. Tada šie suvokimai susumuojami pagal tam tikrus elementų rinkinius į tam tikrus aspektus, ir šie aspektai sujungiami į visumą, tuomet ir gauname organizacijos klimato aspektus (Davidson, 2001 pagal James, Joyce, Slocum, 1988). Tačiau problema ta, kad teoriškai postuluojami klimato aspektai ne visada atspindi empirinius.

Ch. Ostroff (1993) ir Ch. Parker et al. (2003) pateikia tokį klimato skirstymą į kategorijas pagal darbo aplinkos aspektus:

- emocionalus (susietas su žmonių dalyvavimu),
- pažintinis (susietas su dalyvavimu psichologiniame lygmenyje),

- instrumentinis (susietas su užduočių vykdymu).

Šios kategorijos pasiūlytos tam, kad parodytų aspektus (dimensijas), kurie turėtų būti sujungti ir analizuojami organizacijos, o ne individo lygmenyje. Skirtingi autoriai pateikia ir gana skirtingus organizacinio klimato aspektų rinkinius. Yra įvairios organizacinio klimato vertinimo skalės, sudarytos iš įvairių aspektų, besiskiriančios jų skaičiumi, aspektų nomenklatūra ir psichometrinėmis ypatybėmis. Naudojamų aspektų apimtis ir įvairovė - tai yra svarbiausia problema, norint išmatuoti organizacinį klimatą. 2 lentelėje pateikiamos kelios organizacinio klimato aspektų skalės, kurias galima naudoti tiriant organizacijos klimatą, jo įtaką kitiems organizaciniams ir psichologiniams veiksniams.

2 lentelė

Organizacinio klimato aspektai

K. Rogg et al. (2001)*	K. Rogg et al. (2001)**	M. Davidson et al. (2001)***	A. Neal, M. West, M. Patterson (2005)	D. Ayers (2005)****
tikslų išryškėjimas	kooperacija/ koordinacija	individų savarankiškumas	dalyvavimas	organizacinis aiškumas
reikšmių pabrėžimas	orientaciją į klientų aptarnavimą	struktūros laipsnis	savarankiškumas	atsakomybė
orientacija į atlygi/apdovanojimus	darbuotojų įsipareigojimas	orientavimasis į atlygi/apdovano- jimą	gerovė	atlygis/apdovano- jimas
parama atliekant užduotis	vadovybės kompetencija	dėmesys, nuoširdumas ir palaikymas	palaikanti lyderystė	standartai
socioemocinė parama				suderinamumas
				komandos dvasia

* pagal Kopelman, Brief, and Guzzo (1990);

** pagal Schneider (1990);

*** pagal Campbell et al. (1970);

**** pagal Stringer (2002).

Šaltinis: sudaryta autorės

Lentelėje pateikti aspektai apima tiek individualų (savarankiškumas, darbuotojų įsipareigojimas), tiek darbo grupės (suderinamumas, komandos dvasia), tiek ir organizacinį (standartai, struktūros laipsnis) lygius, tačiau autoriai juos visus laiko organizacijos „nuosavybe“. Pastebėta, kad kiekviename rinkinyje yra aspektas, nusakantis vadovybės įtaką (palaikanti lyderystė, vadovybės kompetencija), todėl daroma prielaida, kad šis aspektas yra reikšmingas visam organizaciniam klimatui.

Suvoktos Darbo Aplinkos Skalė apibūdinama kaip reprezentuojanti 11 vidutiniškai koreliuojančių aspektų: vadovavimo stilius, užduočių charakteristikos, atlikimo – atlyginimo ryšys, bendradarbių santykiai, darbuotojo motyvacija, fizinio darbo planas, darbuotojo kompetencija, dalyvavimas sprendimų priėmime, fizinės aplinkos adekvatumas, spaudimas gaminti, darbo pareigos.

M. Davidson et al. (2001) savo straipsnyje pateikia Jones and James (1979) net 35 *a priori* aspektų, kurie suskirstyti į keturias grupes – darbo ir vaidmens charakteristikos, vadovavimo/lyderystės charakteristikos, darbo grupės charakteristikos, posistemės ir organizacijos lygio charakteristikos, – skalę. Tačiau ne visi šie aspektai gali daryti įtaką vienai ar kitai organizacijai. Daug klimato skalių buvo sukurta naudoti tik tam tikroje aplinkoje, pavyzdžiui, tiriant ligoninių, viešbučių organizacinį klimatą, jo įtaką darbuotojų kompetencijai, klientų aptarnavimui ir kita.

M. Schulte, Ch. Ostrof, A. Kinicki (2006) pateikia aštuonių klimato aspektų skalę, kuri įtraukia:

- vadovybės palaikymą (vadovybės atstovai palaiko darbuotojus);
- kompanijos viziją (strateginiai tikslai ir ateities vizija aiškūs ir akivaizdūs);
- atvirą ir aiškią komunikaciją (aiški, tinkama ir pakankama komunikacija viduje ir tarp tam tikrų vienetų);
- orientavimąsi į mokymą (pakankamas darbas ir nuolatinis aprūpinimas mokymais);
- koncentravimąsi į komandą (komandos struktūros ir komandos procesų pabrėžimas);
- aiškumą (tai vaidmenų ir darbo aiškumas);
- personalo palaikymą paslaugų teikimui (darbuotojai ir aprūpinimas pasiekiamas, kad patenkintų kliento norus);
- atlygį už paslaugą (apdovanojimai ir stimulai, numatyti už tinkamą dėmesį klientams, jų aptarnavimui).

Organizacinis klimatas įtakoja pasikartojančius elgsenos modelius, kurie atsiskleidžia kasdieninėje įmonės veikloje taip, kaip yra suprantami, jaučiami ir interpretuojami pačių darbuotojų. Kintamieji, kurie daro įtaką žmonių supratimui yra:

- organizacijos vizija, misija, strategijos;
- piniginiai ir fiziniai ištekliai;
- vadovavimas;
- personalo politika (apdovanojimai ir paaukštinimai);
- žmonių, dirbančių organizacijoje, charakteriai;
- organizacijos vertybės;
- organizacinė struktūra ir sistemos;
- pasitenkinimo lygis (Creating a Work Climate that Motives Staff and Improves Performance, 2002).

Beveik visų autorių pateikiami aspektų rinkiniai įtraukia atlyginimo/apdovanojimo kintamąjį, tačiau tai nebūtinai tik piniginis atlygis. Šis aspektas siejasi su apeliavimu į darbuotojo

motyvaciją, kai morališkai bandoma paveikti jo norą kuo geriau atlikti savo pareigas, pasitelkiami įvairūs skatinimo būdai. M. Davidson et al. (2001) ir A. Neal, M. West, M. Patterson (2005) teigia, kad vienas iš pagrindinių aspektų yra individų savarankiškumas, o tuo tarpu K. Rogg et al. (2001), D. Ayers (2005), M. Schulte, Ch. Ostrof, A. Kinicki (2006) akcentuoja ne autonomiją, bet orientavimąsi į komandinį darbą. Komandinis darbas yra svarbiau klimato įvertinimui, nes darbuotojai, dirbdami komandoje, turi daugiau sąveikų ir gali geriau pasidalinti savo patirtimi, suvokimais apie tai, kas vyksta organizacijoje. Taip pat svarbus aspektas, kad darbuotojai jaustų palaikymą, gautų paramą iš organizacijos, ypač vadovų, todėl reikėtų įvertinti vadovybės indėlį į organizacinio klimato kūrimą. Nors tik keli autoriai, pavyzdžiui, D. Ayers (2005), M. Schulte, Ch Ostrof, A. Kinicki (2006), išskiria organizacinio aiškumo dimensiją, tačiau ji taip pat daro įtaką darbuotojų suvokimui apie organizaciją, nes nežinodami misijos, tikslų, jie gali vertinti klimatą blogiau. Nemažai aspektų pateikiama Suvoktos Darbo Aplinkos Skalėje, tačiau fizinis darbo planas bei spaudimas gaminti galbūt labiau būtų pritaikomi ne paslaugas teikiančiose, o gamybinėse įmonėse, tad tai nėra universali skalė.

Organizacinio klimato inovacijoms skalėje išskiriama dešimt aspektų (Isaksen, Lauer, Ekvall, 2001):

- Iššūkis/įsitraukimas. Esant tokiam klimatui, kur gausu iššūkių, žmonės labai įsitraukę į organizacijos veiklą, jų motyvacija prisidėti prie bendro rezultato, kyla iš vidaus, tad savo darbą jie laiko galimybe parodyti savo sugebėjimus.
- Laisvė. Kai organizaciniame klimate akcentuojama laisvė, darbuotojai gali priimti įvairius sprendimus dėl savo darbo, jie rodo iniciatyvą, kuria planus. Esant priešingam atvejui, žmonės yra suvaržyti taisyklių bei vaidmenų, todėl negali pagerinti savo darbo atlikimo sprenddami patys.
- Dinamiškumas. Jis organizaciniame klimate pasireiškia nepalaujama kaita, kai organizacijoje vyksta daug vienas kitą keičiančių įvykių, ir tuomet atsiranda nauji problemų sprendimo būdai, naujas mąstymas.
- Pasitikėjimas/atvirumas. Geram klimatui organizacijoje reikia, kad darbuotojai vienas kitu pasitikėtų, atvirai komunikuotų, nes nepasitikėjimas daro žmones įtarius, todėl jie atsiskiria nuo kitų, nesidalina savo sumanymais.
- Idėjoms skirtas laikas. Idėjoms skirtas laikas suteikia galimybę darbuotojams bendrauti, pateikti savo sumanymus vadovams, todėl žmonės pradeda jaustis gerbiami, ir tai skatina juos daryti dar daugiau organizacijos labui.
- Žaismingumas/humoras. Aspektas, kuris apibrėžia žaismingumą, dažnai vertinamas kaip indikatorius visam organizaciniam klimatui. Yra svarbu, kad žmonės jaustųsi atsipalaidavę, o ne suvaržyti, nes tai pagerina bendrą klimato suvokimą.

- Konfliktai. Šis aspektas parodo, kad organizacijoje būtina mokėti spręsti nesusipratimus ir neignoruoti bet kokių konfrontacijų, nes ilgainiui darbo vieta gali virsti mūšio lauku.
- Idėjų palaikymas. Palaikančiame klimate pasiūlymai pateikiami profesionaliai, sudaromos galimybės išbandyti naujas idėjas, todėl atmosfera organizacijoje teigiama ir konstruktyvi jas svarstant.
- Debatai. Pasitelkiant debatus, organizacijos vadovai gali išgirsti savo pavaldinius, o kai diskusijos draudžiamos, žmonės paklūsta autoritarinei valdžiai neklausinėdami.
- Rizikavimas. Organizacinis klimatas turi leisti žmonėms šiek tiek rizikuoti įgyvendinant savo idėjas, nors rezultatai ne visada žinomi, nes tai skatina darbuotojus patenkinti saviraiškos poreikius.

S. Asha (2008) pateikia skalę, kuri įvertina motyvacinį organizacijos klimatą – tai Motyvacinė Organizacijų - Klimato Analizė (*angl.* Motivational Analysis of Organizations – Climate, sutrumpintai MAO-C). Ši skalė yra tinkama organizacijos klimato matavimui todėl, kad atskleidžia klimatą, suvoktą motyvacinio požiūriu pačių darbuotojų. Motyvacinė Organizacijų - Klimato Analizė turi dvylika aspektų ir šešis motyvus. Kiekvienas aspektas turi šešis teiginius, kurie atitinka šešis motyvus. Darbuotojas vertina šešis teiginius pagal kiekvieną aspektą 1-6 skalėje, pagal jų suvokimą, kiek tikėtina, jog teiginys tinka jų organizacijai (6 labiausiai tikėtinam ir 1 mažai tikėtinai situacijai). Respondentų atsakymai yra suskaičiuojami, ir tuomet nustatomas dominuojantis motyvas ir motyvacinis organizacijos klimatas. Dvylika šios skalės aspektų yra (Asha, 2008):

- 1) Orientacija;
- 2) Tarpasmeniniai santykiai;
- 3) Priežiūra/vadovavimas;
- 4) Problemų vadyba;
- 5) Klaidų vadyba;
- 6) Konfliktų vadyba;
- 7) Komunikacija;
- 8) Sprendimų priėmimas;
- 9) Pasitikėjimas;
- 10) Apdovanojimų vadyba;
- 11) Rizikos prisiėmimas;
- 12) Inovacijos ir pasikeitimas.

Šeši motyvai yra pasiekimas, ekspertų įtaka ir tęstinumas – funkciniai, kontrolė, priklausomybė ir prisijungimas – disfunkciniai (Asha, 2008). Jie buvo paaiškinti 1.1. skyrelyje, apibrėžiant funkcinį ir disfunkcinį organizacinio klimato tipus.

Yra sunku išskirti visoms organizacijoms tinkantį organizacinio klimato aspektų rinkinį, nes iš a priori turimų aspektų tyrimų metu sužinoma, kurie yra taikytini konkrečioms tiriamosioms organizacijoms. Pagrindiniai aspektai, randami įvairių autorių pateikiamose aspektų skalėse ir darantys įtaką darbuotojų suvokimui yra atlygis/apdovanojimai, savarankiškumas arba komandinis darbas, komunikacija ar bendravimas tarp padalinių bei padalinių viduje, vadovybės kompetencija ir/ar palaikymas, organizacinis aiškumas.

1.4. Teorinės organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos sąsajos

„Organizacijos klimatas, veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos – organizacijos veiklos rezultatams. Organizaciniai procesai apima grupinį problemų sprendimą, komunikaciją ir koordinavimą organizacijoje. Psichologiniai procesai – tai darbuotojų mokymasis, kūrybiškumas, motyvacija ir įsipareigojimas. Šie komponentai daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklai ir rezultatams“ (Rekašiūtė – Balsienė, 2006). Motyvacija ir pasitenkinimas darbu ir toliau išlieka įdomia organizacinės elgsenos dalimi, nes manoma, kad šie konstruktai daro įtaką veiksams ir elgesiui organizacijoje (Büssing, 1998). Motyvacija yra centrinė ir amžina psichologijos sritis, nes jis yra biologinio, pažintinio ir socialinio reguliavimo branduolys. Psichologijos žodyne (1993) motyvacija apibrėžiama kaip elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema arba procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai, motyvų visuma. Nors motyvacija dažnai yra traktuojama kaip vienalytis konstruktas, netgi paviršutiniški svarstymai nurodo, kad žmones veikti verčia skirtingų rūšių faktoriai ir tai pasireiškia labai skirtinga patirtimi ir pasekmėmis.

A. Srivastav (2006) ir S. Asha (2008) pabrėžia, kad organizacinis klimatas apibūdina organizacijos „asmenybę“ ir daro įtaką motyvacijai ir organizacijos narių elgesiui. Organizacinis klimatas yra sąveikos rezultatas tarp organizacijos struktūros, sistemų, kultūros, lyderio elgesio (organizacijos charakteristikų) ir darbuotojų tokių psichologinių poreikių kaip socialiniai, pagarbos, saviraiškos, priklausančių poreikių hierarchijos teorijai.

H. Fouts (2004) teigia, kad motyvacija kaip reiškinys – tai paskata kažką daryti; procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai, motyvų visuma. Kiekvienas darbuotojas turi motyvų, poreikių, rezervinės energijos, kas gali būti potencialūs motyvatoriai, tuo remiasi klasikinės motyvacinės teorijos. Motyvacija gali būti išorinė (tai motyvavimas) ir vidinė, kylanti iš žmogaus. Vidinę motyvaciją žmogus jaučia individualiai, tačiau ją gali paveikti įvairūs išoriniai veiksniai, netgi bendradarbiai. Terminas išorinė motyvacija susijęs su veiklos atlikimu, siekiant išskirtinių rezultatų, o vidinė motyvacija, priešingai, susijusi su veikla, kuri sukelia pasitenkinimą pačia veikla.

Teigiama, kad žmogiškųjų išteklių vadybos praktika, sukurta padidinti produktyvumą, taip pat įtakoja vieną ar daugiau klimato, darbuotojų reikšmingai interpretuotos darbo aplinkos, aspektų. Nustatyta, kad darbo klimatas daro įtaką pažintinei ir emocinei darbuotojų būklei darbovietėje, ypač darbo motyvacijai ir pasitenkinimui darbu; ir šitos psichologinės būklės tarnauja, jog suformuotų tokių individų elgesį, kaip darbo ir pilietinių pareigų atlikimas, kas, savo ruožtu, daro poveikį organizaciniam produktyvumui ir veiklai, rezultatams (Gelade, Ivery, 2003; Patapas, Diržytė, 2003).

Tiriant įvairias industrijas, organizacinis klimatas buvo apibūdinamas kaip besisiejantis su eile matų, darančių įtaką organizacinei veiklai: tai ne tik pasitenkinimas darbu, bet ir pasitikėjimas, produktyvumas, apyvartos lūkesčiai, organizacijos sėkmė, organizacinės pajamos, paslaugų kokybė, inovacijos (Davidson et al., 2001). Organizacinis klimatas padeda sukurti organizacijos atmosferą/aplinką ir gali palengvinti ar susilpninti darbuotojo dalyvavimą/įsitraukimą. Analizuojant vadovavimo stilius, rasta, kad atsakymai į klausimus dėl darbuotojo įsipareigojimo, entuziazmo, dvasinės būklės, ištikimybės ir prisirišimo reikalauja ne tikrai aprūpinimo motyvatoriais, bet taip pat ir demotyvatorių, kurie pasitaiko kai kuriuose vadovavimo stiliuose, pašalinimo. Panašiai gali būti ir su organizacinio klimato tipais - identifikuojant tas klimato sritis, kurios gali demotyvuoti darbuotojus ir nuteikti juos prieš tam tikras programas ar sistemas organizacijoje (Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999). Svarbus poveikio žmogui veiksnys – efektyvus jo veiklos skatinimas. Vadovas gali nukreipti reikiama linkme, patarti, rekomenduoti, pagirti ir padrašinti. Gerai organizuotas skatinimas įgalina žmones veikti taip, kad ilgesnį laiką vadovui nereikėtų įsiterpti. Taip kyla abipusis pasitikėjimas bei palankus klimatas kolektyve. Wong (2001) siūlo, kad organizacinį klimatą reikia valdyti, ir šis valdymas skiriasi nuo įprasto darbuotojų motyvavimo, nes apeliuoja į pagrindinius žmogiškuosius poreikius žvelgiant tiek iš asmeninės kiekvieno darbuotojo perspektyvos, tiek holistine prasme. Taigi, norint sukurti labai motyvuotą, dinamišką ir entuziazmo kupiną darbo jėgą, reikia sukurti reikšmingą, teigiamą klimatą organizacijoje.

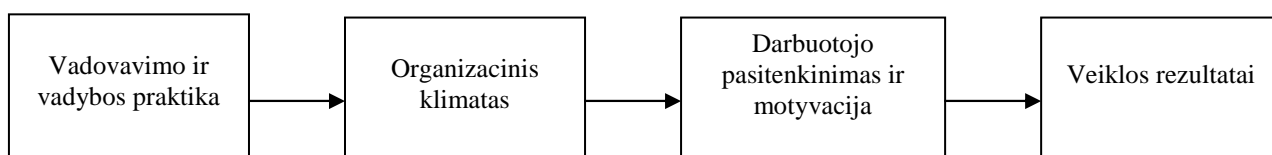
Organizacinis klimatas yra iš daugiamatis fenomenas, apimantis skirtingus individų suvokimus ir įsitikinimus apie organizacijos fizinę ir socialinę aplinką. Individualiame lygmenyje psichologinis klimatas siejasi su asmenų suvokimu ir reikšmėmis, kurias jie priskiria savo aplinkai. Kaip aukštesnio lygmens konstruktas, organizacinis klimatas atspindi įsitikinimus apie organizacijos aplinką, kurie yra pasidalinti tarp narių ir kuriems nariai priskiria psichologinę reikšmę, kad suprastų savo aplinką (Dickson, Hanges, Resick, 2006). Būtina apibūdinti organizacijos kontekstą, susidedantį tiek iš produkcijos techninės sistemos, kur darbas atliekamas per užduočių detalizavimą, tiek ir iš socialinės darbo sistemos, kur sprendžiamos pastangų, paklusnumo, suderinamumo ir motyvacijos problemos. Darbo socialinių aspektų ir

darbo vietos žmogiškųjų ryšių sistemos svarba organizacinėje analizėje yra tvirtai pripažinta. Socialinės darbo sistemos aspektai bando atkreipti dėmesį į problemas, kurios kyla iš užduoties atsiskyrimo ir prieštaringų interesų bei reikalavimų per:

- darbovietės integraciją, kad nukreiptų darbuotojo motyvaciją ir sumažintų vidaus konfliktą;
- vaidmenų, atsakomybės ir pareigų suderinimą, kad pasiektų vidinį susikaupimą ir tvarką (Blunsdon, Reed, 2003).

Organizacinis klimato tyrinėjimas atsirado iš socialinės psichologijos ir organizacinio elgesio sričių. Tyrėjai siekė paaiškinti, kodėl žmonės yra motyvuoti, kad elgtųsi kitaip panašiomis aplinkybėmis. Todėl motyvacijos elgesio teorija buvo tas ankstyvas domėjimosi centras, kuris paskatino organizacinio klimato tyrimus. Kai kurios iš motyvacijos teorijų prisitaiko prie organizacinės klimato sąvokos, susiedamos asmeninio pasitenkinimo poreikį aplinka ir sąveikomis tos aplinkos viduje, apimdamos darbo aplinką (Fouts, 2004).

Buvo pasiūlytas linijinis organizacinio funkcionavimo modelis, kuriame visuomenės ir organizacinė kultūra nustato žmogiškųjų išteklių praktikos parametrus, kurie savo ruožtu yra organizacinio klimato priežastis, o klimatas veikia žmonių kognityvią ir emocinę būklę (darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu), jog suformuotų tokį individų elgesį, kurio iš jų tikimasi (Davidson et al., 2001; Manning, Davidson, Manning, 2004; Gelade, Ivery, 2003; Neal, Griffin, Hart, 2000). Mokslininkai padarė išvadą, kad klimatai, kurie yra “didelio pasitenkinimo darbu” priežastis, kuria (a) tam tikras teigiamas motyvacinės tendencijas, (b) požiūrius (ir galimybes), būdingus motyvuotam elgesiui, (c) tinkamą atlyginimą už tokį „elgesį” (Fouts, 2004). Taip pat tyrėjai atskleidė stiprias sąsajas tarp organizacinio klimato ir lyderių gebėjimo motyvuoti, apeliuojant į žmogaus pasiekimų, bendrumo, ir valdžios poreikį, remiantis McClelland ir jo kolegų teorija (Ayers, 2005). Literatūroje nurodoma procesų įtakos grandinė nuo organizacijos vadovybės iki darbuotojų veiklos rezultatų (žr. 1 pav.) per organizacinį klimatą, kuris tiesiogiai įtakoja tiek pasitenkinimą, tiek motyvaciją.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Creating a Work Climate that Motivates Staff and Improves Performance (2002); PARKER, Ch. et al. (2003).

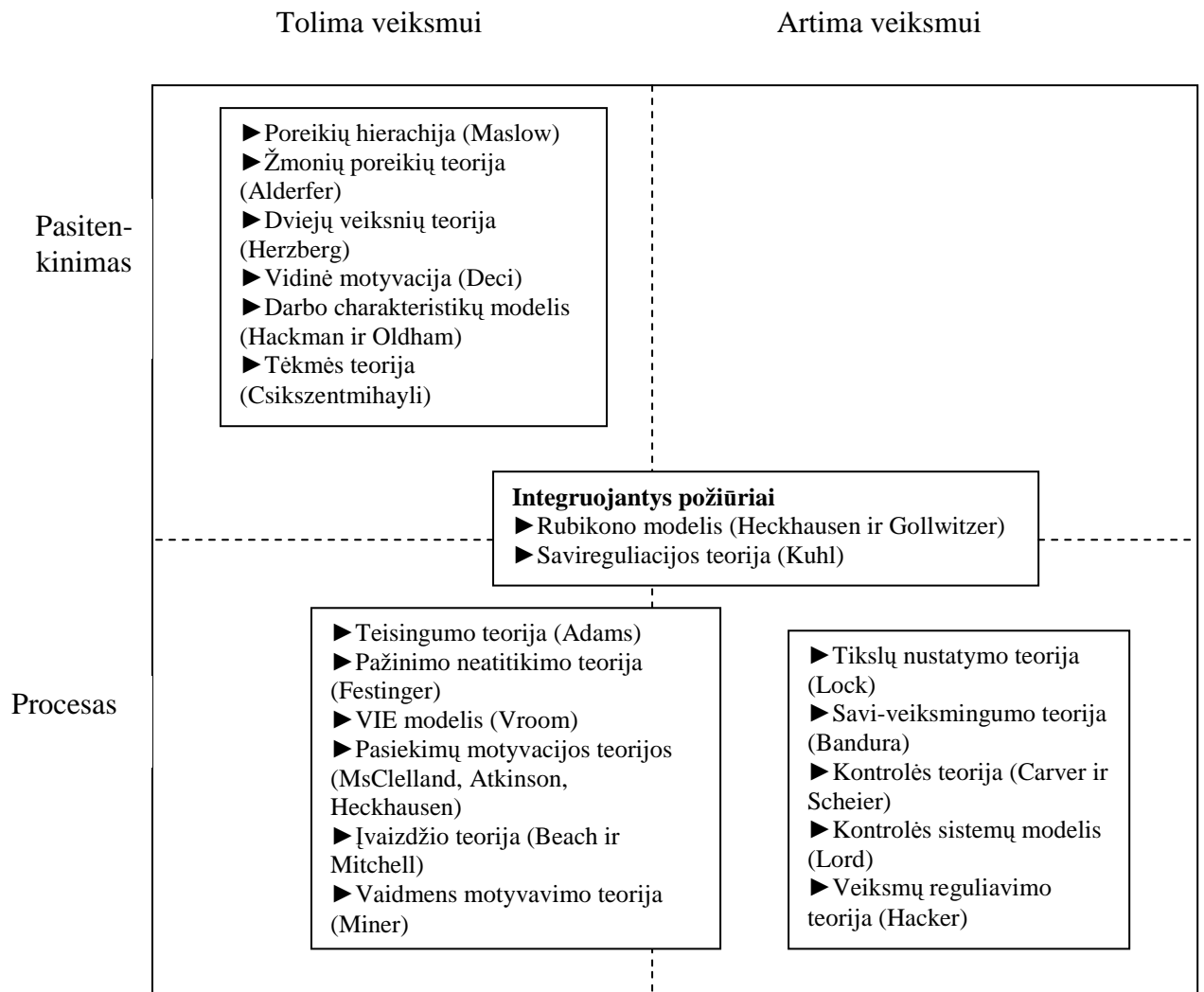
1 pav. Procesų grandinė, parodanti vadovybės įtaką veiklos rezultatams per organizacinį klimatą

Organizacinio klimato konstruktas bando apibūdinti darbuotojų suvokimą apie jų organizaciją, kurie yra savo ruožtu susiję su požiūrio formavimu ir todėl paveikia darbuotojo motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir produktyvumą. Ypač šie konstruktai susiję su darbuotojo suvokimu apie:

1. struktūrą – taisyklių, politikos ar procedūrų skaičių;
2. atsakomybę ir autonomijos laipsnį, kad atliktų darbą;
3. pripažinimą už gerai padarytą darbą ir teigiamą atlyginimą už jo atlikimą;
4. galimybę priimti iššūkius ir pagrįstus pavojus darbe;
5. artimumą ir draugiškumą, kurie egzistuoja darbo reguliavime;
6. palaikymą tam tikru mastu, kuriuo darbuotojai naudingi vieni kitiems.

Kiekvienas iš šių svarstymų apie klimatą turi įtakos darbuotojo pasitenkinimo organizacija suvokimui (Fouts, 2004).

Žmogaus motyvacija visada buvo beribė psichologijos mokslo tyrinėjimo sritis, o organizacijų atveju, sociologijos mokslo sritis. Yra daugiau kaip 20 pripažintų motyvacijos teorijų su keliomis priešingomis nuomonėmis, skirtingais bandomaisiais metodais motyvacijos vertinimui bei įvairiomis terminologijos ir apibrėžimų interpretacijomis. Ši situacija kyla iš žmogaus elgesio, kuris yra ir racionalus, ir iracionalus, patvirtinamas, tačiau nenuspėjamas, sudėtingumo, ir absoliučių būdų žmogaus motyvacijos reiškiniui išmatuoti trūkumo. Praėjusio šimtmečio pirmoje pusėje Lewin, kurio geštalo psichologija ir remiasi organizacinio klimato koncepcija, pasiūlė motyvacinę teoriją, kuri parodo, kad žmogaus elgesys (B - behavior) priklauso nuo paties žmogaus savybių (P – person) ir aplinkos (E – environment) (organizacijos atveju tai būtų klimatas ir kiti kintamieji). Šią priklausomybę galima užrašyti kaip funkciją: $B = f(P, E)$. Plačiau nagrinėjamos yra šios motyvacijos teorijos: poreikių hierarchijos (autorius – Maslow), dviejų veiksmų (autorius – Herzbergas), lūkesčių (autorius – Wroom), teisingumo (autorius – Adams). A. Büssing (1998) visas dažniausiai literatūroje naudojamas motyvacinės teorijas susistemino ir pateikė savotišką matricą, atsižvelgiant į tokius dviejų ašių aspektus: ar teorija susijusi su koku nors procesu, ar tiesiog su pasitenkinimu; ar ji yra tolima, ar artima veiksmui (žr. 2 pav.).



Šaltinis: BÜSSING, A. (1998) Motivation and Satisfaction, p. 568.

2 pav. Motyvacinių teorijų matrica

Žymiausia iš turinio motyvacinių teorijų yra klasikine vadinama Maslow poreikių hierarchijos teorija. Maslow apibūdina hierarchinę žmonių vidinės motyvacijos esmę, kuomet žmogaus poreikiai suranguojami: žemiausias lygmuo – fiziologiniai poreikiai (poilsis, maitinimasis), o aukščiausias – savirealizacijos būtinybė. Tarp jų yra saugumo (apsaugos nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų bei ateities garantijų poreikis), socialiniai (būtinumas priklausyti kokiam nors grupei, poreikis mylėti ir būti mylimam) ir pagarbos poreikiai (asmens troškimas būti pripažintu). Kol žemesnio lygio poreikis nėra patenkintas, jis išlieka motyvacijos šaltiniu. Trys aukščiausiai esantys poreikiai, kurie kartais įvardijami kaip žmogaus „augimo“ poreikiai, labiausiai priklausomi nuo organizacijos klimato, nes juos dažniausiai galima patenkinti darbe: organizacijoje žmogus priklauso formalioms (skyrius, padalinys) ir neformalioms grupėms (atitinka klimato aspektą dėl komandinio darbo); gali būti pripažintas už

gerai atliktą darbą ne tik, bendradarbių, bet ir vadovų (orientacija į atlygi/apdovanojimus); išreikšti save, savo sugebėjimus, atlikdamas įdomius darbus.

McGregor, pasiremdamas Maslow koncepcijomis, vėliau pristatė teoriją X ir teoriją Y. Anot H. Fouts (2004), teorija Y įgalina žmoniškųjų išteklių vadybą, pagrįstą tinkamomis prielaidomis apie žmogaus prigimtį ir motyvaciją. Taigi organizacinės vadybos idėjos, suderintos su teorija Y apėmė decentralizaciją, delegaciją, darbo turinio išplėtimą, dalyvavimo vadybą, konsultacinę vadybą ir darbuotojo veiklos tikslų nustatymą įvertinimo sistemose – veiksnius, kurie teigiamai veikia žmonių vidinę motyvaciją ir atitinka kai kuriuos svarbius organizacinio klimato aspektus. Teorija Y pabrėžia, kad organizacijos gali būti valdomos taip, kad organizacijos ir darbuotojo poreikiai atitiktų. Tuo tarpu X teorija nurodo, kad, vadovų nuomone, darbuotojai nėra motyvuoti iš vidaus ir turi būti motyvuojami ir kontroliuojami, kad pasiektų organizacinius tikslus. Pagal A. Srivastav (2006) ir S. Asha (2008) nurodytus funkcinio ir disfunkcinio klimato motyvus, McGregor teorijos X taikymas organizacijoje sudarytų sąlygas atsirasti disfunkciniam, t.y. netinkamam, klimatui, kuris daro atvirkštinį poveikį nei motyvavimas.

Dar viena žinoma motyvacinė teorija – tai Herzberg ir jo kolegų išvystyta dviejų veiksnių motyvacijos teorija. Šie mokslininkai teigė, kad tam tikri išoriniai faktoriai, kuriuos jie pavadino higienos veiksniais, apimantys darbo sąlygas, tarpasmeninius ryšius su vadovais ir administracinę politiką, turėjo nežymų teigiamą poveikį veiklai ir pasitenkinimui, teikiant juos pakankamai kokybiškai, ir žymiai neigiamus efektus, kai šitų higienos faktorių kokybė buvo nepakankama. Higieniniai veiksniai parodo, koks yra organizacinis klimatas. Kiti faktoriai, kurie pirmiausiai kyla iš vidinės motyvacijos, tokie kaip atsakomybė, savarankiškas darbas, pripažinimas ir pasiekimas, ir autorių pavadinti motyvaciniais veiksniais, yra susieti su geru savo darbo atlikimu, motyvacija ir pasitenkinimu, kurią teikia kasdienė veikla (Fouts, 2004).

Vroom pasiūlė vadinamą lūkesčių teoriją, kuri teigė, kad žmonės yra motyvuoti veikti, remiantis:

- 1) jų teikiama pirmenybė gauti tam tikrus rezultatus,
- 2) jų laukimu, jog tam tikras elgesys sąlygos trokštamo rezultato pasiekimą,
- 3) mastu, kuriuo tas rezultatas patenkins lūkesčius.

Tokiu būdu yra taip pat svarbu tai, kuo žmonės tiki, kaip ir tai, ką jiems pasiūlo organizacija. Tai reiškia, kad darbo aplinka, pasiūlyta vadovų, vyraujantis organizacinis klimatas paveikia darbuotojo motyvaciją. Kitur literatūroje šie trys nurodyti teorijos veiksniai įvardijami kaip valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai.

Vėliau Atkinson išvystė formalų motyvacinio elgesio modelį, kuris teigė, kad motyvacija ir iš jos kylantis elgesys priklauso nuo to, kaip asmuo suvokia situaciją ar aplinką.

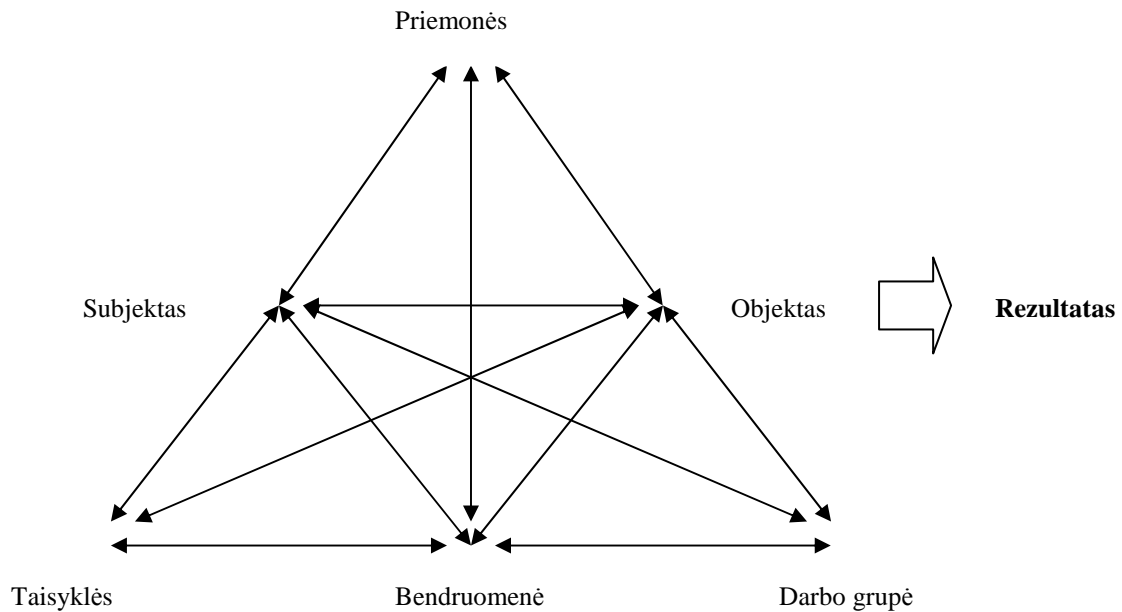
Modelis taip pat parodė, kad suvokiamos aplinkos, t.y. klimato, pakeitimai yra sužadintos motyvacijos pasikeitimo priežastis (Fouts, 2004).

McClelland ir kolegos pasiūlė dar vieną – pasiekimų poreikio teoriją, kuri kilo iš jų atliktų studijų tiriant pasiekimų motyvaciją. Šioje teorijoje buvo išskirti trys poreikiai: pasiekimų, bendrumo ir valdžios. Ši teorija teigia, kad, kai asmuo smarkiai jaučia vieną iš šių poreikių, jis elgiasi kryptingai, jog tas poreikis būtų patenkintas. Pasiekimų poreikis yra panašus į Maslow pagarbos ir saviraiškos poreikius, o bendrumo poreikis – į socialinius poreikius, kurie, kaip minėta, skatina darbuotojų motyvaciją atlikti savo darbą kuo geriau ir pasiekti atitinkamų rezultatų. Kaip teigia H. Fouts (2004), pakylėdamas individualaus elgesio sampratą į kitą lygmenį, McClelland kartu su kitais autoriais pritaikė motyvacijos teoriją žmogaus elgesiui organizacijų viduje, paruošdamas dirvą organizacinio klimato koncepcijai. Mokslininkų studijos tuo metu buvo sutelktos daugiausia ties elgesiu organizacijose, kad apibūdintų pasiekimo, prisijungimo ir valdžios poreikio motyvacijos prasmę.

Kaip minėta, motyvacija darbe apima ir vidinę, ir išorinę motyvaciją. Paprastai manoma, kad organizaciniai klimato faktoriai bus pirmiausiai išoriniai dėl organizacijų vadybos. Tačiau ne visi darbo aplinkos aspektai gali būti klasifikuoti išimtinai kaip vidiniai ar išoriniai motyvaciniai veiksniai. Psichologijos profesoriai buvo paprašyti klasifikuoti dalykus pagal kriterijus kaip aiškiai būdingus vidinės ar išorinės motyvacijos rezultatus. Tuomet daug dalykų buvo klasifikuoti kaip neutralūs.

Organizacinio klimato ir motyvacijos ryšiams pavaizduoti gali būti pritaikyta aktyvumo teorija, kuri teigia, kad apskritai asmens gyvenimo kokybė gerėja daugėjant socialinių sąveikų, t.y. daugiau bendraujant su kitais žmonėmis, bei nepaliaujamai mokantis naujų dalykų. Ši teorija gali būti taikoma įvairiose gyvenimo srityse, ne tik apibūdinant organizacijos veiklą. Grafinį aktyvumo teorijos pavaizdavimas pateikiamas 3 paveiksle.

Aktyvumo teorija vaizduojama kaip trikampis, kurio šeši komponentai: priemonės, subjektas, taisyklės, bendruomenė, darbo grupė ir objektas, yra susiję tarpusavyje kiekvienas su kiekvienu. Visų šių sąveikų rezultatas yra tam tikras aktyvumas. Subjektas gali būti ne tik vienas individas, bet individų grupė su bendrais interesais, pavyzdžiui, moksleivių klasė ar darbo grupė/skyrius. Subjektas veikia pasitelkdamas priemones tam tikroje darbo grupėje (pavyzdžiui, ligoninės slaugytoją), įtakojamas bendruomenės (palaikančios arba nepalaikančios subjekto veiklą) ir laikydamasis nustatytų taisyklių, siekdamas kažkokio tikslo – objekto, o vėliau gaunamas rezultatas (McAteer, Marsden, 2004).



Šaltinis: E. MCATEER, MARSDEN S. (2004) Frameworks for the Representation and Analysis of Networked Learning Activity.

3 pav. Aktyvumo teorijos modelis

Darbuotojus motyvuos tai, jei jie sulauks palaikymo iš bendruomenės, darbo grupės, kurioje dalinamasi patirtimi, individualiais suvokimais, jiems bus suteiktos visos reikalingos priemonės tikslui pasiekti ir numatytos taisyklės, kaip jį pasiekti (tačiau neribojančios tam tikro kūrybiškumo). Nors dauguma šiuolaikinių motyvacijos teorijų teigia, kad žmonės rodo iniciatyvą tiek, kiek mano, kad tas elgesys prives prie norimų rezultatų ar tikslų.

Kaip minėta 1.1. skyrelyje, kolektyvinį suvokimą apie egzistuojantį klimatą lemia tokių veiksnių kaip autonomija, pasitikėjimas, gebėjimas susitelkti, palaikymas, pripažinimas, naujovės ir teisingumas buvimas (Davidson et al., 2001). Autoriai M. Gagne ir E. Deci (2005), aiškindami Apsisprendimo teoriją, teigia, kad darbo klimatai, kurie skatina trijų pagrindinių psichologinių poreikių – autonomijos (savarankiškumo), kompetencijos ir sąsajų (priklausymo kokiai nors socialinei grupei), patenkinimą, padidins darbuotojų vidinę motyvaciją ir skatins visišką išorinės motyvacijos internalizaciją, o tai savo ruožtu teiks svarbius darbo rezultatus, t.y.:

- 1) atkaklumas ir elgesio pakeitimas;
- 2) efektyvus atlikimas, ypač tų užduočių, kurioms reikalingas kūrybiškumas, pažintinis lankstumas ir konceptualus supratimas;
- 3) pasitenkinimas darbu;
- 4) susiję su darbu teigiami požiūriai;
- 5) pilietinis elgesys organizacijoje;

6) psichologinis suderinamumas ir gerovė.

Apsisprendimo teorija nurodo, kad minėti trys psichologiniai poreikiai yra įgimti bei nagrinėjami psichologiniame, o ne fiziologiniame lygmenyje: kompetencijos poreikis, kuris susijęs su optimaliai sunkių užduočių įveikimu ir norimų rezultatų pasiekimu; autonomijos poreikis, kuris siejasi su jausmu, kad žmogus turi pasirinkimą ir yra savo veiksmų iniciatorius, poreikis priklausyti kokiai nors grupei, kuris susijęs su savitarpio pagarbos jausmu ir pasitikėjimu kitais (Deci, Ryan, 2000; Baard, Deci, Ryan, 2004). Šie trys poreikiai yra būtini optimaliam individo vystymuisi, todėl nei vienas negali būti nepatenkintas be reikšmingai neigiamų pasekmių. Praktiškai tikimasi sulaukti optimalaus vystymosi ir gerovės, kai sudaromos sąlygos, kurios palengvina poreikių patenkinimą, ir pablogėjimo, kai sąlygos sumažina galimybes patenkinti pagrindinius poreikius.

Įrodyta, kad parama pagrindiniams poreikiams - kompetencijai, sąsajoms ir autonomijai - lengvina išorinės motyvacijos internalizaciją ir integraciją su vidine. Parama autonomijai laikoma svarbiausiu integracijos veiksniu ir priskirtina dviems bendroms kategorijoms:

1) tai specifiniai veiksniai socialiniame kontekste, tokie kaip pasirinkimas ir reikšmingas teigiamas grįžtamasis ryšys, kuris gali būti suprantamas kaip analogiškas specifiniams darbo turinio ir kontekstų aspektams;

2) tai tarpasmeninė aplinka, kuri gali būti suprantama kaip organizacinis klimatas ir vadybininkų tarpasmeniniai stiliai.

Pasiremiant šia literatūra, galima išskirti dar organizacinio klimato tipų, pavyzdžiui, autonomiją palaikantis klimatas. Toks klimatas skatina tiek vidinės autonominės, tiek ir išorinės autonominės motyvacijos tipus. Tačiau yra du žinomi skirtumai tarp veiksmų, kurie palaiko vidinę motyvaciją ir tų, kurie lengvina internalizaciją, esant autonomiją palaikančiam klimatui. Pirma, žmonėms nebūtinai reikia, kad struktūra, ribos ar atsitiktinumai palaikytų vidinę motyvaciją, bet tai yra esminiai elementai internalizacijai, todėl, kad tai yra perimtinai dalykai. Antra, internalizacija yra palengvintas aiškaus ar numanomo reikšmingų kitų elgesio patvirtinimas, bet tuo pačiu tai mažiau svarbu vidinės motyvacijos palaikymui. Skirtumų tarp sąlygų, kurios palaiko vidinę motyvaciją ir tų, kurios skatina internalizaciją, išryškėjimas yra svarbus todėl, kad autonominė (t.y. gerai perimta) išorinė motyvacija numato šiek tiek skirtingus rezultatus negu vidinės motyvacijos (Gagne, Deci, 2005).

Kalbant apie autonomiškumą, reikėtų apžvelgti autonominės motyvacijos, kontroliuojamos motyvacijos ir demotyvacijos sąvokas, kurios siejasi su asmens veikla (pavyzdžiui, pranešimo rašymas) ar veiksmų rinkiniu (pavyzdžiui, darbo atlikimas). Šiuo požiūriu jos yra palyginti panašios į būklės motyvacinės sąvokas. Šie motyvaciniai kintamieji yra priklausomi kartu nuo:

1) socialinės aplinkos aspektų, apimančių tiek paties darbo, tiek ir darbo klimato, kuris gali būti charakterizuotas kaip palaikantis autonomiją, kontrolę arba demotyvaciją, aspektus;

2) individualių priežastinio ryšio orientacijos skirtumų, būtent autonominės orientacijos, kontroliuojamos orientacijos ir beasmenės orientacijos, kurios yra daugiau bruožų sąvokos (Gagne, Deci, 2005).

Apsisprendimo teorija siūlo, kad tiek socialinis kontekstas (arba dalinai organizacinis klimatas), tiek individualūs skirtumai daro įtaką vidinių poreikių patenkinimui, taigi ir jų motyvacijai, veiklai ir prisitaikymui (Deci, Ryan, 2000). Vienas iš minėtų socio-kontekstinių veiksnių yra autonomijos palaikymas. Autonomijos palaikymas apima vadovo supratimą ir pripažinimą, koks yra pavaldinio požiūris, reikšmingos informacijos pateikimą, galimybės rinktis suteikimą ir iniciatyvos skatinimą.

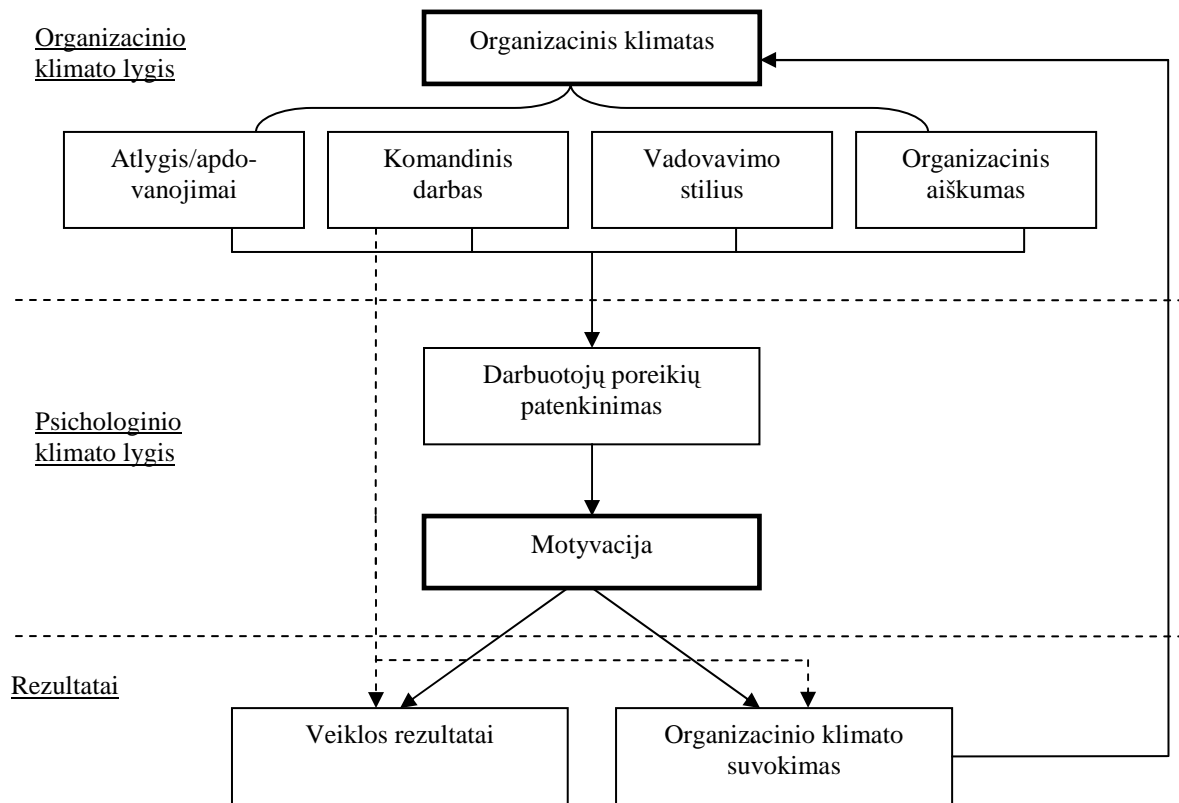
Autonomijos palaikymas nėra taip stipriai susijęs su paties darbo charakteristikomis, kaip su vidiniu klimatu, kurį sukuria vadybininkas, bendraudamas su pavaldiniais ir atlikdamas savo vadybines pareigas kaip tikslų nustatymas, sprendimų priėmimas, darbo planavimas. Kadangi autonomijos palaikymas prasideda nuo to, kuomet vadybininkas supranta darbuotojo požiūrį į šias funkcijas, dėl to manoma, kad vadybininkas gali palengvinti trijų vidinių poreikių patenkinimą, pavyzdžiui, darbuotojui suteikdamas daugiau įgaliojimų, panaikindamas pernelyg reiklias taisykles, skatindamas didesnę įsitraukimą (Deci, Connell, Ryan, 1989; Baard, Deci, Ryan, 2004). Taigi šio poreikio patenkinimas susieja motyvaciją ir vieno iš organizacinio klimato aspektų – vadovavimo/lyderystės – buvimą organizacijoje.

Socialinis kontekstas katalizuoja žmonių motyvacijos skirtumus ir asmeninį augimą, kuris pasireiškia didesniu savimotyvacijomis, energija, integracija tam tikrose situacijose, srityse ir kultūrose nei kitur. Sąlygų, kurios padidina ar sumažina teigiamą žmogaus potencialą, tyrimai turi teorinę ir praktinę reikšmę, nes gali prisidėti ne tik prie formalaus žinojimo, kokios yra žmogaus elgesio priežastys, bet ir, kokia turi būti socialinė aplinka, kuri geriausia žmogaus vystymuisi, veiklai ir gerovei (Ryan, Deci, 2000).

Apsisprendimo teorija įrodo, kad socio-kontekstiniai veiksniai (grįžtamasis ryšys, komunikacija, apdovanojimai), kurie prisideda prie kompetencijos pajautimo atliekant veiksmą, gali padidinti vidinę motyvaciją tam veiksmui. Taigi optimalūs iššūkiai ir laisvė, netgi mažiausiai įvertinti, gali palengvinti vidinę motyvaciją. Viena iš Apsisprendimo teorijos išvadų yra ta, kad egzistuoja teigiami ryšiai tarp motyvacijos ir veiksnių, kaip dalyvavimas, parama asmens iniciatyvai ir atvira komunikacija, poveikio.

Skirtingi autoriai teigia, kad egzistuoja ryšys tarp organizacinio klimato ir motyvacijos, nes pats klimatas, kuris susideda iš darbuotojų suvokimų, formuoja vienokį ar kitokį požiūrį, kuris teigiamai arba neigiamai paveikia motyvaciją, produktyvumą, pasitenkinimą darbu.

Žinomiausios motyvacinės teorijos patvirtina sąsajas tarp šių dviejų reiškinių, nes išskiria žmonių poreikius, kuriuos patenkina organizacinis klimatas ar atskiri jo aspektai.



Šaltinis: sudaryta autorės.

4 pav. Svarbiausių organizacinio klimato aspektų ryšys su darbuotojų motyvacija

4 paveiksle pateikta schema, kuri sudaryta remiantis šiame skyriuje pateikta teorine medžiaga. Ji parodo, kad atskiri organizacinio klimato aspektai – atlygis/apdovanojimai, komandinis darbas, vadovavimo stilius, organizacinis aiškumas, išskirti kaip svarbiausi, kadangi buvo rasti daugelyje literatūros šaltinių, pirmiausia daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, o tik iš jo kyla motyvacija arba, jei asmuo nėra patenkintas gaunamu atlygiu, vadovu, kolektyviniu darbu ir jam neaiškūs organizacijos tikslai ir veikla, demotyvacija. Darbuotojo motyvacija paveikia jo darbo ir visos organizacijos veiklos rezultatus (pavyzdžiui, produktyvumas, paslaugų kokybės standartų išlaikymas) ir taip pat formuoja teigiamus arba net neigiamus darbinės aplinkos suvokimus, kurie savo ruožtu formuoja organizacinį klimatą. Komandinis darbas, kaip atskiras klimato aspektas, gali paveikti veiklos rezultatus ir tai, kaip darbuotojai suvokia organizacinį klimatą, tačiau tuomet galima būtų išskirti kito lygio – darbo grupės – klimatą.

Kitame skyriuje bus apžvelgiami empiriniai organizacinio klimato ir jo poveikio organizacinio ir psichologinio lygio rezultatams tyrimai.

2. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje darbo dalyje aptariama, kokios studijos yra atliktos organizacinio klimato ir motyvacijos bei kitų organizacinių elementų sąryšio tyrimų srityje tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje.

2.1. Lietuvoje atliktų organizacinio klimato empirinių tyrimų apžvalga

Lietuvoje organizacinio klimato srityje tyrimų yra atlikta labai nedaug. Moksliniuose žurnaluose straipsniai, susiję su šia tema, pradėti publikuoti vos prieš keletą metų. Svarbus žingsnis buvo žengtas, kuomet mokslininkai adaptavo Vakarų šalių tyrimams naudojamus testus Lietuvos situacijai ir kultūriniais ypatumams. G. Merkys et al. (2005) sudarė organizacinio klimato ir komandinio darbo testą. Norėdami patikrinti šio testo validumą, autoriai ištyrė 36 verslo, nevyriausybinės ir vyriausybinės organizacijas ir 147 darbo komandas. Buvo padaryta faktorių analizė, kad 137 punktų testą sumažinti iki 18 subskalių. Subskalių kokybė buvo patvirtinta faktorių reikšmėmis ir vidinių dėsningumų analize. Tyrimas parodė, kad organizacinio klimato subskalės ir komandinis darbas koreliuoja. Regresijos rezultatai atskleidė, kad organizacinio klimato testas vidutiniškai patvirtino 20 procentų komandinio darbo testo variaciją. Taip pat paaiškėjo, kad padalinių ir darbo komandų vadybininkai palankiau vertino organizacinio klimato ir darbo komandos efektyvumą nei kiti darbuotojai. Todėl manoma, jog ir kitus svarbius organizacijos žmogiškųjų išteklių parametrus, pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu ir motyvaciją, darbuotojų lojalumą, vadybininkai vertintų geriau. Kadangi šių dviejų testų įvertinimai buvo tokie skirtingi, padaryta išvada, kad klimatas priklauso nuo situacijos ir konteksto. Sistematiškai ir statistiškai reikšminga koreliacija tarp organizacinio klimato ir komandinio darbo patvirtino abiejų testų validumą. Taip pat didelis organizacinio klimato skirtumas toje pačioje organizacijoje parodė, kad empiriniuose-psichometriniuose tyrimuose labiau tinka kalbėti ne apie organizacinį klimatą, o apie klimatą konkrečiame vienetė (padalinyje, skyriuje ar darbo grupėje).

G. Merkys, R. Kalinauskaitė ir D. Eitutytė (2007) savo straipsniu pristatė naujo organizacinio klimato testo patvirtinimo, naudojant išorinius kriterijus, rezultatus bei patikimumo kontrolę, pritaikant kartotinio matavimo metodus. Buvo tiriamos dvi imtys: pirmajai, kurią sudarė vienos didelės energetikos paslaugas teikiančios įmonės darbuotojai, pateiktas sutrumpintas testo variantas, o antrajai, sudarytai iš aštuonių bendrovių darbuotojų, – pilnas.

Rezultatai parodė, kad sutrumpinta testo versija natūraliai sumažino ir patikimumo savybes. Iš tikrųjų testas buvo radikaliai sutrumpintas apie 2,3 karto nuo 147 punktų, kurie išliko pilnoje testo versijoje, iki 67, t.y. buvo išlaikyta 20 aspektų struktūra, tačiau kiekvienas iš jų turėjo maždaug po 3 papunkčius, kai tuo tarpu originalioji versija išlaikė po 7 papunkčius. Nepaisant to, metodologinės trumpos versijos savybės yra priimtinos, tai patvirtina statistiniai rodikliai. Šio testo validumą patvirtina reikšminga koreliacija su susijusiais žmogiškųjų išteklių įvertinimo instrumentais.

Taigi turint parengtą klausimą, atitinkantį būtent Lietuvos situaciją, galima toliau daryti tyrimus, įtraukiant daugiau rodiklių, pavyzdžiui ekonominius, įtakas, kurias daro organizacinis klimatas kitoms organizacijos charakteristikoms ar veiklai.

Kitas svarus indėlis į organizacinio klimato tyrimų vystymą priklauso R. Rekašiūtei – Balsienei. 2005 metais ši mokslininkė paskelbė savo tyrimo, atlikto 2003 – 2004 metais, kuriuo siekė išanalizuoti Lietuvos verslo organizacijoms būdingą organizacinį klimatą, parengti jo vertinimo metodiką, rezultatus. Organizacinio klimato anketa buvo sudaryta remiantis užsienio mokslininkų pateiktoms klimato įvertinimo rekomendacijomis. Atlikus faktorių analizę, pagal svorius buvo suskirstytos aštuonios skalės su skirtingu teiginių skaičiumi. Šios skalės yra: darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas, tarpusavio santykiai ir pagarba, organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė, darbuotojų pastangos, tikslų žinomumas, didžiavimasis organizacija, bendradarbiavimas ir darbo organizavimas.

Gauti šio tyrimo duomenys leido nustatyti visoms dalyvavusioms įmonėms bendrus organizacinio klimato ypatumus, t.y. geriausiai vertinamus: didžiavimasis organizacija, darbuotojų pastangos ir tarpusavio santykiai bei pagarba; ir blogiausiai vertinamus: darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas ir darbo organizavimas. Tyrimas taip pat parodė, kad yra statistiškai reikšmingas vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų organizacijos klimato ypatumų vertinimo skirtumas bei kad visų organizacijų verslo padalinių ir paramos verslui padalinių darbuotojų organizacinio klimato savybių vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi (Rekašiūtė – Balsienė, 2005). Pasinaudojant sudaryta metodika organizaciniam klimatui įvertinti, galima atlikti daugiau tyrimų, kurios gali padėti efektyviau vadovauti darbuotojams, kurie sukuria organizacijai vertes.

Dar vienu tyrimu, kurį taip pat atliko R. Rekašiūtė – Balsienė (2006), buvo stengiamasi apibūdinti ir įvertinti tikslingo organizacinio klimato keitimo priemones, pirmiausia nustatant organizacijos sritis, kurias reikia tobulinti, naudojant organizacinį klimatą, paskui parinkti tobulinimo priemones bei įvertinti pokyčius prieš ir po priemonių įgyvendinimo. Tyrimui buvo panaudota jau minėta sudaryta organizacinio klimato įvertinimo metodika. Ją pritaikius nagrinėjamai organizacijai, buvo aiškiai nustatytos tobulintinos sritys – tai kasdieninio darbo

organizavimas, bendradarbiavimas tarp padalinių ir darbuotojų veiklos bei pastangų vertinimas. Atradus problematiškas vietas, joms taisyti buvo suplanuotos ir įgyvendintos poveikio priemonės, o tuomet vėl įvertintas organizacinis klimatas. Po priemonių įgyvendinimo darbuotojų klimato vertinimai statistiškai pagerėjo tose srityse, kurios buvo tobulinamos. Taigi šis tyrimas įrodė, kad galima tikslingai keisti organizacinį klimatą, jei akivaizdžiai suprantama, jog yra problematiškų sričių, kurios neleidžia pagerinti tiek paties klimato, tiek veiklos rezultatų kaip, pavyzdžiui, produktyvumas.

A. Patapas ir A. Diržytė (2003) yra atlikę tyrimą, norėdami išsiaiškinti suvokto organizacinio klimato ir organizacinio efektyvumo ryšį Lietuvos Vyriausybės sistemoje. Buvo panaudota Organizacinio klimato indekso metodika, dar papildomai pridėjus klausimų suvoktam organizacijos efektyvumui nustatyti. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinio klimato veiksniai koreliuoja su organizacijos efektyvumu. Vyriausybės darbuotojai mano, kad vadovavimas ir motyvacija yra mažiausia išvystyti organizacijoje, o didžiausia svarba skiriama užduočių atlikimui. Galima teigti, kad pagerinus, pakeitus organizacinį klimatą, tai teigiamai įtakos efektyvumą viešojo sektoriaus organizacijoje.

Apžvelgus keletą Lietuvoje atliktų tyrimų, susijusių su organizaciniu klimatu, galima pasakyti, kad yra potencialas plėsti mokslinę veiklą šioje srityje, kadangi yra keletas adaptuotų Lietuvos situacijai metodikų, kuriomis galima remtis vertinant klimatą. Reikėtų vystyti tyrimus, ieškant organizacinio klimato sąsajų tiek su individualiais (pasitenkinimas darbu, motyvacija, įsipareigojimas organizacijai), tiek ir organizaciniais rezultatais (veiklos efektyvumas).

2.2. Užsienyje atliktų organizacinio klimato ir organizacinių bei psichologinių rezultatų sąryšio empirinių tyrimų apžvalga

Kaip minėta, pasaulyje organizaciniu klimatu susidomėta jau XX amžiaus pradžioje, tad ir įvairių tyrimų šioje srityje yra padaryta nepalyginamai daugiau nei Lietuvoje. Pirmiausia bus apžvelgta, kokios metodikos, testai ar modeliai yra sukurti tirti organizacinį klimatą ir jo ryšius su kitais psichologiniais ar organizacijos elementais.

Viena iš geriausiai žinomų organizacinio klimato tyrimo metodikų yra 1968 metais Litwin ir Stringer sukurtas Organizacinio klimato klausimynas (*angl.* Organizational Climate Questionnaire, sutr. OCQ). Jis susideda iš penkiasdešimt punktų, kurie suskirstyti į devynias aspektų grupes. Šis klausimynas naudojamas ir dabarties organizacinio klimato tyrimams, pavyzdžiui, Ch. Kuei et al. (1997), Y. Vardi (2001), D. Ayers (2005), L. Ying, W. Kunaviktikul, O. Tonmukayakal (2007) darbuose, tačiau modifikuota jo versija, kadangi eilė tyrimų įrodė, jog

labiau patogiu naudoti šešių aspektų grupių struktūrą, nes paaiškėjo, kad dalinti devynias aspektų grupes pusiau yra nepatikima. Taigi ir pati metodika patvirtinta kaip nevalidi.

Organizacinio klimato matavimo priemonė (*angl.* Organizational Climate Measure, *sutr.* OCM) buvo išvystyta M. Patterson et al. (2005) pasinaudojant keturiais modeliais: Žmogiškųjų santykių modeliu, Vidinių procesų modeliu, Atviros sistemos modeliu, Racionalių tikslų modeliu, kurie turi skirtingą aspektų skaičių. Panašūs modeliai įeina į Konkuruojančių vertybių modelį. Minėti modeliai sudarė tarsi keturis kvadratus:

1. žmogiškųjų santykių — tai įsitraukimas, autonomija, vadovybės palaikymas, integracija, gerovė, prisidėjimas prie bendros veiklos, mokymas ir pastangos;
2. vidiniai procesai – formalizacija ir tradicijos;
3. atvira sistema – atsipalaidavimas. Inovacijos ir lankstumas, dėmesys, nukreiptas į išorę;
4. racionalūs tikslai – organizacijos tikslų aiškumas, spaudimas gaminti, kokybė, grįžtamasis ryšys apie veiklą, efektyvumas.

Organizacinio klimato matavimo priemonė buvo sukurta ir testuota įtraukiant didelį darbuotojų skaičių iš 55 gamybos organizacijų. Rezultatai atskleidė, kad instrumentas turi stiprias psichometrines ypatybes ir pateikia tyrėjams patikimą priemonę tam, kad būtų galima įvertinti 17 darbuotojo darbo aplinkos suvokimo aspektų. Vidinis skalių patikimumas buvo priimtinas beveik visais atvejais ir geras daugeliu jų. Ši klimato matavimo priemonė leidžia aiškiai išskirti organizacijas, kadangi parodė gerą diskriminacinį validumą. Susitarimas tarp darbuotojų organizacijų viduje buvo aukštas, kas rodo, kad priemonė tenkina sąlygas duomenų apie darbuotojų suvokimus surinkimui (Patterson et al., 2005).

Norint išsiaiškinti psichometrines organizacijos savybes, buvo naudojamas Psichologinio klimato klausimynas, kuris apėmė 35 koncepcijas: 11 susijusių su darbo ir vaidmenų charakteristikomis, 8 – vadovavimo ypatybėmis, 4 – darbo grupės ir 12 – sistemos ar organizacinio lygmens savybėmis. Kiekviena koncepcija turėjo nuo dviejų iki septynių punktų, taigi viso klausimynas susidarė iš 145 teiginių. Pasinaudojant šiomis koncepcijomis buvo sudaryta organizacinio klimato tyrinėjimo priemonė – Svarbiausių komponentų analizė (*angl.* Principal components analysis, *sutr.* PCA), kuri pateikė tik šešių aspektų skalę – tai konfliktai ir neaiškumas; iššūkiai darbe, svarbumas, įvairumas; vadovybės palaikymas, darbo grupės parama; draugiškumas ir šiluma; organizacinis gyvumas ir darbo standartai (Davidson et al., 2001).

Skirtingi organizacinio klimato tyrimo metodai yra taikomi ne tik specialiose pramonės šakose, pavyzdžiui, viešbučių versle, ligoninėse, gamybos įmonėse, bet ir norint išsiaiškinti vis kitokius klimato ir kitų organizacinių ar individualių rezultatų ryšius ar tiriant klimato rūšis. Bandydami nustatyti svetingumo industrijai, o tiksliau Australijos viešbučių verslui, būdingas organizacinio klimato dimensijas M. Davidson et al. (2001) darbuotojams pateikė klausimą,

sudarytą iš 35 dimensijų (galimų aspektų), kad būtų kuo didesnė aspektų įvairovė. Kiekviena dimensija turėjo po 2 teiginius (viso 70 punktų, atsakymų žymėjimas Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Tyrimo rezultatai buvo atrinkti septyni klimato aspektai: lyderio palaikymas; profesinis ir organizacinis sąmoningumas; konfliktas ir neaiškumas; reguliavimas, organizacija ir spaudimas; darbo įvairovė, iššūkis ir sąmoningumas; darbo grupės bendradarbiavimas, draugiškumas ir šiluma; darbo standartai, kurie yra svarbūs minėtai viešbučių pramonei.

Mokslo įstaigos apskritai turi specifinį organizacinį klimatą. T. Moran ir F. Volkwein (1988) atliko koledžų klimato tyrimą, apklausiant jų darbuotojus. Rezultatai parodė, kad organizacinis klimatas yra kiekvieno koledžo ypatybė, kuri gali atskirti vieną įstaigą nuo kitos. Pasirodo, kad bent jau aukštojo išsilavinimo įstaigose, klimatas yra konstrukcija, kuri gali veikti didesniu laipsniu intraorganizaciniame – tarp skyrių – lygmenyje negu organizaciniame. Gauti duomenys pasiūlė darbo grupių svarbumą priimti kaip centrinį kintamąjį organizaciniuose aukštojo išsilavinimo įstaigų klimatuose. Gali būti, kad aukštojo išsilavinimo įstaigose didžiausia grupė darbuotojų organizacijoje – fakultetas – susijusi su įstaiga taip ekstensyviai per skyrius, kad organizacijos mastu klimatas galbūt neišryškėja iki to paties laipsnio, kaip tai vyksta kituose organizacijų tipuose. Ši studija taip pat ištyrė skirtumus tarp koledžo, kuriame buvo palyginti teigiamas klimato suvokimas ir kuriame buvo labiau neigiamas klimato suvokimas. Analizės rezultatai pateikė įrodymą diskriminacinei funkcijai, kuri pavadinta „tikslas ir veiklos standartai,“ pagrįstai institucijos tikslo aiškumu, kontroliuojamais veiklos standartais ir veikla pagrįstais įvertinimais. Rezultatai rodo, kad kuriant teigiamą organizacinį klimatą konsultavimasis tarp kolegų ir komunikacija yra mažiau svarbi už tikslų nustatymą ir veiklos standartus. Tikėtina, kad koledžo organizacinis klimatas, bus labiausiai teigiamas, kai lyderiams pasiseka gerai informuoti narius apie organizacijos tikslus ir įvertina narius jų įnašo į tuos tikslus pagrindu.

Pavyzdžiui, vertinant klimatą kūrybiškumui, inovacijoms ir pokyčiams, galima naudoti Situacinės perspektyvos anketą (*angl.* Situational Outlook Questionnaire, *sutr.* SOQ). Ši anketa padeda darbuotojams vystyti geresnį savo darbinės aplinkos supratimą ir paveikia galimybę, kad jie tą suvokimą panaudos kūrybiškumui ir problemų sprendimui kuriant inovacijas. Situacinės perspektyvos anketą sudaro 9 dimensijos: iššūkis/įsitraukimas; laisvė; pasitikėjimas/atvirumas; idėjoms skirtas laikas; žaismingumas/humoras; konfliktai; idėjų palaikymas; debatai; rizikavimas (Isaksen, 2007). Visos šios dimensijos pozityviai susiję su inovacijomis ir pokyčiais, išskyrus vieną – konfliktus. Darbo aplinkoje, kurioje yra aukštas konfliktų lygis, tikėtina, mažiau vystysis inovacijos ir komercinė sėkmė, kuri ateina esant pokyčiams.

Būtent pasinaudojant Situacinės perspektyvos anketą buvo tiriamas ryšys tarp to, kaip žmonės suvokia organizacinį klimatą, ir organizacijos sugebėjimo: plėtoti originalius produktus ir paslaugas, operatyviai pristatyti šiuos produktus į rinką, originalius ir sėkmingus produktus paversti pelno šaltiniu. Tiriamos organizacijos buvo suskirstytos į tris kategorijas: inovatyvios, vidutinės ir stagnatyvios, remiantis jų produktų komercine sėkme. Inovatyvios organizacijos vystė daugiau naujų produktų ir paslaugų, greitai juos pateikdavo rinkai bei buvo visapusiškai pelningos. Stagnatyvios organizacijos nesugebėjo kontroliuoti naujų produktų ir paslaugų vystymo, turėjo sunkumų greitai ir efektyviai juos pateikti rinkai bei buvo nepelningos. Vidutinės organizacijos buvo viduryje tarp minėtųjų. Inovatyvios organizacijos buvo sėkmingiausios, nes remiantis gautais duomenimis, jų darbuotojai išreiškė turį teigiamus požiūrius į tas organizacinio klimato dimensijas, kurios pozityviai susiję su pokyčiais ir naujovių diegimu (The Climate for Creativity, Innovation, and Change, 2002).

Kitas tyrimas organizaciniu klimatu inovacijoms siekė išnagrinėti santykį tarp transformacinio vadovavimo ir klimato organizacinei inovacijai bei iki kokio lygio konkurencinga, į veiklą orientuota organizacinė kultūra išskiria šį santykį. Tyrimo metodika nurodė šešis transformacinio vadovavimo veiksnius:

1. Aiškiai išreiškiama vizija (5 dalykai),
2. Aprūpina tinkamą sektiną pavyzdį (3 dalykai),
3. Skatina pritarimą tikslams (4 dalykai),
4. Nustato aukštus veiklos lūkesčius (3 dalykai),
5. Teikia individualią paramą (4 dalykai),
6. Teikia intelektualų stimuliavimą (4 dalykai).

Du iš šešių transformacinių vadovavimo veiksnių, - Aiškiai išreiškiama vizija ir Teikia individualią paramą, buvo teigiamai susieti su klimatu organizacinei inovacijai. Priešingai nei tikėjosi tyrėjai transformacinis Intelektualaus stimuliavimo vadovavimo veiksnys neturėjo stipriausio ryšio su klimatu. Iš tikrųjų stipriausias ryšys buvo su vadovavimo faktoriumi - Aiškiai išreiškiama vizija. Tyrimu rasta, kad konkurencinga, į veiklą orientuota organizacinė kultūra buvo stipriai susieta su klimatu organizacinei inovacijai ir išskyrė santykį tarp trijų transformacinių vadovavimo veiksnių ir organizacinio klimato. Rezultatai atskleidžia, kad intelektualus stimuliavimas visiškai nenumatė organizacinės kultūros ar klimato inovacijai (Sarros, Cooper, Santora, 2008).

M. Dickson, P. Hanges, Ch. Resick (2006) tyrė, kaip skiriasi klimato stiprumas mechaniškose ir organiškose organizacijose. Mechaniškos organizacijos pasižymi labiau išryškintomis darbo praktikomis, formalizuotomis politikomis ir praktikomis, kurios daro įtaką elgesiui, o sprendimų priėmimas centralizuotas. Tuo tarpu organiškose organizacijose stokoja

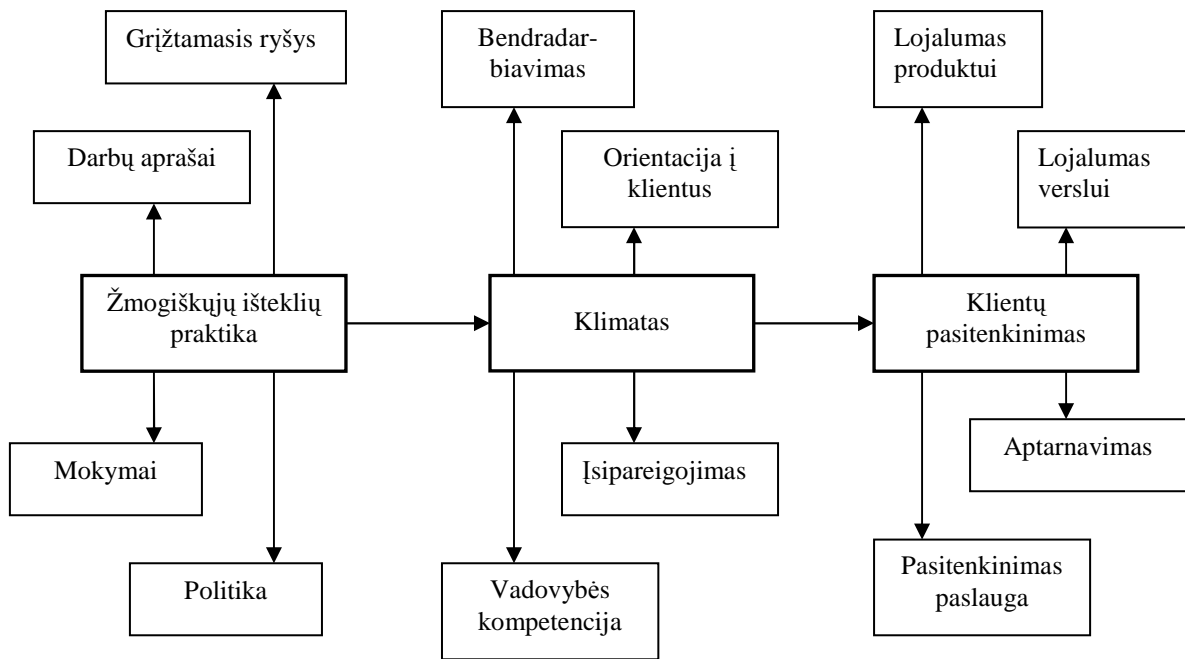
formalumo, vyrauja decentralizuotas valdymas, kuris leidžia varijuoti darbuotojų suvokimams didesniame diapazone. Atsižvelgiant į šias ypatybes, buvo norima išsiaiškinti, kurio tipo organizacijose klimatas yra stipresnis. Šiame tyrime buvo apklausti asmenys iš 123 finansines, maitinimo ir telekomunikacijų paslaugas teikiančių bendrovių.

Tyrimo rezultatai parodė, kad klimato lygmuo buvo reikšmingai ir neigiamai susietas su klimato stiprumu, tuo parodydamas, kad mažesnis standartinis darbuotojų klimato suvokimo nukrypimas organizacijos viduje buvo rastas organizacijose su daugiau mechanišku klimatu. Be to, pasidalintos vertybės buvo reikšmingai ir teigiamai susietos su klimato lygmeniu, kas reiškia, kad vertybės, pasidalintos organizacijos narių dėl to, kaip organizacija turi veikti, buvo teigiamai susietos su pasidalintu narių suvokimu dėl esamų organizacijos praktikų. Buvo rastas didesnis susitarimas dėl klimato suvokimo organizacijos viduje tose organizacijose, kurių klimatams atspindėjo daugiau mechaniškas organizacines praktikas (Dickson, Hanges, Resick, 2006).

Empirinius tyrimus, kuomet nagrinėjamos organizacinio klimato sąsajos su kažkokiais elementais, galima suskirstyti į dvi grupes:

- Susiję su organizaciniais rezultatais (produktyvumas, klientų pasitenkinimas ir pan.);
- Susiję su individualiais rezultatais arba asmenine būseną (įsitraukimas, pasitenkinimas darbu, stresas darbe, kompetencija).

Tačiau kartais tyrimai įtraukia tiek rezultatus, susijusius su išorine organizacijos aplinka, tiek vidinius veiksnus, tad griežto atskyrimo negalima daryti. Pavyzdžiui, K. Rogg et al. (2001) tyrė žmogiškųjų išteklių praktikos, organizacinio klimato ir klientų pasitenkinimo sąsajas. Rezultatai parodė vidutinę koreliaciją tarp žmogiškųjų išteklių praktikos ir klimato kintamųjų, kas įrodė šių dviejų konstrukto ryšį. Kai tuo tarpu ryšiai tarp žmogiškųjų išteklių praktikos ir klientų aptarnavimo kintamųjų buvo santykinai mažas. Santykiai tarp klimato kintamųjų ir klientų aptarnavimo kintamųjų yra beveik statistiškai reikšmingi, ypač apimantys orientacijos į klientą ir darbuotojo įsipareigojimo dimensijas, yra santykinai aukšti. Taigi žmogiškųjų išteklių praktika daro įtaką organizaciniam klimatui, o šis paveikia klientų pasitenkinimo rodiklius. Šie ryšiai pavaizduoti 5 paveiksle.



Šaltinis: ROGG, K. et al. (2001) Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction, p. 441.

5 pav. Žmogiškųjų išteklių praktikos įtaka klientų pasitenkinimui per organizacinį klimatą

Panašiai kaip ir ankstesniame tyrime G. Gelade, M. Ivery (2003) stengėsi išsiaiškinti, kokią poveikį žmogiškųjų išteklių praktikos ir klimatas daro organizacijos veiklai. Tyrimo rezultatai parodė, kad koreliacija tarp klimato ir veiklos negali būti paaiškinta jų bendros priklausomybės nuo žmogiškųjų išteklių praktikos veiksmų: personalo lygmens, viršvalandžių ir profesinio tobulėjimo, ir kad duomenys yra atitinka tarpininkavimo modelį, kuriame žmogiškųjų išteklių praktikos įtaka verslo veiklai yra iš dalies atskiriama darbo klimato. Taigi sprendimai, priimami žmogiškųjų išteklių srityje, turi ir tiesioginę, ir netiesioginę įtaką veiklai. Šiuo atveju sprendimai netiesiogiai pasireiškia didindami ar silpnindami klimatą, kuris savo ruožtu paveikia pokyčius veikloje.

Dar vienas tyrimas, susijęs su žmogiškųjų išteklių praktikomis, nagrinėjo, ar tarp jų ir produktyvumo įsiterpia organizacinis klimatas. Rezultatai rodo, kad darbuotojo organizacinio klimato suvokimas tikrai sumažina santykį tarp žmogiškojo kapitalo padidinimo žmogiškųjų išteklių sistemos naudojimo ir produktyvumo, ir kad ši sąveika yra neigiama. Santykis tarp žmogiškųjų išteklių ir pasekminio produktyvumo yra stipresnis firmoms su blogu klimatu. Pagal hipotezę, klimatas ir žmogiškųjų išteklių praktika turi įtakos darbuotojo motyvacijai. Dėl šios priežasties jie gali kompensuoti vienas kitą. Koreliacija tarp žmogiškųjų išteklių sistemos ir produktyvumo turi būti palyginti silpna firmose, kurios turi teigiamą klimatą todėl, kad

darbuotojai šitose firmose turi dirbti visu pajėgumu. Tikrai, kai yra blogas klimatas, laukiama stipri koreliacija todėl, kad tie darbuotojai gali turėti daug atsarginių pajėgumų. Todėl klaidinga manyti, kad žmogiškųjų išteklių praktikos, kurios yra sukurtos padidinti žinias, įgūdžius, sugebėjimus ir darbuotojų motyvaciją bus efektyvesnės, kai vyraus teigiamas organizacinis klimatas. Šitie rezultatai yra suderinti su teorijos perspektyva, pagrįsta motyvacijos išteklių paskyrimo teorijomis (Neal, West, Patterson, 2005).

Vis tik šiame skyriuje daugiau pateikiama organizacinių klimatų tyrimų, kurie susiję su individualiais rezultatais. Daug mokslininkų aiškina, kaip klimatas paveikia darbuotojo įsitraukimą, pasitenkinimą darbu, elgesį, keletas jų net tyrė įtaką žmogaus sveikatai. Pavyzdžiui, A. Mikkelsen, P. Saksvik ir H. Ursin (1998) siekė patvirtinti, kad egzistuoja ryšys tarp streso ir organizacinio klimato suvokimo tokiose organizacijose, kuriose greitai vyksta pokyčiai, būtina nuolat mokytis ir tobulėti. Tyrimui buvo panaudotas ir asmuo - aplinka (*angl.* person-environment; *sutr.* P-E) suderinamumo metodas, kuris charakterizuoja stresą kaip atitikimo tarp asmens ir aplinkos savybių trūkumą. Rezultatai parodė, kad kai individualaus ir organizacinio mokymosi klimato įvertinimai buvo aukšti, streso lygmuo buvo žemas, ir atvirkščiai. Kai pirmoji grupė susiduria su problemomis organizaciniame gyvenime, nesutarimais, konfliktais ar ginčiais, ji gali sukurti situacijas, reikalaujančias eksperimentų, rizikos prisiėmimo, ir randa naujus būdus užduotis atlikti gerai. Socialinis lyderių, kolegų ir pavaldinių palaikymas visada yra sulaukiamas. Atrodo, tai yra palankiausias klimatas pasikeitimams, darbo perprojektavimui ir organizaciniam pasisėkimui. Pagrindinė šio tyrimo išvada ta, kad individualus ir organizacinis mokymosi klimatas bei neatitikimas tarp dviejų klimato lygmenų, yra svarbūs streso šaltiniai organizacijose, kurios greitai keičiasi (Mikkelsen, Saksvik, Ursin, 1998).

S. Asha (2008) taip pat mano, kad egzistuoja santykis tarp organizacinio klimato ir darbuotojo sveikatos. Fizinio nuovargio priežastys nėra siejamos nei su vienu iš organizacinio klimato motyvų. Funkciniai organizacinio klimato, kontrolės ir prisijungimo motyvai taip pat neturi jokios koreliacijos su fiziniu ir emociniu nuovargiu, tačiau disfunkcinis klimatas turi teigiamą koreliaciją su emocinio nuovargio rezultatu.

Gera darbo jėgos savijauta organizacijos vadovams itin rūpi tose pramonės šakose, kur būtina laikytis griežtų saugumo priemonių. Todėl yra tyrimų, kuomet nustatytas ryšys tarp organizacinio klimato, jos specifinės rūšies – saugumo klimato – ir individo elgesio. Rezultatai parodė, kad bendras organizacijos klimatas veikia saugumo klimatą, o šis daro įtaką darbuotojų žinioms ir motyvacijai. Buvo nustatyta, jog motyvacija daro silpnesnį poveikį dalyvavimui. Šis rezultatas galėjo atsirasti dėl to, kad ne visi motyvacijos aspektai, susiję su saugumu, buvo įvertinti. Motyvacijos dalykai įvertino bendrą vertę, kurią darbuotojai suteikė darbovietės sveikatos ir saugumo veiklai, ir neįvertino vertės, kurią asmenys suteikia pačių dalyvavimui

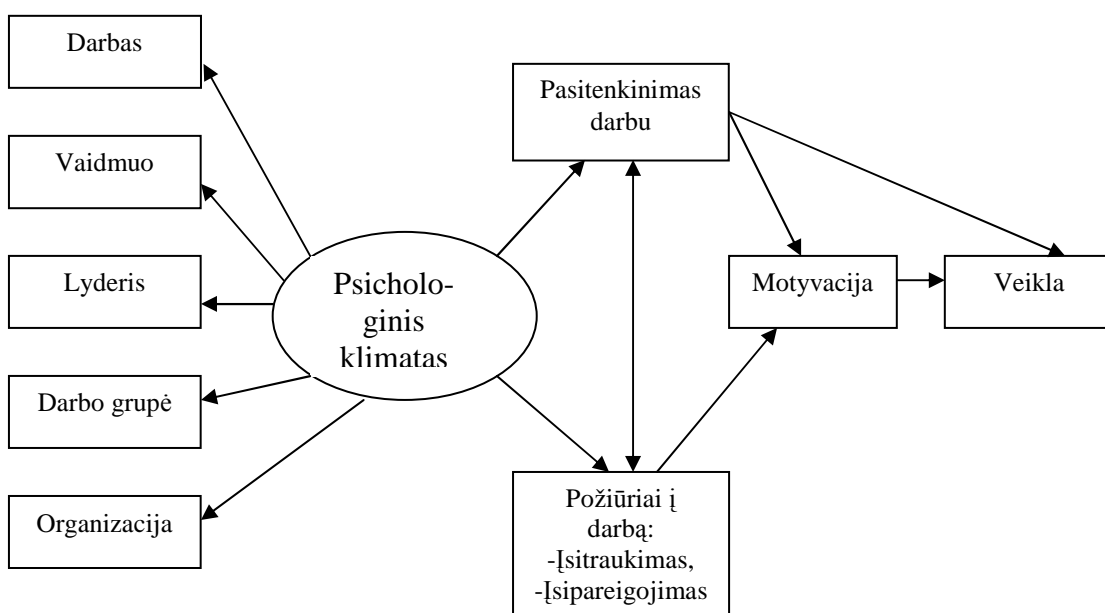
saugumo veiksmuose. Duomenys rodo, kad jei saugumo klimato pagerinimai gali turėti kokią nors įtaką saugumo veiklai, tai pirmiausia pasireiškia darbuotojų žinių ir motyvacijos pasikeitimais (Neal, Griffin, Hart, 2000).

Darbuotojas yra svarbiausia organizacijos dalis, kurianti vertę, todėl būtina žinoti, ar jis gerai jaučiasi, ar pasiruošęs padaryti daugiau, kad organizacija klestėtų. Vadovybei reikėtų nustatyti, kokį poveikį organizacinis klimatas daro darbuotojo ištraukimo suvokimui. Nors dažnai organizacinis klimatas vertinamas pagal bendrą organizacijos suvokimą, tyrimas atrado, kad tikrai palaikantis klimatas yra reikšmingas numatant tris nagrinėjamus ištraukimo kintamuosius, t.y. dalyvavimas sprendimų priėmime, komandinis darbas ir komunikacija. Organizacinis klimatas turi būti įvertintas kaip kompleksinis organizacinio suvokimo indikatorius, kuris gali būti panaudotas geresniam organizacijos ir jos darbuotojų ištraukimo sistemų valdymui. Atlikto tyrimo duomenys parodė ir tai, kad klimatas sudaro esminį komunikacijos kintamojo pokyčio dalį ir kad tik palaikymas bei išsipareigojimai reikšmingai nuspėja darbuotojo komunikacijos suvokimus, todėl galima teigti, jog apskritai organizacinis klimatas yra svarbus vystant komunikaciją. Norint padidinti darbuotojų ištraukimą į darbą reikėtų atsižvelgti į įvairius organizacijos klimato aspektų rinkinius ir darbuotojo emocinius požiūrius (Shadur, Kienzle, Rodwell, 1999). Intensyvus darbuotojų ištraukimas į aktyvią organizacijos veiklą skatina savarankiškumo ir atsakomybės jausmą. Dėl to žmonės pradeda dirbti stropiau, mažiau reikalinga formali kontrolės sistema. Jei organizacijos nariai turi galimybę praktiškai panaudoti savo žinias ir sugebėjimus bei visateisiškai dalyvauti priimant sprendimus, tuomet galutiniai organizacijos sprendimai atspindi daugelio darbuotojų požiūrius, yra geriau įgyvendinami bei lemia geresnius veiklos rezultatus.

Yra svarbu, kad darbuotojas jaustųsi gerai atlikdamas savo darbą, todėl galbūt truputį tenka paliesti psichologijos dalyką. Todėl pirmiausia tiriama kaip psichologinis klimatas paveikia darbuotojo pasitenkinimą. M Schulte, Ch. Ostroff, A. Kinicki (2006) nagrinėjo santykinį psichologinių ir vieneto lygmens klimatų poveikį individo pasitenkinimui ir tyrė, ar darbuotojo pasitenkinimas yra ne tik susietas su jo darbo aplinkos suvokimu, bet ir papildomą įtaką turi pasidalinto klimato suvokimo sistemos. Tyrimas patvirtino hipotezę, kad vieneto lygmens klimato sistemos sudaro reikšmingą skirtumą individo pasitenkinimui. Vieneto lygmens klimato aspektų kompleksas nepaaiškino papildomo pasitenkinimo skirtumo, bet jį paaiškino individo lygmens psichologinio klimato komplekto aspektai. Rezultatai taip pat parodė, kad konteksto socialinės aplinkos sritys yra svarbesnės individų požiūrių supratimui organizacijose už pačių asmenų suvokimo kontekstą.

Kito tyrimo rezultatai aiškiai rodo, kad psichologinio klimato suvokimas tikrai turi patikimus santykius su darbuotojų darbo požiūriais, psichologine gerove, motyvacija ir veikla.

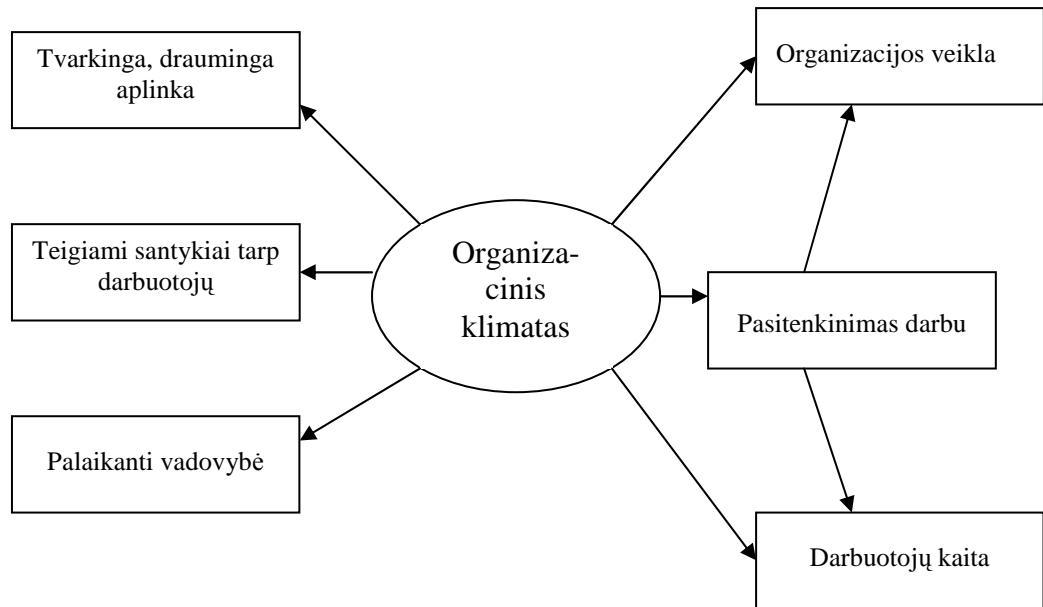
Apskritai psichologinio klimato suvokimas turi stipresnius santykius su darbuotojų darbo požiūriais (pasitenkinimu, įsipareigojimu ir įsitraukimu į darbą) ir psichologine gerove negu su darbuotojų motyvacija ir veikla. Ši koreliacijų struktūra, kuri pavaizduota 6 paveiksle, siūlo, kad psichologinio klimato poveikis darbuotojo motyvacijai ir veiklai yra atskirtas darbuotojo darbo požiūrių. Be to, psichologinio klimato aspektai, susieti su darbuotojų lyderiu, darbo grupe ir organizacija turėjo stipriausius santykius su darbo požiūriais, o tuo tarpu suvokimas, susietas su darbu ir lyderiu, turėjo stipriausią poveikį psichologinei gerovei (Parker et al., 2003).



Šaltinis: PARKER, Ch. et. al. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review, p. 404.

6 pav. Psichologinio klimato įtaka organizacijos veiklai

J. Griffith (2006) atliktas tyrimas neįtraukia psichologinio individo lygmens klimato, kaip prieš tai aptartoje studijoje, tačiau nurodo, kokia koreliacija yra tarp organizacinio klimato, pasitenkinimo darbu, organizacijos veikla bei darbuotojų kaita.



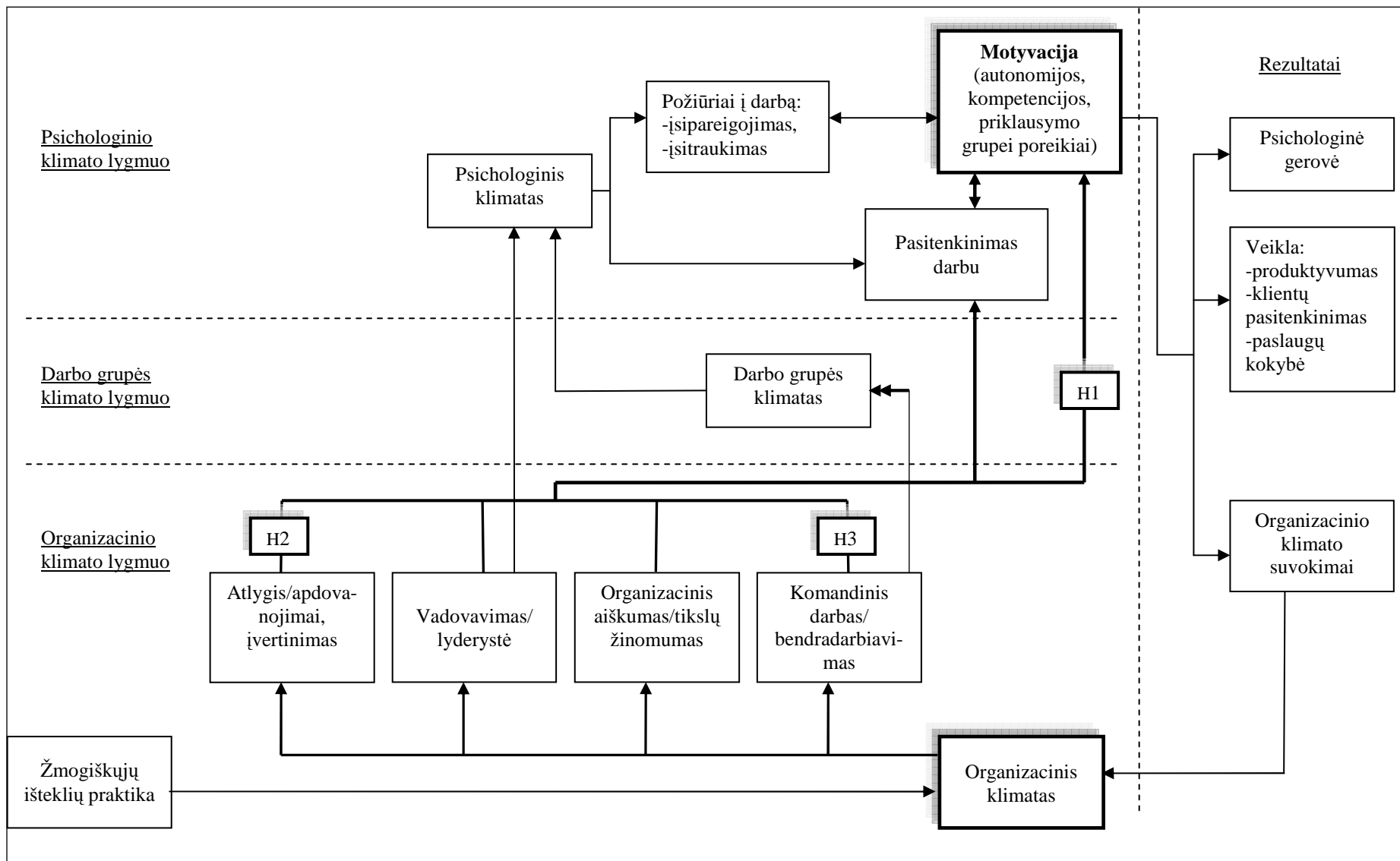
Šaltinis: GRIFFITH, J. (2006) A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations, p. 1866.

7 pav. Organizacinio klimato įtaka organizacijos veiklai, pasitenkinimui darbu ir darbuotojų kaitai

7 paveikslas iliustruoja tai, kad darbuotojų teigiamo organizacinio klimato suvokimai susiję su aukštesnio lygio organizacijos veikla ir mažesne darbuotojų kaita, t.y. organizacinis klimatas buvo reikšmingai ir teigiamai susijęs su organizacijos veikla ir organizacinis klimatas buvo reikšmingai ir neigiamai susijęs su darbuotojų kaita, o specifinių organizacinio klimato aspektų poveikis veiklai ir darbuotojų kaitai buvo ištirtas, panaudojant pasitenkinimą darbu kaip tarpinį efektą turintį aspektą. Rezultatai taip pat leidžia suprasti, kad efektyviam organizaciniam funkcionavimui būtina tvarkinga ir drausminga aplinka, teigiami darbuotojų santykiai ir palaikantys lyderiai.

2.3. Organizacinio klimato ir motyvacijos sąsajos modelis

Išnagrinėjus atliktus tyrimus, susijusius su organizaciniu klimatu ir pateiktus šiame skyriuje, formuojamas toks bendras organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos sąsajos modelis (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės.

8 pav. Teorinis organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelis

8 paveiksle pateiktas modelis parodo sąsajas tarp organizacinio klimato ir psichologinio klimato lygmens rezultato – darbuotojo motyvacijos. Yra trys ryšio šio variacijos: 1) organizacinis klimatas per išskirtus svarbiausius aspektus (atlygis/apdovanojimai, įvertinimas, vadovavimas/lyderystė, organizacinis aiškumas/tikslų žinomumas, komandinis darbas/bendradarbiavimas), kuriems įtaką daro organizacijoje taikoma žmogiškųjų išteklių praktika, tiesioginiai paveikia darbuotojų motyvaciją; 2) pirmiausia organizacinis klimatas paveikia psichologinio klimato rezultatą – pasitenkinimą darbu, o tik tuomet šis daro įtaką motyvacijai (čia pasireiškia grįžtamasis ryšys – motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę pasitenkinimą darbu); 3) įvertinant organizacinio klimato dviejų aspektų (vadovavimas/lyderystė ir komandinis darbas/bendradarbiavimas) ryšius su psichologiniu klimatu, pastarasis paveikia asmens požiūrius į darbą, kurie formuoja motyvaciją (galimas ir grįžtamasis ryšys, t.y. motyvacija skatina įsitraukimą ir įsipareigojimą organizacijai). Motyvacijos rezultatai yra psichologinė gerovė, organizacijos veikla (ypač paslaugas teikiančiose organizacijose) bei pasidalintini suvokimai apie organizacinį klimatą, kurie padeda formuoti pozityvų arba sudaro negatyvų klimatą organizacijoje.

Atsižvelgiant į modelį tyrime bus tikrinamos šios hipotezės:

H1 – Organizacinio klimato aspektai (atlygis/apdovanojimai, įvertinimas, vadovavimas/lyderystė, organizacinis aiškumas/tikslų žinomumas, komandinis darbas/bendradarbiavimas) turi tiesioginį stiprų ryšį su darbuotojų motyvacija.

H2 – Atlygio/apdovanojimų, įvertinimo aspektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su autonomijos poreikiu.

H3 – Komandinio darbo/bendradarbiavimo aspektas daro didžiausią įtaką poreikiui priklausyti kokiam nors grupei.

Apžvelgti tyrimai parodė, kad organizacinis klimatas yra svarbus tarpinis elementas tarp organizacijoje taikomos žmogiškųjų išteklių praktikos ir individo lygio (pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas, įsitraukimas į veiklą) ir/ar organizacinių rezultatų (veikla, klientų poreikių patenkinimas, produktyvumas, efektyvumas). Empirinių rezultatų, kad organizacinis klimatas daro tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai, nepavyko rasti. Keletas tyrimų nurodo, kad egzistuoja koreliacija tarp psichologinio (individo lygio) klimato ir specifinės organizacinio klimato rūšies – saugumo klimato.

Modelis, sudarytas išnagrinėjus empirinius organizacinio klimato tyrimus, parodo, kokie gali būti organizacinio klimato ir motyvacijos ryšiai per psichologinio klimato rezultatus arba tiesiogiai per keturis organizacinio klimato aspektus.

3. ORGANIZACINIO KLIMATO ĮTAKOS MOTYVACIJAI KETURIŲ ŽVAIGŽDUČIŲ VIEŠBUČIUOSE KAUNE TYRIMAS

Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika, gauti atlikto tyrimo rezultatai bei jų analizė.

3.1. Tyrimo metodika

Išanalizavus teorinę medžiagą ir atliktus empirinius tyrimus organizacinio klimato srityje, šiam tyrimui buvo iškeltas **tikslas** ištirti, ar organizacinio klimato aspektai paveikia pagrindinius darbuotojų motyvacijos poreikius.

Tyrimui keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti, ar teigiamai darbuotojai vertina organizacinio klimato aspektus, išskiriant - „vadovavimas/lyderystė“ ir „komandinis darbas/bendradarbiavimas“.
2. Ištirti respondentų požiūrį į darbą, vertinant savo ir bendradarbių pastangas.
3. Išsiaiškinti, kurie organizacinio klimato aspektai koreliuoja su darbuotojų motyvacija.

Tyrimo metodai. Šiam tyrimui yra naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Šis instrumentas yra patikimas ir dažnai naudojamas panašiuose darbuose. Klausimai yra uždari, respondantai įvertina, kaip teiginiai atitinka esamą situaciją. Antroje ir trečioje anketos dalyse pateikti teiginiai vertinami naudojant Likerto penkių balų skalę, kurioje 1 reiškia „atitinka“, 2 – „iš dalies atitinka“, 3 – „iš dalies neatitinka“, o 4 – „neatitinka“. Kuo pasirinkimas arčiau atitikimo (mažesnis balas), tuo teigiamiau darbuotojai vertina tam tikrą organizacijos aspektą ir jo reikšmę motyvacijai.

Gauti duomenys analizuojami ir tvarkomi matematine – statistine SPSS 13.0 duomenų apdorojimo programa. Buvo atliekama faktorinė analizė pagal pagrindinių komponenčių metodą ir ašių sukimą varimax, siekiant patikrinti, ar tolesnei analizei galima naudoti visus organizacinio klimato teiginius, ir kaip jie pasiskirsto į aspektus (faktorius).

Tyrimui svarbu nustatyti koreliacijos ryšius tarp organizacinio klimato aspektų ir trijų pagrindinių motyvacijos poreikių. Šių ryšių stiprumas skaičiuojamas pagal Spearman koeficientą, nes teiginiai buvo vertinami ranginėje (Likerto) skalėje. Jei gautoji reikšmė viršija numatytą lygmenį, daroma išvada, kad koreliacija tarp teiginių yra statistiškai reikšminga. Taip pat įvertinamas koreliacijos ryšio stiprumas, jei p reikšmė yra:

- iki 0,1, tai ryšys labai silpnas,
- nuo 0,1 iki 0,4 ryšys yra silpnas;
- nuo 0,4 iki 0,6 – ryšys vidutinis;

- nuo 0,6 iki 0,8 – ryšys stiprus;
- daugiau kaip 0,8 – ryšys labai stiprus.

Apskaičiuojami skalių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai leidžia išsiaiškinti, kurie organizacinio klimato aspektai vertinami geriausiai, o kurie yra blogiausi. Individualių požymio reikšmių sklaidai nustatyti pasitelkiama tarpgrupinė dispersija, parodanti rezultatinio požymio grupinių vidurkių sklaidą, kurią lemia faktorinis požymis. Sklaida įvertinama taip:

- iki 10 proc. sklaida yra maža;
- 10-20 proc. – sklaida laikoma vidutine;
- 20-30 proc. – sklaida didelė;
- 30-50 proc. – sklaida labai didelė;
- nuo 50 proc., laikoma, kad sklaida realios prasmės jau neturi.

Tyrimo anketa (žr. 1 priedą) yra sudaryta iš trijų dalių:

1. bendra statistinė informacija apie tiriamuosius (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo trukmė organizacijoje), siekiant išsiaiškinti, ar skiriasi respondentų nuomonės, atsižvelgiant į demografinius duomenis;

2. organizacinio klimato anketa, kuri yra sudaryta R. Rekašiūtės – Balsienės (2005) anketos, panaudotos tiriant Lietuvos verslo organizacijų klimata, pagrindu. Šią dalį sudaro 40 teiginių, suformuluotų teigiama forma, kurie suskirstyti į 8 dalis (teiginių skaičius kiekvienoje dalyje nevienodas) – organizacinio klimato aspektus. Šios dalies tikslas – sužinoti, kuriuos aspektus respondentai vertina blogiausiai ir kuriuos – geriausiai;

3. motyvacijos veiksnių įvertinimo anketa, kuri sudaryta autorių E.L.Deci ir R.M.Ryan (2000) klausimyno pagrindu, skirta ištirti, kaip patenkinami pagrindiniai žmonių poreikiai darbo vietoje. Ši dalis apima 21 teiginį. Teiginiai suformuluoti tiek teigiama, tiek neigiama formomis. Septyni teiginiai atspindi autonomijos poreikį, šeši – kompetencijos, o likę aštuoni – poreikį priklausyti kokiai nors grupei.

Tyrimu bus siekiama patikrinti tris hipotezes. 3 lentelėje pateikiama hipotezė ir ją nusakantys anketos teiginiai.

3 lentelė

Hipotezės ir jas paaiškinantys anketos teiginiai

Hipotezė	Anketos teiginiai
H1 – Organizacinio klimato aspektai (atlygis/apdovanojimai, įvertinimas, vadovavimas/lyderystė, organizacinis aiškumas/tikslų žinomumas, komandinis darbas/bendradarbiavimas) turi tiesioginį stiprų ryšį su darbuotojų motyvacija.	Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti; Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus; Darbuotojų iniciatyva yra skatinama; Žmonės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus; Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius;

Hipotezė	Anketos teiginiai
	<p>Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais; Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą; Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri; Vadovai supranta darbuotojų problemas; Vadovai yra savo darbo žinovai; Vadovai pasitiki savo darbuotojais; Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kai tai yra įmanoma; Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus; Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus; Darbuotojai gerai žino savo asmeninius tikslus; Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje; Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia; Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos; Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą; Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais.</p> <p>Motyvacijos veiksmų įvertinimo dalies teiginiai.</p>
<p>H2 – Atlygio/apdovanojimų, įvertinimo aspektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su autonomijos poreikiu.</p>	<p>Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti; Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus; Darbuotojų iniciatyva yra skatinama; Žmonės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus; Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinę žinią ir įgūdžius; Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais; Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą; Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą; Darbe aš jaučiu spaudimą; Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe; Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama; Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus; Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi; Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą.</p>
<p>H3 – Komandinio darbo/bendradarbiavimo aspektas daro didžiausią įtaką poreikiui priklausyti kokiai nors grupei.</p>	<p>Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia; Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos; Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą; Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais; Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu; Aš sutariu su savo bendradarbiais; Darbe aš nenusižengiu savo principams; Aš manau, kad žmonės, su kuriais dirbu, yra mano draugai; Žmonės darbe rūpinasi manimi; Nėra daug bendradarbių, kurie man artimi; Atrodo, kad žmonės, su kuriais dirbu, nelabai mėgsta mane; Žmonės darbe yra pakankamai draugiški man.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo imtis. Tyrimo dalyviai yra Kaune esančių keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai. Kadangi tokio lygio viešbučiuose paprastai yra ir restoranai, ir sporto,

sveikatingumo, net grožio centrai, todėl darbuotojų skaičius nebūtinai atspindi kambarių ar lovų skaičių viešbutyje. Kaune viso yra 8 tokie viešbučiai. Pasirenkant būtent tokį reitingą turinčius viešbučius, daroma prielaida, kad organizacinis klimatas yra teigiamas, o darbuotojai tinkamai įvertinami ir motyvuoti. Reikia pastebėti, kad Lietuvoje yra ir penkių žvaigždučių viešbučių – 3 Palangoje ir 6 Vilniuje, tačiau Kaune nėra nei vieno tokia aukštą klasifikaciją turinčio viešbučio. Keturių žvaigždučių įvertinimą turinčių Kauno viešbučių charakteristikos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė

Keturių žvaigždučių viešbučių, įsikūrusių Kaune, charakteristikos

Viešbučio pavadinimas	Miesto rajonas	Restoranas	Kambarių skaičius	Darbuotojų skaičius
Sfinksas	Žaliakalnis	yra	12	23
Hermis	Murava	yra	13	54
Perkūno namai*	Žaliakalnis	yra	28	46
Daugirdas*	Senamiestis	yra	48	59
Daniela	Centras	yra	75	57
Kaunas	Centras	yra	85	70
Best Western Santaka	Senamiestis	yra	92	105
Reval Hotel Neris	Centras	yra	208	90
Viso darbuotojų:				504

* Viešbučiai Perkūno namai ir Daugirdas yra valdomi tų pačių savininkų

Šaltinis: DILKIENĖ E. (2008) Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos nariai.

Visą tiriamųjų populiaciją sudaro 504 viešbučių darbuotojai, tačiau tikėtina, kad esant dabartinei situacijai darbo rinkoje šiuo metu darbuotojų skaičius kinta. Tyrimo imčiai nustatyti naudojama formulė n_{\min} .

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2(N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

N – visumos dydis (504);

p – požymio tikimybė (laikoma, kad ji lygi 0,5);

Δp – požymio dalies paklaida (laikoma, kad ji lygi 5 proc.);

z - normaliojo skirsnio koeficientas (čia pasikliaujama 95 proc. patikimumu), kuris šiuo atveju lygus 1,96.

$$\text{Pagal sąlygą } n_{\min} = \frac{1,96^2 * 504 * 0,5 (1 - 0,5)}{0,05^2 * (504 - 1) + 1,96^2 * 0,5 (1 - 0,5)} = 36$$

Apskaičiavus tyrimo imtį pagal pateiktą formulę, paaiškėjo, kad reikėtų apklausti mažiausiai 36 respondentus, kad rezultatai būtų patikimi.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas atliktas Kauno mieste 2009 metų kovo mėnesį. Anketos, parengtos spausdintu formatu, buvo išplatintos viešbučiuose per padalinių vadovus arba direktorius – viso 100 anoniminių anketų. Keturi iš aštuonių viešbučių dalyvauti tyrime atsisakė: vieno viešbučio direktorius nurodė, kad šiuo metu dėl sudėtingos finansinės padėties atleidžia dalį darbuotojų, todėl nenorėtų jiems pateikti tokios anketos, kitų trijų viešbučių atstovai atsisakymo priežasčių nenurodė. Anketas savanoriškai pildė vidurinėsios ir žemesnėsios grandies viešbučių darbuotojai (administratorės (-iai), vadybininkai (-ės), kambarinės, valytojos (-ai), pagalbiniai darbuotojai (-os), viešbučiui priklausančių restoranų, aptarnaujančių svečius, darbuotojai). Padalinių vadovai, direktoriai negalėjo pildyti anketų, kadangi kai kuriais teiginiais norima išsiaiškinti pavaldinių požiūrį į santykius su jiems vadovaujančiais asmenimis.

Iš pateiktų 100 anketų buvo grąžinta 85 – iš jų 17 visiškai neužpildytos, 6 blogai užpildytos, nes trūksta 50 proc. atsakymų, todėl tyrimui tinkamos yra 62 anketos (atsakomumas – 62 proc.).

3.2. Organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai keturių žvaigždučių viešbučiuose, įsikūrusiuose Kaune, empirinis tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

5 lentelėje pateikiami 62 apklausos dalyvių statistinė informacija: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo trukmė dabartinėje darbovietėje (respondentų skaičius ir jų procentinė išraiška).

5 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristikos

Charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentas
Amžius	18-28	35	56,45
	29-39	16	25,81
	40-50	7	11,29
	51-61	4	6,45
Lytis	Moteris	53	85,48
	Vyras	9	14,52
Išsilavinimas	pagrindinis/vidurinis	17	27,42
	profesinis	12	19,35
	aukštesnysis	10	16,13
	aukštasis	23	37,10
Darbo trukmė šioje organizacijoje	Iki 1 metų	15	24,19
	1-5 metų	39	62,90
	6-10 metų	6	9,68
	11-20 metų	2	3,23
	Daugiau nei 20 metų	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaune įsikūrusiuose keturių žvaigždučių viešbučiuose daugiau nei pusė darbuotojų (56,45 proc.) yra jaunimas, t.y. 18 – 28 metų žmonės, ketvirtadalį (25,81 proc.) sudaro 29 – 39 metų asmenys. 40 – 50 metų darbuotojų yra 11,29 proc. (7 asmenys), o vyresnių nei 51 metai darbuotojų yra tik 4, t.y. 6,45 proc. Viešbučiuose yra gana didelė darbuotojų kaita, kai kurie yra priimami tik sezoniniams darbams, kuomet padaugėja klientų. Vis tik jauniems žmonėms yra lengviau gauti darbą, kadangi jie turi ar siekia išsilavinimo, kuris susijęs su turizmo ir viešbučių veikla (Kauno kolegijos studijų programa Turizmo ir viešbučių vadyba, Lietuvos kūno kultūros akademijos studijų programa Turizmo ir sporto vadyba).

Lyties atžvilgiu viešbučių darbuotojų mažumą sudaro vyrai – 14,52 proc. respondentų arba 9 asmenys, o likę 85,48 proc. yra moterys. Tokia struktūra yra nusistovėjusi per ilgą laiką, kadangi tradiciškai kambarius tvarko kambarinės, registratūroje svečius pasitinka administratorės, kadangi čia reikalaujama reprezentatyvios išvaizdos, klientų aptarnavimu viešbučio restorane rūpinasi padavėjos. Šios pareigybės užima daugumą viešbučio struktūroje. Tačiau stereotipai keičiasi ir atsiranda vyrų, kurie dirba administratoriais. Taip pat viešbutis turi pagalbinių bei apsaugos darbuotojų, kuriais dažniausia dirba vyrai.

Net 37,10 proc. apklaustųjų nurodė siekiantys ar turintys aukštąjį išsilavinimą, 27,42 proc. yra baigę tik pagrindinę ar vidurinę bendrojo lavinimo mokyklą, 19,35 proc. respondentų turi profesinį išsilavinimą, o 16,13 proc. – aukštesnįjį. Daroma prielaida, kad didelė dalis iš 37,10 proc. tyrime aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų yra baigę aukštojo neuniversitetinio mokslo studijas.

Daugiau nei pusė tiriamųjų (62,90 proc.) dabartinėje darbovietėje dirba 1-5 metus. Iki 1 metų viešbutyje dirbančių yra 24,19 proc. Nurodžiusių, kad dirba 6-10 metų ir 11-20 metų atitinkamai buvo 9,68 proc. ir 3,23 proc. Nei vienas respondentas viešbutyje nedirbo daugiau nei 20 metų.

Taigi vidutinį keturių žvaigždučių viešbučio darbuotoją galima apibūdinti taip – tai 18-28 metų amžiaus moteris, turinti aukštąjį išsilavinimą ir dirbanti dabartinėje organizacijoje 1-5 metus.

Nagrinėjant anketos antrosios dalies duomenis, organizacinio klimato teiginiai, kurie buvo suskirstyti į aštuonis aspektus, faktorinės analizės pagalba pagal turimus anketos atsakymus buvo perskirstyti į devynis aspektus. Faktorinės analizės užduotis yra suskirstyti kintamuosius į grupes, kurias vienija koks nors faktorius, atsižvelgiant į tų kintamųjų tarpusavio koreliaciją. Atliekant analizę buvo šalinami tie teiginiai:

- a) kurių faktorinė apkrova nė viename faktoriuje nebuvo didesnė už 0,4;
- b) kurie vienodais svoriais buvo priskirti keliems faktoriams;
- c) kuriuos sudarė ne daugiau kaip du teiginiai.

Buvo atsisakyta dviejų teiginių – „vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri“ ir „darbo metodai organizacijoje yra nuolat tobulinami“, - kurie labai panašiomis reikšmėmis buvo priskirti keliems faktoriams ir teiginio „darbuotojai gerai žino savo asmeninius tikslus“, kadangi vienas teiginys negali sudaryti faktoriaus. 6 lentelėje pateikiami organizacinio klimato faktorinės analizės (naudojant pagrindinių komponentių metodą, angl. *Principal Component Analysis* ir ašių sukimą varimax, angl. *Varimax rotation*) rezultatai.

6 lentelė

Organizacinio klimato faktorinės analizės rezultatai

Teiginys	Aspektai ir jų svoriai								
	1 asp.	2 asp.	3 asp.	4 asp.	5 asp.	6 asp.	7 asp.	8 asp.	9asp.
Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą	0,748								
Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kai tai yra įmanoma	0,642								
Vadovai yra savo darbo žinovai	0,639								
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams	0,619								
Organizacija yra patikima ir solidi	0,586								
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais	0,583								
Darbas yra gerai organizuotas	0,568								
Darbuotojai turi galimybių būti paaugštinti		0,762							
Darbuotojų iniciatyva yra skatinama		0,739							
Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius		0,649							
Žmonės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus		0,638							
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais		0,612							
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus		0,603							
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai			0,811						
Darbuotojai dalyvauja priimančiam sprendimams, tiesiogiai susijusiems su jų darbu			0,783						
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą			0,679						
Vadovai supranta darbuotojų problemas			0,458						
Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus				0,852					
Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus				0,824					
Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje				0,584					
Darbo krūvis yra optimalus					0,753				
Padaliniai efektyviai bendradarbiauja					0,733				
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai					0,681				

Teiginys	Aspektai ir jų svoriai								
	1 asp.	2 asp.	3 asp.	4 asp.	5 asp.	6 asp.	7 asp.	8 asp.	9asp.
Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų					0,564				
Vadovai pasitiki savo darbuotojais						0,838			
Vadovai organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą						0,601			
Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti ir aiški visiems darbuotojams						0,527			
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti						0,525			
Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius							0,838		
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą							0,801		
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus							0,492		
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis								0,710	
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos								0,604	
Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą								0,506	
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius								0,479	
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri									0,786
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia									0,418
Faktorių tikrinės reikšmės	4,267	3,955	3,445	3,262	3,059	3,011	2,893	2,701	1,789
Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach alpha)	0,854	0,830	0,829	0,793	0,761	0,809	0,794	0,801	0,637

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apskaičiuotas Kaizerio, Mejerio ir Olkino (KMO) rodiklis lygus 0,574, o tai reiškia, kad šio tyrimo faktorių arba naujai sudarytų organizacinio klimato aspektų, pateiktų 6 lentelėje, patikimumas yra vidutinis. Buvo nustatyti šie vidinio suderinamumo arba Cronbacho alpha rodikliai: 1 aspektas - 0,854, 2 aspektas - 0,830, 3 aspektas - 0,829, 4 aspektas - 0,793, 5 aspektas - 0,761, 6 aspektas - 0,809, 7 aspektas - 0,794, 8 aspektas - 0,801, 9 aspektas - 0,637. Atsižvelgiant į šiuos rodiklius, galima teigti, kad visų devynių aspektų teiginių tarpusavio koreliacija yra pakankamai aukšta. Faktoriai paaiškina 70,96 proc. sklaidos. 7 lentelėje yra išvardyti išskirtieji 9 aspektai ir nurodyta, kokį sklaidos procentą jie paaiškina.

7 lentelė

Organizacinio klimato aspektai ir jų paaiškinamos sklaidos dalis procentais

Organizacinio klimato aspektas	Sklaidos dalis (%)
1 aspektas. Organizacija darbuotojų akimis	10,668
2 aspektas. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	9,887
3 aspektas. Komunikavimas	8,611
4 aspektas. Tikslų žinomumas	8,156

7 lentelės tęsinys

Organizacinio klimato aspektas	Skaidos dalis (%)
5 aspektas. Organizacijos vidaus veikla	7,647
6 aspektas. Vadovavimas ir organizacinės struktūros sudėtingumas	7,529
7 aspektas. Darbuotojų išitraukimas į organizacijos veiklą	7,233
8 aspektas. Darbo organizavimas ir bendradarbiavimas	6,752
9 aspektas. Darbuotojų tarpusavio santykiai	4,472
Viso:	70,96

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmojo aspekto skaidos dalis yra 10,668 proc., taigi vertinama, kad sklaida vidutinė. Visų kitų aspektų sklaida neviršija 10 proc., todėl laikoma, kad ji yra maža.

Norint išsiaiškinti, koks organizacinis klimatas vyrauja tirtuose viešbučiuose, pasitelkta aprašomoji statistika – apskaičiuotas skalių vidurkis ir standartinis nuokrypis visiems viešbučiams (žr. 8 lentelę). Apskaičiavus kiekvieno aspekto standartinį nuokrypį, nustatomi aspektai, kurie vertinami geriausiai ir kurie blogiausiai.

8 lentelė

Organizacinio klimato aspektų įvertinimai

Organizacinio klimato aspektas	1 viešbutis		2 viešbutis		3 viešbutis		4 viešbutis	
	V*	SN**	V*	SN**	V*	SN**	V*	SN**
Organizacija darbuotojų akimis	1,70	0,542	2,17	0,857	1,88	1,356	2,67	1,000
Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	2,30	0,869	2,67	0,970	1,50	0,756	3,00	0,866
Komunikavimas	1,78	0,698	2,50	0,707	1,75	0,463	2,44	0,882
Tikslų žinomumas	1,81	0,834	1,78	0,647	2,00	1,069	2,11	0,928
Organizacijos vidaus veikla	1,70	0,775	2,11	0,900	1,75	0,707	1,89	1,167
Vadovavimas ir organizacinės struktūros sudėtingumas	1,63	0,688	2,22	1,003	1,88	0,835	2,33	0,866
Darbuotojų išitraukimas į organizacijos veiklą	1,74	0,984	1,89	0,758	1,75	0,463	2,00	0,866
Darbo organizavimas ir bendradarbiavimas	2,07	0,874	2,33	1,085	1,63	0,744	2,56	1,236
Darbuotojų tarpusavio santykiai	1,30	0,542	1,83	0,857	1,25	0,463	1,78	0,667

*Vidurkis (angl. MEAN)

**Standartinis nuokrypis (angl. Std.Deviation)

Šaltinis: sudaryta autorės.

7 lentelėje pateikti rezultatai parodo, kad blogiausiai vertinami aspektai yra „darbo organizavimas ir bendradarbiavimas“, „organizacija darbuotojų akimis“, „organizacijos vidaus veikla“ (visų ištirtų viešbučių šių organizacinio klimato aspektų standartinis nuokrypis

atitinkamai yra 3,939, 3,755 ir 3,549), o geriausiai – „darbuotojų tarpusavio santykiai“ ir „komunikavimas“ (visų viešbučių minėtų aspektų standartinis nuokrypis atitinkamai yra 2,529 ir 2,75). Blogiausiai įvertintų organizacinio klimato aspektų standartiniai nuokrypiai turi didžiausias skaitmenines išraiškas. Jei ši išraiška viršija vienetą, vadinasi, organizacijoje yra kažkokių sunkumų. Šio tyrimo atveju net trys viešbučiai iš keturių turi po 2 aspektus, kurių standartinis nuokrypis įvertintas daugiau kaip vienetu (pavyzdžiui, 3 viešbutyje „organizacija darbuotojų akimis“ ir „tikslų žinomumas“ vertinami blogiau nei kiti aspektai).

Siekiant išsiaiškinti, kaip vertinamas vadovavimo bei komandinio darbo/bendradarbiavimo aspektai keturių žvaigždučių viešbučiuose, buvo nustatoma, ar teigiamai apklaustieji darbuotojai pažymėjo šiems organizacinio klimato aspektams priskirtus teiginius (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Vadovavimo ir organizacinės struktūros sudėtingumo bei darbo organizavimo ir bendradarbiavimo aspektų vertinimas

	Atitinka	Iš dalies atitinka	Iš dalies neatitinka	Neatitinka
6 aspektas. Vadovavimas ir organizacinės struktūros sudėtingumas				
Vadovai pasitiki savo darbuotojais	18	20	11	13
	29,03%	32,26%	17,74%	20,97%
Vadovai organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą	24	26	11	2
	38,71%	41,94%	17,74%	3,23%
Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti ir aiški visiems darbuotojams	23	25	13	1
	37,10%	40,32%	20,97%	1,61%
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti	22	25	12	3
	35,48%	40,32%	19,35%	4,84%
8 aspektas. Darbo organizavimas ir bendradarbiavimas				
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis	37	15	6	4
	59,68%	24,19%	9,68%	6,45%
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos	27	25	8	2
	43,55%	40,32%	12,90%	3,23%
Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą	22	24	13	3
	35,48%	38,71%	20,97%	4,84%
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir igūdžius	17	27	9	9
	27,42%	43,55%	14,52%	14,52%

Šaltinis: sudaryta autorės.

Gauti rezultatai rodo, kad organizacinio klimato aspektus „vadovavimas ir organizacinės struktūros sudėtingumas“ ir „darbo organizavimas bei bendradarbiavimas“, kurie yra vieni

pagrindinių, lemiančių gerą klimatą organizacijoje, viešbučių darbuotojai vertina teigiamai. Kad darbuotojai yra aprūpinami visomis darbo priemonėmis, pažymėjo net 37 respondentai („atitinka“ 59,68 proc). Viešbučiuose darbo užduotys ir atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos; tai patvirtino 43,55 proc. apklaustųjų. Organizacijose vadovai sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą („atitinka“ 38,71 proc. ir „iš dalies atitinka“ 41,97 proc.). Vertinant organizacijos struktūros sudėtingumą, anketoje buvo prašyta atsakyti, ar organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti ir aiški visiems darbuotojams; apklaustieji nurodo, kad šis teiginys atitinka 37,10 proc. ir iš dalies atitinka 40,32 proc. Daugiausia atsakymų „neatitinka“ sulaukė teiginys „vadovai pasitiki savo darbuotojais“, tačiau tai sudaro tik penktadalį atsakymų (20,97 proc.).

Trečiaja anketos dalimi siekiama įvertinti respondentų motyvaciją, t.y. kaip jie vertina, ar organizacijoje patenkinami jų autonomijos, kompetencijos ir priklausymo grupei poreikiai. Kadangi teiginiai yra suformuluoti ne vien teigiama kalba, tad kai kuriuos jų reikia vertinti neigiamai, pavyzdžiui, teiginiui „neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą“ turėtų būti daugiausia atsakymų „neatitinka“, kad įvertintume, jog organizacijoje darbuotojams suteikiama pakankamai laisvės, kaip pagerinti savo darbo atlikimą. 10 lentelėje pateikti motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai.

10 lentelė

Motyvacijos veiksnių įvertinimo rezultatai

	Teiginys	Atitinka	Iš dalies atitinka	Iš dalies neatitinka	Neatitinka
Autonomijos poreikis	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	26 41,94%	32 51,61%	3 4,84%	1 1,61%
	Darbe aš jaučiu spaudimą	5 8,06%	14 22,58%	15 24,19%	28 45,16%
	Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	25 40,32%	21 33,87%	11 17,74%	5 8,06%
	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	36 58,06%	18 29,03%	6 9,68%	2 3,23%
	Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	8 12,90%	21 33,87%	18 29,03%	15 24,19%
	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	23 37,10%	24 38,71%	11 17,74%	4 6,45%
	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą	5 8,06%	18 29,03%	17 27,42%	22 35,48%
	Kompetencijos poreikis	Aš nesijaučiu kompetetingas savo darbe	5 8,06%	8 12,90%	11 17,74%
Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas		12 19,35%	30 48,39%	13 20,97%	7 11,29%
Darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių		40 64,52%	13 20,97%	5 8,06%	4 6,45%
Dažnai jaučiu pasitenkinimą darbu		18 29,03%	32 51,61%	9 14,52%	3 4,84%
Darbe nedažnai gaunu progą parodyti, ką aš sugebu		4 6,45%	19 30,65%	20 32,26%	19 30,65%
Kai dirbu, dažnai jaučiuosi nelabai gabus (-i)		2 3,23%	4 6,45%	20 32,26%	36 58,06%

10 lentelės tęsinys

	Teiginys	Atitinka	Iš dalies atitinka	Iš dalies neatitinka	Neatitinka
Priklausymo kokiai nors grupei poreikis	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	27	30	4	1
		43,55%	48,39%	6,45%	1,61%
	Aš sutariu su savo bendradarbiais	41	16	4	1
		66,13%	25,81%	6,45%	1,61%
	Darbe aš nenusižengiu savo principams	24	26	8	4
		38,71%	41,94%	12,90%	6,45%
	Aš manau, kad žmonės, su kuriais dirbu, yra mano draugai	15	31	10	6
		24,19%	50,00%	16,13%	9,68%
Žmonės darbe rūpinasi manimi	12	33	11	6	
	19,35%	53,23%	17,74%	9,68%	
Nėra daug bendradarbių, kurie man artimi	18	18	11	15	
	29,03%	29,03%	17,74%	24,19%	
Atrodo, kad žmonės, su kuriais dirbu, nelabai mėgsta mane	1	13	15	33	
	1,61%	20,97%	24,19%	53,23%	
Žmonės darbe yra pakankamai draugiški man	32	24	4	2	
	51,61%	38,71%	6,45%	3,23%	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Įvertinus gautus rezultatus, paaiškėjo, kad respondentų autonomijos poreikis organizacijose yra labai gerai patenkinamas, kadangi darbuotojai gali pateikti įvairių sprendimų, kaip galėtų atlikti savo darbą (41,49 proc. „atitinka“ ir 51,61 proc. „iš dalies atitinka“), gali reikšti savo nuomonę bei idėjas (40,32 proc. „atitinka“ ir 33,87 proc. „iš dalies atitinka“), jaučia, jog gali būti savimi (37,10 proc. „atitinka“ ir 38,71 proc. „iš dalies atitinka“). Tačiau net 58,06 proc. apklaustųjų atsakė, kad darbe privalo daryti viską, kas jiems yra liepiama. Į teiginį „darbe aš jaučiu spaudimą“ net 45,16 proc. respondentų atsakė neigiamai.

Darbuotojų kompetencijos poreikis nagrinėjamose organizacijose taip pat labai gerai patenkinamas. Respondentai nurodė, kad darbe įgyja naujų žinių bei įgūdžių (64,52 proc. „atitinka“), jaučia pasitenkinimą darbu (29,03 proc. „atitinka“ ir 51,61 proc. „iš dalies atitinka“), jaučiasi kompetetingi ir pakankamai gabūs, jog gerai atliktų savo darbą. Nors trečdalis apklaustųjų (30,65 proc.) teigė, jog iš dalies atitinka teiginys „darbe nedažnai gaunu progą parodyti, ką aš sugebu“.

Priklausymo grupei poreikis viešbučiuose patenkinamas puikiai, nes darbuotojai mėgsta žmones, su kuriais dirba (43,55 proc. „atitinka“ ir 48,39 proc. „iš dalies atitinka“), gerai su jais sutaria (66,13 proc. „atitinka“), laiko bendradarbius draugais (24,19 proc. „atitinka“ ir 50 proc. „iš dalies atitinka“). Kad bendradarbiai yra draugiški, mano net 51,61 proc. respondentų, tačiau net po 18 apklaustųjų teigia, jog atitinka ir iš dalies atitinka teiginys „nėra daug bendradarbių, kurie man artimi“.

Šių trijų skalių Kaizerio, Mejerio ir Olkino (KMO) rodiklis lygus 0,624, vadinasi, šio tyrimo skalių, pateiktų 9 lentelėje, patikimumas yra vidutinis. Cronbacho alpha rodikliai yra:

autonomijos poreikio skalei – 0,070; kompetencijos poreikio – 0,154, priklausymo grupei poreikio – 0,178. Šių skalių rodikliai yra gana maži, tačiau koreliacija yra, tik autonomijos poreikio teiginius reikėtų patobulinti.

Analizuojamuose keturių žvaigždučių viešbučiuose darbuotojų pagrindiniai motyvacijos – autonomijos, kompetencijos ir priklausymo grupei – poreikiai yra labai gerai patenkinami, vadinasi, darbuotojai turi pakankamą motyvaciją.

Norint nustatyti statistinį ryšį tarp organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių, duomenis reikia apdoroti koreliacinės analizės būdu (žr. 1, 2, 3 priedus). Tai parodo Spearman tiesinės koreliacijos koeficientas. Statistinio ryšio reikšmingumą rodo tam tikras lygmuo – $p \leq 0,05$ arba $p \leq 0,01$. Šiame tyrime naudojamas pastarasis lygmuo. Kuo koreliacijos koeficiento reikšmės absoliučiuoju didumu arčiau 1 arba -1, tuo koreliacija tarp kintamųjų yra stipresnė.

Pritaikius statistinio ryšio reikšmingumo lygmenį $p \leq 0,01$, teko atsisakyti trijų motyvacijos skalės teiginių, kurie su jokių organizacinio klimato teiginiu nekoreliavo („atrodo, kad žmonės, su kuriais dirbu, nelabai mėgsta mane“, „kai dirbu, dažnai jaučiuosi nelabai gabus (-i)“, „žmonės darbe yra pakankamai draugiški man“). Taip pat buvo pašalinti organizacinio klimato teiginiai, kurie nekoreliavo su jokiais darbuotojų motyvaciją atspindinčiais teiginiais arba koreliacija buvo labai silpna (reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$) ir tik su vienu teiginiu (pavyzdžiui, „organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kai tai yra įmanoma“, „darbuotojų iniciatyva yra skatinama“, „darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus“, „vadovai pasitiki savo darbuotojais“, „darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą“).

11 lentelė

Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių teiginių koreliacijos stiprumas

Organizacinio klimato aspektas	Autonomijos poreikis	Kompetencijos poreikis	Priklausymo grupei poreikis
1 aspektas. Organizacija darbuotojų akimis	Silpna	Silpna	Silpna
2 aspektas. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	Vidutinė	Silpna	Silpna
3 aspektas. Komunikavimas	Silpna	Silpna	Vidutinė
4 aspektas. Tikslų žinomumas	Silpna	Silpna	Silpna
5 aspektas. Organizacijos vidaus veikla	Silpna	Silpna	Silpna
6 aspektas. Vadovavimas ir organizacinės struktūros sudėtingumas	Silpna	Nėra	Silpna
7 aspektas. Darbuotojų išitraukimas į organizacijos veiklą	Silpna	Nėra	Silpna
8 aspektas. Darbo organizavimas ir bendradarbiavimas	Vidutinė	Silpna	Silpna
9 aspektas. Darbuotojų tarpusavio santykiai	Silpna	Nėra	Vidutinė

Šaltinis: sudaryta autorės.

11 lentelėje pateikti koreliacijos tarp organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių teiginių. Pasirinkus reikšmingumo lygmenį $p \leq 0,01$, koreliacijos ryšys yra silpnas tarp aspektų „organizacija darbuotojų akimis“, „tikslų žinomumas“ ir motyvacijos poreikių teiginių, o tarp 6, 7, 9 klimato aspektų bei kompetencijos poreikio teiginių statistinio ryšio iš viso nėra. Vidutinio stiprumo koreliacija yra tarp darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimo ir autonomijos poreikio; komunikavimo bei darbuotojų tarpusavio santykių ir priklausymo grupei poreikio; darbo organizavimo ir bendradarbiavimo ir autonomijos poreikio.

H1 – Organizacinio klimato aspektai atlygis/apdovanojimai, įvertinimas, vadovavimas/lyderystė, organizacinis aiškumas/tikslų žinomumas, komandinis darbas/bendradarbiavimas turi tiesioginį stiprų ryšį su darbuotojų motyvacija.

Pirmoji hipotezė nepasitvirtino, nes tarp minėtų organizacinio klimato aspektų ir darbuotojų motyvaciją apibūdinančių poreikių nustatytas koreliacinis ryšys yra silpnas. Stipraus ryšio apskritai nėra tarp visų devynių aspektų ir darbuotojų motyvacijos, tik kai kur stebima vidutinė koreliacija. *Vadinas, organizacinio klimato aspektai, susiję su darbuotojų įvertinimu, vadovavimo įtaka, organizaciniu aiškumu, komandiniu darbu ir bendradarbiavimu šio tyrimo atveju turi silpną įtaką darbuotojų motyvacijai.*

Autonomijos poreikio teiginiai koreliuoja su visais 1, 3, 4, 6, 8, 9 klimato aspektų teiginiais ir tik su dviem 2, 5, 7 aspektų teiginiais (žr. 12 lentelę, 2 priedą). Paskutinis autonomijos poreikį nusakantis teiginys koreliuoja su šešiais organizacinio klimato aspektais, o ryšys yra silpnai neigiamas todėl, kad pats teiginys yra suformuluotas neigiama forma („neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimo aspektas vidutiniškai koreliuoja su motyvacijos teiginiu „darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus“, vadinasi, viešbučiuose darbuotojai vertinami kaip asmenybės, o ne viena priemonių gauti pelno. Vidutiniškai stiprus ryšys yra tarp darbuotojų galimybės laisvai pareikšti savo nuomonę ir vadovų susirūpinimo savo pavaldinių problemomis bei darbo užduočių, atsakomybės apibrėžtumo ir autonomijos poreikio teiginio „Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama“. Tiriamose organizacijose yra apibrėžta, iki kokio laipsnio autonomija yra leidžiama.

Autonomijos poreikio ir organizacinio klimato aspektų teiginių koreliacijos ryšiai

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai						
	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	Darbe aš jaučiu spaudimą	Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą
2 aspektas							
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais			,463**		,497**		
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus		-,477**			,447**		
3 aspektas							
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai	,347**	-,387**					
Darbuotojai dalyvauja priimančiam sprendimui, tiesiogiai susijusius su jų darbu					,356**		
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą			,404**			,331**	
Vadovai supranta darbuotojų problemas		-,412**	,489**		,382**		-,378**
8 aspektas							
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis	,398**			,493**			
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos				,580**			
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius					,347**	,352**	

Šaltinis: sudaryta autorės.

H2 – Aspektas atlygis/apdovanojimai, įvertinimas turi statistiškai reikšmingą ryšį su autonomijos poreikiu.

Ši hipotezė pasitvirtino tik iš dalies, nes koreliuoja tik du šio organizacinio klimato aspekto teiginiai iš šešių („organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais“, „darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus“) su trimis iš septynių autonomijos poreikio teiginių. Koreliacijos stiprumas yra vidutinis, kai $p \leq 0,01$. *Taigi, organizacinio klimato aspektas „atlygis/apdovanojimai ir įvertinimas“ iš dalies turi statistiškai reikšmingą ryšį su darbuotojų autonomijos poreikiu.*

Atlikus koreliacinę analizę, teko atsisakyti paskutinio kompetencijos poreikio teiginio – „Kai dirbu, dažnai jaučiuosi nelabai gabus (-i)“, kadangi jis neturi jokių statistiškai reikšmingų ryšių su organizacinio klimato aspektais. Kompetencijos poreikio teiginiai silpnai koreliuoja su trimis 2, 3, 5 klimato aspektais, su dviem 1 aspekto ir vienu 8 aspekto teiginiais (žr. 13 lentelę). Su

likusiais aspektais pasirinktu $p \leq 0,01$ reikšmingumo lygmeniu koreliacija nestebima. Daugiausia koreliacinių ryšių yra tarp pirmųjų trijų organizacinio klimato aspektų ir kompetencijos poreikio teiginio „darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių“, tačiau ryšiai yra silpni. Daroma prielaida, kad šis teiginys atspindi kompetencijos poreikio esmę. Organizacinio klimato teiginys „organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigas ar funkcijas atliekančiais darbuotojais“ turi ryšius su beveik visais kompetencijos poreikio teiginiais. Taigi, kai darbuotojai laikomi savo darbo žinovais, jie ir jaučiasi esą tokie. Vidutiniškai stiprūs ryšiai yra tarp bendradarbių požiūrio į respondentą ir organizacijos vidaus veiklos aspekto. Kai darbo krūvis optimalus ir užduočiai atlikti paskirtas laikotarpis protingai nustatytas, bendradarbiai pastebi, kad žmogus tikrai kompetentingas.

13 lentelė

Kompetencijos poreikio ir organizacinio klimato aspektų teiginių koreliacijos ryšiai

Organizacinio klimato aspektai	Kompetencijos poreikio teiginiai				
	Aš nesijaučiu kompetentingas savo darbe	Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas	Darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių	Dažnai jaučiu pasitenkinimą darbu	Darbe nedažnai gaunu progą parodyti, ką aš
1 aspektas					
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams			,382**		
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais			,384**	,343**	
2 aspektas					
Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti			,386**		
Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius			,382**		
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigas ar funkcijas atliekančiais darbuotojais	-,411**	,353**	,330**	,332**	
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus				,348**	
3 aspektas					
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai			,379**		
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą	-433**	,335**	,363**		
Vadovai supranta darbuotojų problemas					-,329**
5 aspektas					
Darbo krūvis yra optimalus	-,329**	,466**			
Padaliniai efektyviai bendradarbiauja			,328**		
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai		,475**			
8 aspektas					
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius		,339**			

Šaltinis: sudaryta autorės.

Du paskutiniai priklausymo grupei poreikio teiginiai („atrodo, kad žmonės, su kuriais dirbu, nelabai mėgsta mane“, „žmonės darbe yra pakankamai draugiški man“) buvo pašalinti, nes nekoreliuoja su jokių organizacinio klimato aspektu. Šio poreikio teiginiai silpnai koreliuoja su organizacinio klimato aspektu „darbuotojų išitraukimas į organizacijos veiklą“ teiginiais (žr. 14 lentelę, 3 priedą). Žmogaus priklausymas komandai, skyriui ar neformaliai grupei apima ir išitraukimą į organizacijos gyvenimą. Silpna koreliacija stebima tarp pirmojo klimato aspekto – „organizacija darbuotojų akimis“ ir motyvacijos teiginio „aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu“, taip pat tarp visų trečiojo aspekto teiginių („komunikavimas“) ir teiginio „žmonės darbe rūpinasi manimi“. Kai organizacijoje komunikavimas atviras ir darbuotojai dažnai sąveikauja, jų priklausymo grupei poreikis puikiai patenkinamas. Koreliacinių ryšių susitelkimas yra tarp 9 aspekto „darbuotojų tarpusavio santykiai“ ir beveik visų priklausymo grupei poreikio teiginių. Todėl daroma išvada, kad tarpusavyje darbuotojai gerai sutaria, bendradarbiai yra draugai ne tik darbovietėje.

14 lentelė

Priklausymo grupei poreikio ir organizacinio klimato aspektų teiginių koreliacijos ryšiai

Organizacinio klimato aspektai	Priklausymo grupei poreikio teiginiai					
	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	Aš sutariu su savo bendradarbiais	Darbe aš nenusižengiu savo principams	Aš manau, kad žmonės, su kuriais dirbu, yra mano draugai	Žmonės darbe rūpinasi manimi	Nėra daug bendradarbių, kurie man artimi
1 aspektas						
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams	,342**					
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais	,537**					
Darbas yra gerai organizuotas	,355**					
3 aspektas						
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai	,337**				,439**	
Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu					,367**	
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą					,477**	
Vadovai supranta darbuotojų problemas					,372**	
7 aspektas						
Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius	,368**	,356**				
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą	,346**	,442**				
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus	,383**					
9 aspektas						
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri	,458**	,325**		,538**		-,442**
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia	,483**	,377**		,355**	,338**	

Šaltinis: sudaryta autorės.

H3 – Komandinio darbo/bendradarbiavimo aspektas daro didžiausią įtaką poreikiui priklausyti kokiai nors grupei.

Ši hipotezė nepasitvirtino. Iš keturių šio klimato aspekto teiginių tik du koreliuoja su priklausymo grupei poreikio dviem teiginiais (žr. 15 lentelę). Ryšį galima traktuoti kaip silpną. Vidutinių ryšių su priklausymo grupei poreikiu turi klimato aspektas „darbuotojų tarpusavio santykiai“. *Vadinasi, formalus darbuotojų bendradarbiavimas viešbučiuose nepatenkina priklausymo grupei poreikio, numanoma, kad grupės susidaro dėl asmeninių simpatijų, panašių tikslų, siekių, mastymo.*

15 lentelė

Bendradarbiavimo aspekto ir priklausymo grupei poreikio koreliacijos ryšiai

Organizacinio klimato aspekto „bendradarbiavimas“ teiginiai	Priklausymo grupei poreikio teiginiai	
	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	Žmonės darbe rūpinasi manimi
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos	,450**	
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius		,388**

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus koreliacinę analizę, paaiškėjo, kad darbuotojai sieja vadovavimą ir organizacinę struktūrą su galimybių priimti sprendimus, susijusius su darbo atlikimu, suvaržymu. Vadinasi, organizacijose yra nustatyta tam tikra tvarka, standartai, kaip turi būti atlikti tam tikri darbai, pavyzdžiui, kambarinės žino, kaip ir kada klojamos lovos, tvarkomi vonios kambariai, kada keičiami rankšluosčiai; savavališkumo čia negali būti. Tačiau organizacijos vidaus veiklos aspektu vertinant autonomijos poreikį, respondentų nuomone, jie gali pateikti įvairius pasiūlymus dėl savo darbo, tik čia būtina sukonkretinti, kokio pobūdžio siūlymai gali būti svarstomi. Rezultatai parodė, kad darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas susijęs su atsižvelgimu į darbuotojų jausmus.

Pagrindinis kompetencijos poreikio teiginys „darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių“ susijęs su darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimu, efektyviu komunikavimu organizacijoje bei tuo, kaip organizacijos klimatai jaučia ir suvokia patys darbuotojai. Respondentai yra pakankamai kompetetingi todėl, kad tokį mastymą skatina ir viešbučių vadovai, taip padidindami savo darbuotojų motyvaciją.

Vertinant koreliacijos stiprumą tarp priklausymo grupei poreikio ir atskirų organizacinio klimato aspektų, paaiškėjo, kad yra sąsajos tarp to, kaip darbuotojai mato savo darbovietę ir, ar jie mėgsta savo bendradarbius. Organizacijos vidaus veiklos aspektu išryškėja, kad darbuotojai tarpusavyje sutaria gerai, ir įsitraukia į veiklą dėl to, jog kolektyve yra gera atmosfera.

Komunikavimo aspektas taip pat svarbus tam, kad žmogus pasijaustų priklausęs grupei, tad čia taip yra stebimas koreliacinis ryšys. Noras priklausyti grupei bei darbuotojų tarpusavio santykiai organizacijoje yra turbūt labiausiai vienas nuo kito priklausomi dalykai. Todėl yra stebimos sąsajos tarp sutarimo su bendradarbiais, malonumo su jais dirbti ir organizacinio klimato.

Lyginant organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių sąsajas, išskiriant respondentus pagal amžių (žr. 4 priedą), 18-28 metų grupėje (ją sudaro 35 apklaustieji) vidutinio stiprumo koreliaciją su kompetencijos poreikiu ir stiprią koreliaciją su autonomijos ir priklausymo grupei poreikiais turi vienodai pagarbus vadovų elgesys su įvairias pareigas užimančiais darbuotojais. Taip pat motyvacijai įtaką (vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai) daro tai, kad darbai paskirstomi atsižvelgiant į žinias bei įgūdžius. Visi organizacinio klimato aspektai koreliuoja su motyvacijos poreikių teiginiais, taigi 18-28 metų darbuotojų motyvaciją bendrai veikia egzistuojantis klimatas. Vadinas, jauniausio amžiaus darbuotojams svarbu, kad vadovai atsižvelgtų į jų sugebėjimus, žvelgtų kaip į asmenybes, padedančias įgyvendinti tikslus.

29-39 metų amžiaus grupėje darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas stipriu neigiamu ryšiu susietas su autonomijos poreikio teiginiu „darbe aš jaučiu spaudimą“, o komunikavimo, darbo organizavimo ir bendradarbiavimo aspektai turi stiprią koreliaciją su motyvacijos poreikio teiginiu „kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama“. Priklausymo grupei poreikio patenkinimas priklauso nuo darbuotojų tarpusavio santykių (žr. 4 priedą). (Kitų amžiaus grupių atsakymai nelyginami, kadangi imtis, kurią sudaro 2-7 žmonės, nepakankamai reprezentatyvi.)

Taigi, 18-28 metų amžiaus respondentų nuomone, jų motyvacijai svarbiausia pagarbus vadovų elgesys, teisingas darbų paskirstymas pagal kiekvieno žmogaus sugebėjimus. 29-39 metų apklaustųjų autonomijos, kompetencijos, priklausymo grupei poreikio patenkinimą paveikia komunikavimas organizacijoje, bendradarbiavimas su kitais darbuotojais.

Pagal lytį respondentų atsakymai neanalizuojami, kadangi esamas pasiskirstymas – 85,48 proc. moterų ir 14,52 proc. vyrų – neatspindi patikimų lyginimui nuomonių.

Vertinant išsilavinimo įtaką ryšiams tarp organizacinio klimato ir darbuotojų motyvacijos, paaiškėjo, kad pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų motyvacijai svarbu, kad vadovai su jais elgtųsi kaip ir su kitais darbuotojais – vertintų ir gerbtų (koreliacija šiuo atveju yra stipri). Asmeninis išitraukimas į organizacijos veiklą daro įtaką kompetencijos ir priklausymo grupei poreikiams. Efektyvus padalinių bendradarbiavimas stipriai koreliuoja su priklausymo grupei poreikiu, kadangi darbuotojai gali bendrauti ne tik su viename skyriuje dirbančiais žmonėmis.

Profesinį išsilavinimą turinčių respondentų atveju labai stiprų neigiamą ryšį turi pritarimas organizacijos artimiausių metų tikslams ir spaudimas darbe bei vadovų pasitikėjimo darbuotojais ir galimybių spręsti kaip atlikti darbą nebuvimo. Labai stiprus teigiamas koreliacinis

ryšys rodo, kad nuo galimybės būti paaukštintam(-ai) priklauso kompetencijos poreikio patenkinimas. Tarp to, kad darbuotojai stengiasi gerai atlikti darbą, ir vadovų atsižvelgimo į pavaldinių jausmus, egzistuoja labai stipri neigiama koreliacija.

Respondentų, kurie būtų įgiję aukštesnį išsilavinimą, yra tik 16,13 proc., tad į analizę jų atsakymai neįtraukiami.

Aukštąjį išsilavinimą turinčių apklaustųjų grupėje organizacinio klimato aspektas „darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą“ neturi jokių statistiškai reikšmingų ryšių su motyvaciją įvertinančiais teiginiais. Kadangi organizacijose tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai, šis teiginys turi stiprų ryšį su priklausymo grupei poreikiu, tad žmonės laiko bendradarbius savo draugais. Taip pat stiprus koreliacinis ryšys tarp vadovų pagarbos pavaldiniams, gero elgesio su jais ir darbuotojų buvimo savimi, t.y. darbe jie nenusižengia savo principams. Darbuotojų tarpusavio santykiai daro įtaką priklausymo grupei poreikio patenkinimui ir aukštąjį išsilavinimą turinčių viešbučių darbuotojų tarpe. Aiški vertinimo sistema paveikia kompetencijos poreikį – bendradarbiai vieni kitus vertina kaip savo darbo žinovus. Dėl to, kad organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti, darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą, mano, jog gali pateikti įvairius tikslų pasiekimo būdus.

Apibendrinant rezultatus, gautus diferencijuojant respondentus pagal išsilavinimą, paaiškėjo, kad pagrindines ar vidurines mokyklas baigusiu apklaustųjų motyvacijos poreikiams įtaką daro pagarbus vadovų elgesys, taip santykiai su bendradarbiais. Profesinį išsilavinimą turintiems žmonėms svarbu, kaip vadovai vertina jų pastangas ir veiklą, kadangi jie jaučiasi kompetetingi, galintys atlikti jiems paskirtas užduotis gerai. Tuo tarpu aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės išskiria aiškią vertinimo sistemą, kaip pagrindą jaustis kompetetingais. Šiai respondentų grupei taip pat svarbu jausti vadovų pagarbą, kad su visais darbuotojais būtų elgiamasi vienodai.

Analizuojant rezultatus pagal darbo trukmę organizacijoje, reprezentatyvios imtys yra tik dviejose grupėse: iki 1 metų dirba 15 respondentų (27,19 proc.), 1-5 metus – 39 (62,90 proc.), o 9-10 metų dirbančiųjų yra 9,68 proc., 11-20 metų – 3,32 proc. Su pirmosios grupės respondentų motyvacija ir organizacinio klimato aspektais – „komunikavimas“, „tikslų žinomumas“, „vadovavimas ir organizacinės struktūros sudėtingumas“ – statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta. Šioje grupėje priklausymo grupei poreikio patenkinimas priklauso nuo to, kaip kiekvienas mato organizaciją bei tarpusavio santykių, pavyzdžiui, jei naujas darbuotojas priimamas šiltai ir greitai įsilieja į kolektyvą, jis bus motyvuotas dirbti komandoje, priimti iššūkius. Autonomijos poreikio teiginiai stipriai koreliuoja su pastangų ir veiklos įvertinimu bei darbo organizavimu.

1-5 metus dirbančių viešbučių darbuotojų motyvacijai įtaką daro tai, kaip vadovai vertina jų pastangas ir veiklą, ypač pagarbus elgesys paveikia jausmą, kad žmogumi rūpinasi aplinkiniai (koreliacinis ryšys stiprus). Stipri koreliacija egzistuoja tarp protingai nustatytų darbo atlikimo terminų ir kompetencijos poreikio patenkinimo. Stiprus teigiamas ryšys yra tarp darbo organizavimo viešbučiuose ir darbuotojų autonomijos poreikio patenkinimo, vadinasi, yra galimybių pateikti naujų idėjų, kaip geriau atlikti pavestas užduotis, darbuotojai yra išklausomi. Tarpusavio santykių aspektas, žinoma, daro įtaką darbuotojų priklausymo grupei poreikiui.

Darbuotojų pastangų ir veiklos įvertinimas dirbantiems ir iki 1 metų, ir 1-5 metų, stipriai koreliuoja su autonomijos poreikio patenkinimu. Taip pat priklausymo grupei poreikiui poveikį daro darbuotojų tarpusavio santykiai.

3.3. Organizacinio klimato aspektų įtakos darbuotojų motyvacijai pagal pagrindinių poreikių patenkinimą vertinimas

Apžvelgus organizacinio klimato aspektų įtakos darbuotojų motyvacijai gautus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad dvi hipotezės nepasitvirtino ir viena pasitvirtino iš dalies. Toliau bus aptarti hipotezių tikrinimo rezultatai.

H1 – Organizacinio klimato (aspektai atlygis/apdovanojimai, įvertinimas, vadovavimas/lyderystė, organizacinis aiškumas/tikslų žinomumas, komandinis darbas/bendradarbiavimas) turi tiesioginį stiprų ryšį su darbuotojų motyvacija.

Hipotezė nepasitvirtino, kadangi ryšys tarp organizacinio klimato aspektų ir viešbučių darbuotojų motyvacijos nėra stiprus, nustatyta koreliacija yra silpna (kai kur pereinant į vidutinio stiprumo). Nors moksliniuose teoriniuose šaltiniuose ir empiriniuose tyrimuose darbuotojų pastangų įvertinimas juos pagiriant, apdovanojant, organizacijos tikslų aiškumas ir žinomumas, komandinio darbo ir glaudaus bendradarbiavimo skyriuose ir tarp skyrių bei vadovavimo svarba yra pabrėžiama, tačiau šio tyrimo atveju įtaką darbuotojų motyvacijai išvardyti organizacinio klimato aspektai turi silpną. Galima daryti prielaidą, kad šis ryšys priklauso nuo organizacijos specifikos. Darbuotojai jau ateina su tam tikrais tikslais, poreikiais ir greitai susidaro nuomonę apie organizaciją. Sąveikos tarp darbuotojų yra retesnės nei kitokio tipo organizacijose (pavyzdžiui, prekybinėje įmonėje), nes yra sudaromi darbo grafikai, todėl kai kurie darbuotojai nesusitinka, nedirba kartu išties savaites ir nesidalina savo suvokimais apie savo darbovietę, kas reikalinga klimato susidarymui bei atsinaujinimui. Tyrime naudoti poreikiai, kurių pagalba įvertinama darbuotojų motyvacija, yra vadinami vidiniais – kiek autonomiškas ar priklausantis grupei, kompetetingas žmogus yra (arba mano esąs), kyla iš jo

paties, tačiau aplinkiniai žmonės ar veiksniai, aplinkybės gali daryti įtaką šiai motyvacijai. Šiuo atveju silpną įtaką galima paaiškinti interakcijų tarp darbuotojų stoka.

Nagrinėjant rezultatus pagal amžių, 29-39 metų amžiaus grupėje respondentų atsakymai iš dalies patvirtintų šią hipotezę, nes pastangų įvertinimas, tikslų žinomumas bei darbo organizavimas ir bendradarbiavimas čia stipriau ryšiu susijęs su motyvacijos poreikiais. Kai tuo tarpu 18-28 metų grupėje šie aspektai turi tik vidutinio stiprumo koreliaciją su darbuotojų motyvacija. Jaunesni žmonės galbūt nesitiki, kad viešbutis bus jų ilgalaikė darbo vieta, tad mažiau domisi organizacijos tikslais, juos dažnai motyvuoja ne pagyrimai už gerai atliktą darbą, o piniginis atlygis, kadangi stengiamasi įsitvirtinti gyvenime. Vyresnės amžiaus grupės atstovai suvokia gerai atliekamo darbo reikšmę, bendradarbiavimo svarbą, todėl nevengia konsultuotis su vadovais ar labiau patyrusiais bendradarbiais, vertina organizacijos tikslus, ar jie nesikerta su asmeniniais (kadangi teoriškai darbuotojo ir įmonės tikslai turėtų derėti tarpusavyje).

H2 – Atygio/apdovanojimų įvertinimo aspektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su autonomijos poreikiu.

Ši hipotezė pasitvirtino iš dalies, kadangi tik trečdalis organizacinio klimato aspekto „atlygis/apdovanojimai, įvertinimas“ teiginių vidutiniu stiprumu koreliuoja su trimis autonomijos poreikio teiginiais, nors šis poreikis iširtuose viešbučiuose yra labai gerai patenkinamas. Šio motyvacijos poreikio patenkinimui yra svarbus darbuotojų pastangų įvertinimas, kadangi, jei vadovybė nepalaiko, neskatina ir nevertina idėjų, pasiūlymų, kuriuos pateikia pavaldiniai, net neleidžia jų išsakyti per susirinkimus ar asmeniškai, tuomet darbas tampa mechanišku ir tarsi priverstiniu, žmogus nejaučia pasitenkinimo, nors ir tinkamai atlikęs savo darbą. Žinoma, viešbučiuose yra standartizuotų dalykų, pavyzdžiui, kada yra tvarkomi kambariai, nuo kurio laiko įsikrausto nauji svečiai, tad naujovės čia galėtų įvesti tik aukščiausi vadovai. Tačiau vis tik turėtų būti suteikta laisvė išsakyti nuomonę, kaip būtų galima pagerinti darbo kokybę, nes tobulėjimas šioje srityje padeda išlaikyti ir pritraukti klientus, o tai užtikrina gerus veiklos rezultatus ir pelną.

Autonomijos poreikio patenkinimą pirmiausia turėtų paskatinti tiesioginiai vadovai, nes jie geriau žino, kuo gyvena pavaldiniai. Tačiau tai priklauso nuo paties vadovo asmenybės, vadovavimo stiliaus. Jei darbuotojai nuolat jaus spaudimą geriau, greičiau atlikti darbą, jie kaip tik norės priešintis, praras motyvaciją stengtis įgyvendinant bendrus organizacijos tikslus. Būtent autonomijos palaikymas stipriai susijęs ne su darbo charakteristikomis ar organizacijos veiklos specifika, o vidiniu įmonės klimatu. Žmogus turi jaustis esąs savo veiksmų iniciatoriumi, jam reikia tam tikros laisvės.

H3 – Komandinio darbo/bendradarbiavimo aspektas daro didžiausią įtaką poreikiui priklausyti kokiam nors grupei.

Ši hipotezė nepasitvirtino, kadangi priklausymo grupei poreikio teiginiai su komandinio darbo/bendradarbiavimo aspektu koreliuoja silpnai (ne visi teiginiai turi ryšius). Statistiškai reikšmingi ryšiai yra tarp darbo užduočių paskirstymo bei atsakomybės sričių apibrėžtumo ir to, kad darbuotojai tikrai mėgsta žmonės, su kuriais dirba; ir tarp darbų paskirstymo pagal žinias ir įgūdžius ir žmonių rūpinimosi vieni kitais. Taigi šis organizacinio klimato aspektas nėra svarbiausias, darantis didžiausią įtaką priklausymo grupei poreikio patenkinimui, nors teoriškai darbuotojų bendravimas su bendradarbiais, su kuriais dirba viename padalinyje ar darbo grupėje, turėtų paveikti motyvaciją, nes žmonės daug savo laiko praleidžia darbe, o čia yra nemaža interakcijų tikimybė. Žmonės turi pasitikėti vieni kitais, kad sugebėtų kartu dirbti. Galbūt tokie hipotezės tikrinimo rezultatai yra dėl ištirtų organizacijų veiklos ir struktūros specifikos, kadangi vidurinėsios ir žemesnėsios grandies darbuotojai dažnai dirba individualiai, pavyzdžiui, kiekviena kambarinė turi priskirta tam tikrą skaičių kambarių, kuriuos ji privalo sutvarkyti, ir tai daro viena, o tiesioginis vadovas (vyriausioji kambarinė) tik kontroliuoja atliekamo darbo kokybę. Komandoje daugiau dirba kitų padalinių darbuotojai: marketingo ir rinkodaros, finansų ir buhalterijos, kadangi vienas žmogus turi derinti savo veiksmus su viso skyriaus darbu. Respondentai bendradarbiavimo aspektą įvertino kaip blogiausią, taigi galima daryti prielaidą, kad dėl to jis neturi didžiausios įtakos priklausymo grupei poreikiui.

Atliktas tyrimas parodė, kad labiau nei bendradarbiavimas, poreikį priklausyti grupei įtakoja darbuotojų tarpusavio santykiai. Šio organizacinio klimato aspekto teiginiai koreliuoja su penkiais iš šešių motyvacijos poreikio teiginiais (stiprumas pereinantis nuo silpno į vidutinį). Vadinasi, viešbučiuose už formalias grupes (darbo komanda, skyrių ar padalinį) svarbiau neformalus dariniai, neformalus bendravimas tarp darbuotojų galbūt ne tik darbo metu. Bendradarbiai dažnai tampa gerais draugais, nes jų požiūriai, tikslai panašūs, jie gerai sutaria darbe, todėl palaiko ryšius laisvu nuo darbo metu ar net pakeitę darbovietę. Kadangi net 85,48 proc. viešbučių darbuotojų sudaro moterys, galima daryti prielaidą, kad priklausymo grupei poreikiui daro įtaką būtent tarpusavio santykiai, nes moterims būdingas didesnis bendruomeniškumas, neformalus bendravimas mažose grupelėse, o tuo tarpu vyrai dažniau dalijasi mintimis apie darbo reikalus, o ne siekia susirasti draugų.

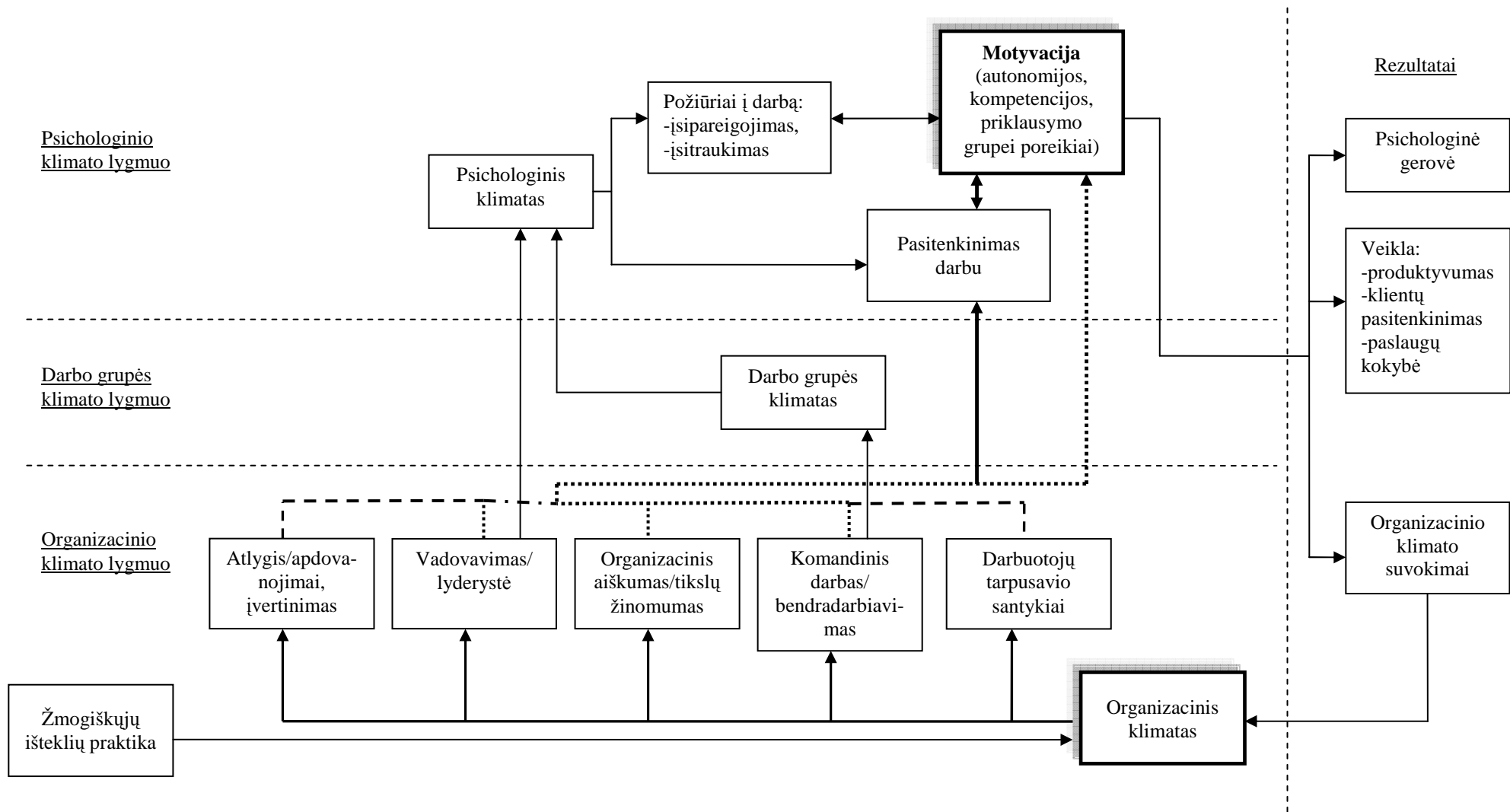
Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis klimatas daro įtaką darbuotojų motyvacijai per aspektus. Tačiau su išskirtaisiais devyniais klimato aspektais motyvacijos poreikiai šio tyrimo atveju koreliuoja silpnai, todėl nepasitvirtino pirmoji ir trečioji hipotezės, o antroji – dalinai pasitvirtino.

Organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelyje nurodyti organizacinio klimato aspektai atlygis/apdovanojimai, įvertinimas, vadovavimas/lyderystė, organizacinis aiškumas/tikslų žinomumas, komandinis darbas/ bendradarbiavimas ir darbuotojų tarpusavio santykiai turi silpną, pereinantį į vidutinio stiprumo, ryšį su trimis pagrindiniais poreikiais – autonomijos, kompetencijos ir priklausymo grupei, – apibūdinančiais darbuotojų motyvaciją. 9 paveiksle taškinė linija (.....) pavaizduoja silpną koreliacinį ryšį tarp kintamųjų, o brūkšninė (_ _ _ _ _) – vidutinio stiprumo sąsajas. Apdovanojimai ir darbuotojų pastangų įvertinimas labiau paveikia autonomijos poreikį, nes tuomet žmonės jaučia, kad su jais elgiamasi kaip su partneriais, tad jie gali padėti pasiekti bendrus organizacijos tikslus. Vadovai turėtų ieškoti galimybių paskatinti autonomijos poreikio patenkinimą, nes jis susijęs su kitų dviejų poreikių patenkinimu. Kai darbuotojai jaučia turį pakankamai laisvės pagerinti savo darbo atlikimą, jie suvokia, kad yra pakankamai kompetetingi, tad gali pakonsultuoti savo bendradarbius dėl specifinių veiklų atlikimo, o bendraudami, palaikydami gerus tarpusavio santykius, patenkina priklausymo grupei poreikį.

Pastebėtina, kad organizacinio klimato aspektai, kurie buvo įvertinti kaip geriausi (darbuotojų tarpusavio santykiai, komunikavimas, darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas), su bent vienu motyvacijos poreikiu turi vidutinio stiprumo ryšį. Todėl į modelį buvo įtrauktas darbuotojų tarpusavio santykių aspektas. Jis laikomas svarbiu darbuotojų suvokimų pasidalinimui tarpusavyje, kas iš naujo vis formuoja patį organizacinį klimatą.

Organizacinis klimatas pakankamai dinamiškas ir individualus kiekvienai organizacijai darinys, o motyvacija priklauso ir nuo kiekvieno darbuotojo asmeninių savybių, charakterio, tikslų, todėl kitokio pobūdžio ar tipo įmonėje ryšys tarp aspektų ir motyvacijos poreikių gali būti stiprus arba jo gali ir nebūti tarp kintamųjų. Tačiau šiame tyrime išskirti organizacinio klimato aspektai, darantys įtaką darbuotojų motyvacijai, yra svarbūs, į juos turėtų atsižvelgti viešbučių ir kitų paslaugas teikiančių įmonių vadovai, jei nori turėti motyvuotus pagalbininkus, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų, ypač sunkiu verslui laikotarpiu.

Šiuo modeliu galėtų pasinaudoti ir kitų tipų organizacijos, tačiau reikėtų jį adaptuoti pagal esamas sąlygas. Modelio įgyvendinimu organizacijoje turėtų rūpintis ne tik aukščiausi vadovai, bet ir kiti tiesioginiai vadovai ar vadybininkai, kurie turi galimybę nuolat bendrauti, stebėti savo darbuotojus ir nukreipti juos reikiama linkme. Pritaikius organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelį, padaugėtų motyvuotų darbuotojų, pagerėtų organizacijos veiklos kokybė, o tuo pačiu finansinis turtas ir įvaizdis.



Šaltinis: sudaryta autorės.

9 pav. Organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelis

IŠVADOS

1. Remiantis moksliniuose šaltiniuose pateikiamais apibūdinimais, patikslintas organizacinio klimato apibrėžimas. Tai darbuotojų suvokimas, patirtis, įsitikinimai ir požiūriai, pasidalinti tarpusavyje socialinių sąveikų metu, apie įvairias organizacijos charakteristikas, apimančias fizinę ir socialinę aplinką, ir elgesį, kuris laukiamas, palaikomas ir atlyginamas. Objektyviu požiūriu organizacinis klimatas remiasi specifiniais darbo aspektais.
2. Nėra nustatytas visoms organizacijoms tinkantis organizacinio klimato aspektų rinkinys, nes iš a priori turimų aspektų tyrimų metu sužinoma, kurie yra taikytini tiriamosios organizacijos situacijai. Išskirtos aspektų grupės apima darbo ir vaidmens, darbo grupės, posistemės ir organizacijos lygio charakteristikas. Pagrindiniai klimato aspektai, darantys įtaką darbuotojų suvokimui, yra atlygis/apdovanojimai ir įvertinimas, savarankiškumas arba komandinis darbas bei bendradarbiavimas, vadovybės kompetencija, organizacinis aiškumas (tikslų žinomumas).
3. Organizacinis klimatas paveikia organizacinius ir psichologinius (darbuotojų motyvacija, požiūriai, pasitenkinimas) procesus ir rezultatus. Įtaka motyvacijai atsiranda organizacinių charakteristikų ir pagrindinių darbuotojų poreikių – autonomijos, kompetencijos, priklausymo grupei – sąveikos metu. Motyvacinės teorijos patvirtina sąsajas tarp organizacinio klimato ir motyvacijos, išskirdamos žmonių poreikius, kuriuos patenkina klimatas ar atskiri jo aspektai.
4. Lietuvoje empiriniais tyrimais buvo patvirtintas organizacinio klimato testas organizacijų situacijai tirti, išsiaiškinta, kad paslaugas teikiančiose firmose geriausiai vertinama organizacijos svarba darbuotojams, žmonių pastangos ir tarpusavio santykiai bei pagarba, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas turi statistiškai reikšmingą ryšį su gerai apibrėžtomis, įgyvendinamomis užduotimis, komunikacija, didžiavimusi organizacija ir tolerancija. Užsienyje organizacinio klimato tyrimais nustatomas klimato pozityvumas, stiprumas, jo įtaką psichologiniams (individo lygmens) bei organizaciniams rezultatams. Psichologiniai rezultatai veikia darbuotojo motyvaciją, bet nėra empirinių įrodymų, kad organizacinis klimatas tiesiogiai veikia motyvaciją.
5. Sudarytas organizacinio klimato įtakos darbuotojų motyvacijai modelis parodo, kad organizacinio klimato įtaka darbuotojų motyvacijai pasireiškia per aspektus (atlygis ir įvertinimas, vadovavimas, organizacinis aiškumas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, darbuotojų tarpusavio santykiai), kurie koreliuoja su autonomijos, kompetencijos, priklausymo grupei poreikiais.
6. Atlikus keturių žvaigždučių viešbučių, esančių Kaune, anketinę apklausą, nustatyta, kad išskirti devyni organizacinio klimato aspektai turi statistiškai reikšmingą silpną įtaką pagrindiniams darbuotojų motyvacijos (autonomijos, kompetencijos, priklausymo grupei) poreikiams, kurie šiose organizacijose patenkinami labai gerai.

GUDŽINSKAITĖ, Neringa. (2009) The Influence of Organizational Climate on Employees' Motivation. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 75 p.

SUMMARY

Theme relevance. Much attention in the organization is paid to the personnel management because the employees are the potential to survive and prosper in dynamic business environment. Trying to pursue success at contemporary conditions it is important to create conducive, positive, motivating organizational climate.

The subject of this research – the influence of organizational climate on employees' motivation.

The goals of search work:

1. To study various interpretations of organizational climate concept in accordance with scientific literature.
2. To analyse what are distinguished dimensions of organizational climate.
3. To ascertain theoretical links between organizational climate and employees' motivation.
4. To analyse empirical level of the influence of organizational climate on employees' motivation.
5. To form a model which demonstrates the influence of organizational climate on employees' motivation.
6. To examine how organizational climate influence the level of motivation in chosen organizations.

The main conclusions. Estimated key climate dimensions which influence employees' perceptions and are represented in various scales are rewards and appraisal, autonomy or group work and cooperation, management competence and/or support, organizational clarity. The organizational climate influence organizational and psychological processes which include motivation, attitudes, satisfaction of the employees. The model of organizational climate influence on employees' motivation demonstrates that climate effects motivation through its dimensions, which correlate with the needs of autonomy, competence and relatedness. Performed empirical research in four stars hotels located in Kaunas during March of 2009 proved that nine dimensions of organizational climate has statistical significant low influence on basic needs of employees' motivation that are satisfied very well in investigated organizations.

The extent of work. The search work consist of introduction, 3 parts and conclusions. The main part is described in 74 pages, 15 tables and 9 illustrations included. The list of used literature consist of 63 sources.

LITERATŪRA

1. ASHA, S. (2008) Organizational Climate and Employee Health. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. 7, No. 1, p. 62-65. ISSN 0972-687X.
2. AYERS, David F. (2005) Organizational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal. *Community College Review*, Vol. 33, No. 1. p. 1 – 21. ISSN 0091-5521.
3. BAARD, Paul; DECI, Edward; RYAN, Richard. (2004) Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, Issue 10, p. 2045-2068. ISSN 1559-1816.
4. BLUNSDON, Betsy; REED, Ken. (2003) The Effects of Technical and Social Conditions on Workplace Trust. *Journal of Human Resource*, Vol. 14, Issue 1, p. 12-27. ISSN 0958-5192.
5. BOCK, Gee-Woo; LEE, Jae-Nam; ZMUD, Robert W.; KIM, Young-Gul. (2005) Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 87-111 p. ISSN 0276-7783.
6. BÜSSING, André (1998) Motivation and Satisfaction. // *The IEBM handbook of human resource management*. – Edited by M. Poole, M. Warner. London: International Thomson Business Press. p. 974. ISBN 1-86152-166-9.
7. Creating a Work Climate that Motivates Staff and Improves Performance. (2002) *The Manager: management strategies for improving health services*. Vol. 11, No. 3, p. 1 – 22. ISSN 1060 – 9172.
8. DAVIDSON, Michael; MANNING, Mark; TIMO, Nils; RYDER, Paul. (2001) The Dimensions of Organizational Climate in Four- and Five-Star Australian Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 25, No. 4. p. 444–461. ISSN 1557-7554.
9. DAVIDSON, Michael. (2003) Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 4, p. 206-213. ISSN 0959-6119.
10. DECI, Edward L.; CONNELL, James E.; RYAN, Richard M. (1989) Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 4, p. 580-590. ISSN 0021-9010.
11. DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, 227–268. ISSN 1085-6641.

12. DENISON, Daniel. (1993) What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, p. 619-654. ISSN 0363-7425.
13. DICKSON, Marcus W.; HANGES, Paul J.; RESICK, Christian J. (2006) When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, p. 351-364. ISSN 0021-9010.
14. FOUTS, Harvey Marshall. (2004) Organizational Climate of North Carolina Cooperative Extension. [interaktyvus]. North Carolina: Raleigh, *lib.ncsu.edu*. [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/etd-07302004-194931/unrestricted/etd.pdf>>.
15. GAGNE, Marylene; DECI, Edward L. (2005) Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, p. 331-362. ISSN 0894-3796.
16. GELADE, Garry; IVERY, Mark. (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel psychology*, No. 56, p. 383-404. ISSN 0031-5826.
17. GRAVES, D. (1986) Corporate Culture: Diagnosis and Change. London: Printer, p. 352.
18. GRIFFITH, James. (2006) A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36, Issue 8, p. 1848-1880. ISSN 1559-1816.
19. GROJEAN, Michael W.; RESICK, Christian J.; DICKSON, Marcus W.; SMITH, D. Brent. (2004) Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, 223-241 p. ISSN 0167-4544.
20. HANGES, Paul J., AIKEN, Juliet, CHEN, Xiafang. (2007) Diversity, Organizational Climate, and Organizational Culture: The Role They Play in Influencing Organizational Effectiveness. [interaktyvus] *Proceedings of the Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*, September 25-27, 2006, Charlottesville, VA, Washington, D.C.: Association of Research Libraries, p. 359-368. [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lib.umd.edu/ocda/hanges_arlreport.pdf>.
21. ISAKSEN, Scott. (2007) The Climate for Transformation: Lessons for Leaders. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, No. 1, p. 3-15. ISSN 0963-1690.
22. ISAKSEN, Scott; LAUER, Kenneth; EKWALL, Goran. (2001) Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational

- Outlook Questionare. *Creativity Research Journal*, Vol. 13, Issue 2, p. 171 – 184. ISSN 1532-6934.
23. YING, Liu; KUNAVIKTIKUL, Wipada; TONMUKAYAKAL, Ouyporn. (2007) Nursing Competency and Organizational Climate as Perceived by Staff Nurses in a Chinese University Hospital. *Nursing and Health Sciences*, Vol. 9, p. 221–227. ISSN 1442-2018.
 24. LIAO, Hui; CHUANG, Aichia. (2004) A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, p. 41-58. ISSN 0001-4273.
 25. LUKASOVA, Ruzena. (2004) Organizational Culture: Relationship Between Organizational Character and Behaviour. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 32, p. 248. ISSN 1392-1142.
 26. KUEI, Chu-Hua; MADU, Christian N.; LIN, Chinho; LU, Min H. (1997) An Empirical Investigation of the Association Between Quality Management Practices and Organizational Climate. *International Journal of Quality Science*, Vol. 2, Issue 2, p. 121 – 137. ISSN 1359-8538.
 27. MANNING, Mark L.; DAVIDSON, Michael C. G.; MANNING, Rana L. (2004) Toward a Shortened Measure of Organizational Climate in Tourism and Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 28, No. 4, p. 444-462. ISSN 1557-7554.
 28. MAYHEW, Matthew J.; GRUNWALD, Heidi E.; DEY, Eric L. (2006) Breaking the Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective. *Research in Higher Education*, Vol. 47, No. 1, p. 63-88. ISSN 0361-0365.
 29. MERKYS, Gediminas; KALINAUSKAITĖ, Rima; EITUTYTĖ, Daina. (2007) New Test for Organizational Climate Assessment: Validation and Test-retest Analysis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 42, p. 57-67. ISSN 1392-1142.
 30. MERKYS, Gediminas; KALINAUSKAITĖ, Rima; BENIUŠIENĖ, Ineta; VVEINHARDT, Jolita; DROMANTAS, Mykolas. (2005) Organizational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Work Test. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (49), 39-51 p. ISSN 1392-0758.
 31. MEUDELL, Karen; GADD, Karen. (1994) Culture and Climate in Short Life Organizations: Sunny Spells or Thunderstorms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, No. 5, p. 27-32. ISSN 0278-4319.
 32. MICHELA, John; BURKE, Warner. (2000) Organizational Culture and Climate in Transformations for Quality and Innovations // Handbook of organizational culture and

- climate. – Edited by N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 0-7619-1602-4.
33. MIKKELSEN, Aslaug; SAKSVIK, Per Oystein; URSIN, Holger. (1998) Job Stress and Organizational Learning Climate. *International Journal of Stress Management*, Vol. 5, No. 4, p. 197 – 209. ISSN 1573-3424.
 34. MORAN, Thomas; VOLKWEIN, Fredericks. (1988) Examining Organizational Climate in Institutions of Higher Education. *Research in Higher Education*, Vol. 28, No. 4, p. 367 – 383. ISSN 0361-0365.
 35. MULLINS, Laurie J. (1991) Management and Organizational Behavior. London: Pitman, p. 546. ISBN 0273029851.
 36. NEAL, Andrew; GRIFFIN, M.A.; HART, P.M. (2000) The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior. *Safety Science*, No. 34, p. 99 – 109. ISSN 0925-7535.
 37. NEAL, Andrew; WEST, Michael A.; PATTERSON, Malcolm G. (2005) Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? *Journal of Management*, Vol. 31, No. 4, p. 492-512. ISSN 1557-1211.
 38. O'NEILL, Bonnie; ARENDT, Lucy. (2008) Psychological Climate and Work Attitudes: The Importance of Telling the Right Story. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 4, p. 353-370. ISSN 1939-7089.
 39. OSTROFF, Cheri. (1993). The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 56, Issue 1, p. 56-90. ISSN 0749-5978.
 40. PARKER, Christopher; BALTES, Boris; YOUNG, Scott et al. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, No. 24, p. 389-416. ISSN 0894-3796.
 41. PATAPAS, Aleksandras; DIRŽYTĖ, Aistė. (2003) The Relationship Between Organizational Climate and Effectiveness in Lithuanian Government. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 6. p. 37-42. ISSN 1648-2603.
 42. PATTERSON, Malcolm;. WEST, Michael; SHACKLETON, Viv et al. (2005) Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, No. 26, p. 379–408. ISSN 0894-3796.
 43. PAYNE, Roy. (2000) Climate and Culture. How Close Can They get? // Handbook of organizational culture and climate. – Edited by N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 0-7619-1602-4.

44. PSICHOLOGIJOS ŽODYNAS. (1993) Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, p. 368. ISBN 5-89950-016-6.
45. REKAŠIŪTĖ – BALSIENĖ, Rita. (2005) Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, Nr. 31, p. 1 – 15. ISSN 1392–0359.
46. REKAŠIŪTĖ – BALSIENĖ, Rita. (2006) Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 37, p. 127–137. ISSN 1392-1142.
47. ROGG, Kirk L., SCHMIDT, David B., SHULL, Carla; SCHIMTT, Neal. (2001) Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, Vol. 27, No. 4. p. 431-449. ISSN 0149-2063.
48. RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, p. 68-78. ISSN 0003-066X.
49. SARROS, James; COOPER, Brian; SANTORA, Joseph. (2008) Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, No. 2, p. 145 – 158. ISSN 1939-7089.
50. SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David; EHRHART, Mark; HOLCOMBE, Karen. (2000) The Climate for Service. Evolution of a Construct // Handbook of organizational culture and climate. – Edited by N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 0-7619-1602-4.
51. SCHNEIDER, Benjamin. (2000) The Psychological Life of Organizations // Handbook of organizational culture and climate. – Edited by N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 0-7619-1602-4.
52. SCHULTE, Mathis; OSTROFF, Cheri; KINICKI, Angelo J. (2006) Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perceptions: A Cross-level Study of Climate-satisfaction Relationships. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79, Issue 4, p. 645-671. ISSN 0963-1798.
53. SHADUR, Marka A.; KIENZLE, Rene; RODWELL, John J. (1999) The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. *Group and Organization Management*, Vol. 24, No. 4, p. 479-503. ISSN 1552-3993.
54. SMITH-CROWE, Kristin; BURKE, Michael; LANDIS, Roland. (2003) Organizational Climate as a Moderator of Safety Knowledge–safety Performance Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, p. 861–876. ISSN 1099-1379.

55. SOPOW, Eli. (2006) The Impact of Culture and Climate on Change Programs. *Strategic Communication Management*, Vol. 10, Issue 6, p. 14-17. ISSN 1363-9064.
56. SRIVASTAV, Avinash Kumar. (2006) Organizational Climate as a Dependent Variable. Relationship with Role Stress, Coping Strategy and Personal Variables. *Journal of management research*, Vol. 6, No. 3, p. 125-136. ISSN 1557-1211.
57. VARDI, Yoav. (2001) The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 4, p. 325–337. ISSN 1573-0697.
58. WITTMER, Dennis, COURSEY, David. (1996) Ethical Work Climates: Comparing Top Managers in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. October, Vol. 6, No. 4, p. 559-572. ISSN 1477-9803.
59. Питерс, Т.; Уотермен, Р. (1986) В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Перевод с английского. Москва: Прогресс. 424 стр.

INFORMACINIAI ŠALTINIAI

60. DILKIENĖ, Eglė (2008) Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos nariai. [interaktyvus] *lvra.lt*, [žiūrėta 2008 spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lvra.lt/index.php?1224539399>>.
61. MCATEER, Erica; MARSDEN, Sally. (2004) Frameworks for the Representation and Analysis of Networked Learning Activity. University of Glasgow. [interaktyvus] *networkedlearningconference.org.uk*. [žiūrėta 2008 kovo 3 d.] Prieiga per internetą: <http://www.networkedlearningconference.org.uk/past/nlc2004/proceedings/symposia/symposium7/mcateer_marsden.htm>.
62. The Climate for Creativity, Innovation, and Change (2002) [interaktyvus]. *dhost.info*, [žiūrėta 2007 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://dhost.info/geigken/portfolio/bijlagen/Assessing_Climate.pdf>.
63. WONG, Paul T.P. (2001) The Positive Psychology of Climate Management. [interaktyvus]. *meaning.ca*, [žiūrėta 2009 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.meaning.ca/articles/presidents_column/climate_management.html>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Anketa.....	84
2 PRIEDAS Organizacinio klimato ir autonomijos teiginių koreliacijos rezultatai.....	86
3 PRIEDAS Organizacinio klimato ir priklausymo kokiai nors grupei teiginių koreliacijos rezultatai.....	88
4 PRIEDAS Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliacijos ryšiai pagal amžiaus grupes.....	89
5 PRIEDAS Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliaciniai ryšiai pagal išsilavinimą.....	93
6 PRIEDAS Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliaciniai ryšiai pagal darbo trukmę.....	99
7 PRIEDAS Sertifikatas.....	103

ANKETA

Gerb. respondente,
prašome Jus skirti keletą minučių šios anketos užpildymui. Tyrimo tikslas yra ištirti, kaip organizacinis klimatas veikia darbuotojų motyvaciją. Gauta informacija bus panaudota Vilniaus universiteto Verslo administravimo programos II kurso studentės Neringos Gudžinskaitės baigiamajame magistro darbe. Anketa yra anoniminė.

I. Asmeniniai duomenys (pažymėkite Jums tinkantį variantą).

Amžius	Lytis	Išsilavinimas	Darbo trukmė šioje organizacijoje
<input type="checkbox"/> 18-28	<input type="checkbox"/> moteris	<input type="checkbox"/> pagrindinis/vidurinis	<input type="checkbox"/> Iki 1 metų
<input type="checkbox"/> 29-39	<input type="checkbox"/> vyras	<input type="checkbox"/> profesinis	<input type="checkbox"/> 1-5 metų
<input type="checkbox"/> 40-50		<input type="checkbox"/> aukštesnysis	<input type="checkbox"/> 6-10 metų
<input type="checkbox"/> 51-61		<input type="checkbox"/> aukštasis	<input type="checkbox"/> 11-20 metų
			<input type="checkbox"/> Daugiau nei 20 metų

II. Organizacinio klimato įvertinimas (pažymėkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 iki 4).

	Teiginys	Atitinka	Iš dalies atitinka	Iš dalies neatitinka	Neatitinka
Darbuotojų ir veiklos pastangų įvertinimas	Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti	1	2	3	4
	Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus	1	2	3	4
	Darbuotojų iniciatyva yra skatinama	1	2	3	4
	Žmonės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus	1	2	3	4
	Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius	1	2	3	4
	Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais	1	2	3	4
	Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą	1	2	3	4
Tarpusavio santykiai	Padaliniai efektyviai bendradarbiauja	1	2	3	4
	Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai	1	2	3	4
	Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu	1	2	3	4
	Vadovų ir pavaldinių santykiai yra geri	1	2	3	4
	Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri	1	2	3	4
	Vadovai supranta darbuotojų problemas	1	2	3	4
	Vadovai yra savo darbo žinovai	1	2	3	4
	Vadovai pasitiki savo darbuotojais	1	2	3	4
Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kai tai yra įmanoma	1	2	3	4	
Organizacijos veiklos lankstumas	Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai	1	2	3	4
	Darbo krūvis yra optimalus	1	2	3	4
	Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų	1	2	3	4
	Darbo metodai organizacijoje yra nuolat tobulinami	1	2	3	4
	Vadovai organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą	1	2	3	4
	Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti ir aiški visiems darbuotojams	1	2	3	4
Darbuotojų pastango	Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą	1	2	3	4
	Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius	1	2	3	4
	Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus	1	2	3	4
Tikslų žinomas	Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus	1	2	3	4
	Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus	1	2	3	4
	Darbuotojai gerai žino savo asmeninius tikslus	1	2	3	4
	Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje	1	2	3	4

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Teiginys	Atitinka	Iš dalies atitinka	Iš dalies neatitinka	Neatitinka
Didžiavimas organizacija	Organizacija yra patikima ir solidi	1	2	3	4
	Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą	1	2	3	4
	Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams	1	2	3	4
Bendradarbiaujimas	Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia	1	2	3	4
	Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos	1	2	3	4
	Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą	1	2	3	4
	Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais	1	2	3	4
Darbo organizavimas	Darbas yra gerai organizuotas	1	2	3	4
	Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti	1	2	3	4
	Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius	1	2	3	4
	Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis	1	2	3	4

III. Motyvacijos veiksnių įvertinimas (pažymėkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 iki 4).

Teiginys	Atitinka	Iš dalies atitinka	Iš dalies neatitinka	Neatitinka
Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	1	2	3	4
Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	1	2	3	4
Aš nesijaučiu kompetetingas savo darbe	1	2	3	4
Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas	1	2	3	4
Darbe aš jaučiu spaudimą	1	2	3	4
Aš sutariu su savo bendradarbiais	1	2	3	4
Darbe aš nenusižengiu savo principams	1	2	3	4
Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	1	2	3	4
Aš manau, kad žmonės, su kuriais dirbu, yra mano draugai	1	2	3	4
Darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių	1	2	3	4
Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	1	2	3	4
Dažnai jaučiu pasitenkinimą darbu	1	2	3	4
Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	1	2	3	4
Darbe nedažnai gaunu progą parodyti, ką aš sugebu	1	2	3	4
Žmonės darbe rūpinasi manimi	1	2	3	4
Nėra daug bendradarbių, kurie man artimi	1	2	3	4
Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	1	2	3	4
Atrodo, kad žmonės, su kuriais dirbu, nelabai mėgsta mane	1	2	3	4
Kai dirbu, dažnai jaučiuosi nelabai gabus (-i)	1	2	3	4
Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą	1	2	3	4
Žmonės darbe yra pakankamai draugiški man	1	2	3	4

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus

Organizacinio klimato ir autonomijos teiginių koreliacijos rezultatai

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai						
	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	Darbe aš jaučiu spaudimą	Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą
1 aspektas							
Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą				,352**			
Vadovai yra savo darbo žinovai							-,357**
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams		-,330**					-,399**
Organizacija yra patikima ir solidi				,484**			
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais		-,392**					-,347**
Darbas yra gerai organizuotas	,350**						-,341**
2 aspektas							
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais			,463**		,497**		
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus		-,477**			,447**		
3 aspektas							
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai	,347**	-,387**					
Darbuotojai dalyvauja priimančiais sprendimais, tiesiogiai susijusius su jų darbu					,356**		
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą			,404**			,331**	
Vadovai supranta darbuotojų problemas		-,412**	,489**		,382**		-,378**
4 aspektas							
Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus						,359**	-,382**
Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje							-,345**
5 aspektas							
Darbo krūvis yra optimalus	,453**					,375**	
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai	,387**						
6 aspektas							
Vadovai organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą							-,395**
Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti ir aiški visiems darbuotojams		-,428**					-,374**
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti							-,384**

2 PRIEDAS (TESINYS)

Organizacinio klimato aspektai	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	Darbe aš jaučiu spaudimą	Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą
7 aspektas							
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą				,333**			
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus		-,419**					-,431**
8 aspektas							
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis	,398**			,493**			
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos				,580**			
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius					,347**	,352**	
9 aspektas							
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri		-,477**					-,364**
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia				,333**			

** Reikšmingumo lygmuo $p > 0,01$.

Šaltinis: sudaryta autorės.

3 PRIEDAS

Organizacinio klimato ir priklausymo kokiai nors grupei teiginių koreliacijos rezultatai

Organizacinio klimato aspektai	Priklausymo grupei poreikio teiginiai					
	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	Aš sutariu su savo bendradarbiais	Darbe aš nenusižengiu savo principams	Aš manau, kad žmonės, su kuriais dirbu, yra mano	Žmonės darbe rūpinasi manimi	Nėra daug bendradarbių, kurie man artimi
1 aspektas						
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams	,342**					
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais	,537**					
Darbas yra gerai organizuotas	,355**					
2 aspektas						
monės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus					,330**	
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigas ar funkcijas atliekančiais darbuotojais					,558**	
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus	,438**					
3 aspektas						
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai	,337**				,439**	
Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tiesiogiai susijusius su jų darbu					,367**	
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą					,477**	
Vadovai supranta darbuotojų problemas					,372**	
4 aspektas						
Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus		,352**				
5 aspektas						
Darbo krūvis yra optimalus		,334**	,336**		,391**	
Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų		,326**				
6 aspektas						
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti	,410**					
7 aspektas						
Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius	,368**	,356**				
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą	,346**	,442**				
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus	,383**					
8 aspektas						
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos	,450**					
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius					,388**	
9 aspektas						
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri	,458**	,325**		,538**		-,442**
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia	,483**	,377**		,355**	,338**	

** Reikšmingumo lygmuo $p > 0,01$.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliacijos ryšiai pagal amžiaus grupes - 18-28 metų grupė

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai						Kompetencijos poreikio teiginiai			Priklausymo grupei poreikio teiginiai					
	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių pasiūlymų, kaip pagerinti organizaciją	Darbe aš jaučiu spaudimą	Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą	Aš nesijaučiu kompetingas savo darbe	Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas	Darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių	Dažnai jaučiu pasitenkinimą darbu	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	Aš sutariu su savo bendradarbiais	Žmonės darbe rūpinasi manimi	Nėra daug bendradarbių, kurie man artimi
1 aspektas															
Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą										,589**	,536**				
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams			,431**							,578**	,573**				
Organizacija yra patikima ir solidi				,485**											
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais											,466**	,486**			
Darbas yra gerai organizuotas					,443**						,469**				
2 aspektas															
Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti										,492**					
Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbines žinias ir įgūdžius			,483**							,564**					

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai					Kompetencijos poreikio teiginiai				Priklausymo grupei poreikio teiginiai			
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti		-,459**				-,463**				,460**	,541**		
7 aspektas													
Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius												,441**	
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą												,589**	
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus						-,446**							
8 aspektas													
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis	,477**			,507**									
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos				,606**							,518**	,454**	
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius				,551**	,440**		-,478**	,530**					,475**
9 aspektas													
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri											,513**		-,567**
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia											,470**		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliacijos ryšiai pagal amžiaus grupes - 29-39 metų grupė

	Autonomijos poreikio teiginiai						Kompetencijos poreikio teiginiai	Priklausymo grupei poreikio teiginiai		
	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	Darbe aš jaučiu spaudimą	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą		Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	Aš manau, kad žmonės, su kuriais dirbu, yra mano draugai
Organizacinio klimato aspektai										
1 aspektas										
Vadovai yra savo darbo žinovai		- ,656**								
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais		- ,702**				- ,638**				
Darbas yra gerai organizuotas										
2 aspektas										
Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti		- ,722**		,632**		- ,650**		,671**		
Darbuotojų iniciatyva yra skatinama								,668**		
Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbinės žinias ir įgūdžius		- ,650**								
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais			,700**							

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai					Kompetencijos poreikio teiginiai	Priklausymo grupei poreikio teiginiai		
4 aspektas									
Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus			,741**						
Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus			,804**				,630**		
Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje			,627**						
5 aspektas									
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai						,667**			
6 aspektas									
Vadovai pasitiki savo darbuotojais	,644**								
8 aspektas									
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos			,729**						
Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą			,631**						
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius			,701**						
9 aspektas									
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri						- ,663**			
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia						- ,776**		,822**	,685**

Šaltinis: sudaryta autorės.

Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliaciniai ryšiai pagal išsilavinimą – pagrindinis/vidurinis išsilavinimas

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai				Kompetencijos poreikio teiginiai		Priklausymo grupei poreikio teiginiai		
	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	Darbe yra atsizvelgiama į mano jausmus	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą	Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas	Darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	Aš sutariu su savo bendradarbiais	Žmonės darbe rūpinasi manimi
1 aspektas									
Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą		,655**							
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams		,606**				,686**			
2 aspektas									
Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti							,615**		
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais			,751**			,626**			,636**
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus		,617**					,669**	,684**	
3 aspektas									
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai	,650**								
Darbuotojai dalyvauja priimančiais sprendimais, tiesiogiai susijusiais su jų darbu			,659**						

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai				Kompetencijos poreikio teiginiai		Priklausymo grupei poreikio teiginiai		
Vadovai supranta darbuotojų problemas						,616**			
5 aspektas									
Padaliniai efektyviai bendradarbiauja								,702**	
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai						,614**			
6 aspektas									
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti				-,642**					
7 aspektas									
Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius						,627**			
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą									,729**
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus					,810**	,624**			,693**
8 aspektas									
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis									,635**
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos		,773**							
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius								,623**	
9 aspektas									
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia								,680**	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliaciniai ryšiai pagal išsilavinimą – profesinis išsilavinimas

	Autonomijos poreikio teiginiai					Kompetencijos poreikio teiginiai				Priklausymo grupei poreikio teiginiai		
	Aš jaučiu, kad galiu pateikti įvairių sprendimų, kaip galėčiau atlikti savo darbą	Darbe aš jaučiu spaudimą	Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	Darbe yra atsižvelgiama į mano jausmus	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	Neturiu daug galimybių pats (pati) spręsti, kaip atlikti savo darbą	Aš nesijaučiu kompetetingas savo darbe	Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas	Darbe aš įgijau naujų įdomių žinių ir įgūdžių	Darbe nedažnai gaunu progą parodyti, ką aš sugebu	Aš tikrai mėgstu žmones, su kuriais dirbu	Nėra daug bendradarbių, kurie man artimi
1 aspektas												
Organizacija atlieka svarbų ir naudingą darbą						-,786**						
Vadovai yra savo darbo žinovai						-,786**						
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams		-,837**				-,749**					,772**	
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais											,781**	
Darbas yra gerai organizuotas						-,644*						
2 aspektas												
Darbuotojai turi galimybių būti paaugštinti									,800**			
Darbuotojams sudaromos galimybės tobulinti savo darbines žinias ir įgūdžius									,772**			
Žmonės organizacijoje yra skatinami išnaudoti visas savo žinias ir sugebėjimus										,679**		

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai					Kompetencijos poreikio teiginiai				Priklausymo grupei poreikio teiginiai	
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigoms ar funkcijoms atliekančiais darbuotojais			,795**								
3 aspektas											
Vadovai supranta darbuotojų problemas			,718**								
4 aspektas											
Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje	,712**										
5 aspektas											
Padaliniai efektyviai bendradarbiauja						-0,713**	0,724**				0,743**
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai							0,776**				
6 aspektas											
Vadovai pasitiki savo darbuotojais						-0,793**					0,738**
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti						-0,780**					
7 aspektas											
Darbuotojai efektyviai išnaudoja jų darbui skirtus išteklius				-0,782**							
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą				-0,831**							
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus					-0,725**						
8 aspektas											
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius	,772**						0,725**				
9 aspektas											
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri		-0,724**					0,725**			0,730**	

Šaltinis: sudaryta autorės.

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai				Kompetencijos poreikio teiginiai		Priklausymo grupei poreikio teiginiai				
6 aspektas											
Vadovai pasitiki savo darbuotojais										,606**	
Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti ir aiški visiems darbuotojams	,634**	-,579**	,602**							,549**	,574**
8 aspektas											
Darbuotojai žino, kaip vadovai vertina jų darbą							,659**				
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius				,499**	,618**						
9 aspektas											
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri									,668**		

Šaltinis: sudaryta autorės.

Organizacinio klimato aspektų ir motyvacijos poreikių koreliaciniai ryšiai pagal darbo trukmę – iki 1 metų

Organizacinio klimato aspektai	Autonomijos poreikio teiginiai		Kompetencijos poreikio teiginiai		Priklausymo grupei poreikio teiginiai	
	Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomonę darbe	Kai esu darbe, privalau daryti tai, kas man liepiama	Aš nesijaučiu kompetetingas savo darbe	Bendradarbiai sako, kad aš savo darbo žinovas	Aš sutariu su savo bendradarbiais	Žmonės darbe rūpinasi manimi
1 aspektas						
Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kai tai yra įmanoma						,656**
Darbuotojai pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams				,644**		
Organizacija yra patikima ir solidi		,725**				,682**
Darbuotojai turi su kuo pasikonsultuoti darbo klausimais						,804**
2 aspektas						
Darbuotojų iniciatyva yra skatinama	,780**		-,648**			
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais						,712**
5 aspektas						
Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų					,708**	,648**
7 aspektas						
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus						,673**
8 aspektas						
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis		,757**				
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos						,659**
9 aspektas						
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia						,759**

Šaltinis: sudaryta autorės.

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

Organizacinio klimato teiginiai	Autonomijos poreikio teiginiai						Kompetencijos poreikio teiginiai				Priklausymo grupei poreikio teiginiai				
Organizacijoje vienodai pagarbiai elgiamasi su visais pareigais ar funkcijomis atliekančiais darbuotojais	,425**		,509**		,510**					,416**	,486**				,658**
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus		- ,573**												,458**	
3 aspektas															
Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai			,451**							,518**					,453**
Organizacijoje atlyginimai atitinka atliekamą darbą										,524**					,454**
Vadovai supranta darbuotojų problemas		- ,463**	,526**				- ,449**						- ,431**		,409**
4 aspektas															
Visi gerai žino organizacijos veiklos prioritetus	,444**					,417**	- ,408**								
Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus				,351**			- ,434**							,458**	
Darbo padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje	,453**		,533**		,447**			,425**	,485**						
5 aspektas															
Darbo krūvis yra optimalus	,539**							,470**							
Padaliniai efektyviai bendradarbiauja	,471**														
Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai	,578**							,682**							
Organizacija sugeba prisitaikyti prie rinkos reikalavimų	,425**			,420**											

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

Organizacinio klimato teiginiai	Autonomijos poreikio teiginiai						Kompetencijos poreikio teiginiai				Priklausymo grupei poreikio teiginiai			
6 aspektas														
Vadovai pasitiki savo darbuotojais	,420**													
Vadovai organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą	,441**					-,439**								
Organizacijos veiklos strategija yra pakankamai lanksti ir aiški visiems darbuotojams	,474**	-,500**				-,473**					,518**			
Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti	,535**	-,471**				-,420**					,513**			
7 aspektas														
Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą				,423**								,486*		
Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus						-,582**					,420**			
8 aspektas														
Darbuotojai aprūpinami visomis reikiamomis darbo priemonėmis	,652**			,459**										
Darbo užduotys ir atsakomybės sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos				,640**							,430**			
Darbai organizacijoje paskirstomi atsižvelgiant į žmonių žinias ir įgūdžius	,562**		,452*		,475**				,470**					
9 aspektas														
Darbuotojų santykiai organizacijoje yra geri		-,524**				-,501**					,632**	,414*	,449**	-,455**
Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to reikia											,672**			

Šaltinis: sudaryta autorės.