

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Justinas KELMELIS

Verslo administravimo studijų programos studentas

Organizacijos klimatas UAB „NMF SLEEP“

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Justinas KELMELIS

Organizacijos klimatas UAB „NMF SLEEP“

Bakalauro baigiamasis darbas

Socialiniai mokslai, Verslas (N100)

Darbo vadovė:
Lekt. Ineta BENIUŠIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu *Verslo* bakalauro laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Kelmelis, J. (2017). Organizacijos klimatas UAB „NMF SLEEP“: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė lekt. I. Beniušienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 64 p. (77 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamasis darbas analizuoja UAB „NMF SLEEP“ organizacinį klimatą.

Darbo tikslas: Išanalizuoti mokslinę literatūrą organizacijos klimato aspektu, ištirti organizacijos klimatą UAB „NMF SLEEP“. *Darbo objektas:* UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimatas. *Darbo uždaviniai:* Išanalizuoti mokslinę literatūrą organizacijos klimato aspektu; išanalizuoti dimensijas, kurios formuoja organizacijos klimatą; išsiaiškinti palankiausiai ir nepalankiausiai vertinamas organizacijos klimato dimensijas; remiantis atliktos UAB „NMF SLEEP“ darbuotojų apklausos duomenimis įvertinti organizacijos klimatą

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjami veiksniai, kurie daro įtaką organizacijos klimatui. Buvo atliekamas UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimato tyrimas. Šiuo tyrimu buvo siekiama įvertinti UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimatą. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti palankiausiai ir nepalankiausiai vertinamas organizacijos klimato dimensijas. Tyrime dalyvavo 63 organizacijos darbuotojai.

Pirmojoje darbo dalyje buvo išanalizuota ir susisteminta darbui reikalinga medžiaga. Bakalauro baigiamajame darbe panaudota Lietuvos ir užsienio autorių darbai, įvairūs straipsniai bei tyrimai. Darbe apibendrintos organizacijos kultūros ir klimato sampratos, taip pat išanalizuotos šešios dimensijos: motyvacija; atsakomybė; bendradarbiavimas; vadovo pagalba ir palaikymas; konfliktai; vadovavimo stilius. Remiantis šiomis dimensijomis buvo atliekamas tyrimas.

Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė, išvados ir rekomendacijos. Tyrimo rezultatai parodė, kad, respondentų nuomone, palankiausiai vertinamos dimensijos: bendradarbiavimas; konfliktai. Prasčiau vertinamos dimensijos: vadovo pagalba ir palaikymas; vadovavimo stilius. Prasčiausiai vertinamos dimensijos: motyvacija; atsakomybė. Tyrimo rezultatai parodė, kad UAB „NMF SLEEP“ vyrauja palankus klimatas.

Kelmelis, J. (2017). Organizational climate in JSC „NMF SLEEP“: university undergraduate degree Bachelor's thesis in Business administration specialty/ thesis supervisor lect. I. Beniušienė; Šiauliai University, Department of Management, 64 p. (77 p.).

SUMMARY

The Bachelor's thesis analyzes organizational climate in JSC “NMF SLEEP”. *The aim of the research:* to analyze organizational climate scholarly literature, to evaluate JSC “NMF SLEEP” organizational climate. *The object of the research:* organizational climate in JSC “NMF SLEEP”. *Tasks of the research:* to analyze organizational climate scholarly literature; to analyze dimensions which form the organizational climate; based on information from survey of JSC “NMF SLEEP” employees, set the best and the worst appreciated organizational climate dimensions; based on information from survey of JSC “NMF SLEEP” employees evaluate the organizational climate.

The bachelor's thesis analyzes factors that have an influence on organizational climate. The organizational climate survey was accomplished in JSC “NMF SLEEP”. The purpose of this survey was to evaluate organizational climate in JSC “NMF SLEEP”. During this research, the aim was to explore the best and the worst appreciated organizational climate dimensions. The number of employees who participated in this survey was 63.

At the first part of research, the information was analyzed and systemized for the paper. At the Bachelor's thesis, all information used from Lithuanian and foreign author's scholarly paper works, various articles and research works. This research summarizes the conception of organizational culture and climate. This organizational climate research contains six analyzed dimensions: motivation; responsibility; cooperation; leader facilitation and support; conflicts, supervisor style. The research based on these dimensions.

The second part of the paper contains research methodology, results analysis, conclusions, recommendations. The results of this research revealed that, according to the opinion of all respondents, dimensions: cooperation, conflicts were evaluated as most sympathetically. Leader facilitation and support, supervisor style dimensions were valued slightly worse. Dimensions that got the worst evaluation were motivation, responsibility. The results of this research revealed that organizational climate is positive in JSC “NMF SLEEP”.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACIJOS KLIMATO TEORINIS ASPEKTAS.....	11
1.1 Organizacijos kultūra.....	11
1.2 Organizacijos klimato samprata.....	13
1.3 Organizacijos klimato dimensijos.....	17
1.3.1 Motyvacija.....	19
1.3.2 Atsakomybė.....	22
1.3.3 Bendradarbiavimas.....	24
1.3.4 Vadovo pagalba ir palaikymas.....	25
1.3.5 Konfliktai.....	26
1.3.6 Vadovavimo stilius.....	28
2. ORGANIZACIJOS KLIMATO UAB „NMF SLEEP“ TYRIMAS.....	32
2.1. UAB „NMF SLEEP“ veiklos pristatymas.....	32
2.2 Tyrimo metodika.....	32
2.3. Organizacijos klimato UAB „NMF SLEEP“ vertinimo tyrimo rezultatų pristatymas.....	36
2.3.1. Respondentų demografinės charakteristikos.....	36
2.3.2 „Motyvacijos“ dimensijos vertinimas.....	39
2.3.3 „Atsakomybės“ dimensijos vertinimas.....	41
2.3.4 „Bendradarbiavimo“ dimensijos vertinimas.....	43
2.3.5 Dimensijos „Vadovo pagalba ir palaikymas“ vertinimas.....	46
2.3.6 „Konfliktų“ dimensijos vertinimas.....	48
2.3.7 „Vadovavimo stiliaus“ dimensijos vertinimas.....	51
2.3.8 Dimensijų vertinimas pagal demografines charakteristikas.....	53
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	72

LENTELĖS

2.1 lentelė Dažniausiai pasikartojančios dimensijos, kurios bus tiriamos UAB „NMF SLEEP“.....	33
2.2 lentelė Tyrimo imties struktūra.....	35
2.3 lentelė Tyrime dalyvavusių UAB „NMF SLEEP“ darbuotojų struktūra.....	36
2.4 lentelė Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos.....	36
2.5 lentelė „Motyvacijos“ dimensija pagal vidurkį.....	39
2.6 lentelė „Atsakomybės“ dimensija pagal vidurkį.....	41
2.7 lentelė „Bendradarbiavimo“ dimensija pagal vidurkį.....	44
2.8 lentelė Dimensija „Vadovo pagalba ir palaikymas“ pagal vidurkį.....	47
2.9 lentelė „Konfliktų“ dimensija pagal vidurkį.....	49
2.10 lentelė „Vadovavimo stiliaus“ dimensija pagal vidurkį.....	51
2.11 lentelė Dimensijų vertinimas pagal lytį.....	53
2.12 lentelė Dimensijų vertinimas pagal amžių.....	53
2.13 lentelė Dimensijų vertinimas pagal išsilavinimą.....	54
2.14 lentelė Dimensijų vertinimas pagal darbo stažą organizacijoje.....	55

PAVEIKSLĒLIAI

1 pav. Organizācijas kultūros dedamosios.....	13
---	----

IVADAS

Organizacijos klimatas – svarbus reiškinys įmonėje. Jo dėka įmonė pasiekia stabilumą ir pranašumą prieš kitas organizacijas. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje organizacija turi skirti didelį dėmesį į žmogiškąjį kapitalą, nes, anot Potelienės, Tamašauskienės (2014, p. 90), „visuotinai sutariama ir laikomasi nuomonės, kad aukštesnio lygio žmogiškasis kapitalas skatina spartesnius ekonominio augimo tempus. Įvairiais tyrimais įrodyta, kad žmogiškasis kapitalas vienas iš pagrindinių įvairių šalių pajamų ir gerovės svyravimo šaltinis“.

Visais laikais verslui buvo svarbus pelnas ir ekonominis augimas. Vienas iš veiksnių, lemiančių tai, tai žmogiškasis kapitalas. Įmonei svarbu atsirinkti kompetentingus darbuotojus ir išugdyti lyderius, vadovus, kurie padės įmonei klestėti.

Vienas iš svarbių veiksnių ugdant vadovus, tai esamo žmogiškojo kapitalo tobulinimas ir kopimas karjeros laiptais. Tačiau tai pasiekti įmonėje turi vyrauti darbuotojų pastovumas. Dubauskas (2006, p. 26) mano, kad organizacinė kultūra sukuria organizacijos klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą.

Organizacijos klimatas yra svarbus veiksnys didinant įmonės efektyvumą. Todėl būtina tai sekti ir ištirti, kad tiek įmonei, tiek darbuotojams būtų gerai.

Darbo aktualumas ir naujumas. Tyrinėjant organizacijos klimatą siekiama išsiaiškinti, kaip jis susijęs su organizacijos veiklos kokybe ir pasiektais rezultatais. „Organizacijos klimatas, veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos – organizacijos veiklos rezultatams“. (Rekašiūtė-Balsienė, 2006, p. 126). Organizacijos klimato tyrimai atliekami daugumos autorių nuo praeito amžiaus: Litwin, Stringer (1968), Campbell ir kt. (1970), Hellriegel, Slocum (1974), Muchinsky (1976), Jones, James (1979), Kopelman ir kt. (1990), Davidson ir kt. (2001), Parket ir kt. (2003), Manning ir kt. (2004), Merkys ir kt. (2005), Thumin, Thumin (2011). Matoma, kad organizacijos klimato tyrimai išlieka aktualūs ir šiais laikais. Kadangi tiriamoji organizacija nėra iki šiol atlikusi organizacijos klimato tyrimų, būtina išsianalizuoti organizacijos klimatą. Neigiamas organizacijos klimatas mažina darbuotojų, motyvaciją, didina darbuotojų kaitą, todėl įmonė praranda finansinį ir žmogiškąjį kapitalą. Įmonėms svarbus organizacijos klimatas dėl įtakos veiklos rezultatams, todėl yra būtina ištirti organizacijos klimatą ir pateikti išvadas, kurias įgyvendinus bus galima pasiekti norimų rezultatų. Remiantis autorių atliktais organizacijos klimato tyrimais, bakalauro darbe išskirtos dimensijos: motyvacija, vadovo pagalba ir palaikymas, atsakomybė, konfliktai, bendradarbiavimas, vadovavimo stilius, šių dimensijų pagrindu buvo parengtas tyrimo instrumentas.

Organizacijos klimatas yra magrinėjama tema, todėl dauguma autorių (Rekašiūtė-Balsienė, 2006; Naujanienė, 2015; Vveinhardt, Skindaraitė, 2012; Kaziliūnas, 2004; Lamprea ir kt., 2015; Bjorkdahl, Borjesson, 2011; Noordin ir kt., 2010) skirtingai aiškina organizacijos klimato sąvoką. Vieni autoriai teigia, kad organizacijos klimatas – individualus suvokimas apie tai, kas svarbiausia organizacijoje – normų, lūkesčių suvokimas, tai daro įtaką individo elgesio formavimuisi. Kiti teigia, kad organizacijos klimatas – organizacijoje dirbančių individų suvokiama aplinka dėl esančių taisyklių, taikomos politikos, vyraujančio nuoširdimu, pagalbos ir kt. Taip pat organizacijos klimatas nurodo pasikartojančius elgesio modelius.

Šiame darbe autorius įmonės problemą sprendžia atliekant empirinį tyrimą kiekybiniu būdu, siekiant suprasti tiek administracijos, tiek darbininkų nuomone vyraujančią klimatą.

Tyrimo problema. Kaip, palankiai ar nepalankiai ir pagal kokias dimensijas, organizacijos klimatą vertina UAB „NMF SLEEP“ darbuotojai?

Tyrimo objektas. UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimatas.

Tyrimo tikslas. Išanalizavus organizacijos klimato mokslinę literatūrą, ištirti organizacijos klimatą UAB „NMF SLEEP“.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą organizacijos klimato aspektu.
2. Išanalizuoti dimensijas, kurios formuoja organizacijos klimatą.
3. Išsiaiškinti palankiausiai ir nepalankiausiai vertinamas dimensijas.
4. Įvertinti UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimatą.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.
3. Statistinė gautų duomenų analizė.

Atliekant mokslinės literatūros analizę, siekiama apibrėžti organizacijos klimatą, pateikti autorių požiūrius organizacijos klimato tema, pateikti organizacijos kultūros ir klimato sąveiką.

Empiriniam tyrimui naudota anoniminė anketinė apklausa raštu. Buvo apklausti 63 UAB „NMF SLEEP“ darbuotojai. Tyrimo duomenys apdoroti ir analizuoti naudojantis programine įranga Microsoft Office Excel 2007.

Praktinis tyrimo reikšmingumas. Įvertinus organizacijos klimatą galima nustatyti priežastis dėl kurių klimatas gerėja ar prastėja. Tyrimo rezultatai parodytų galimas tobulinanti UAB „NMF SLEEP“ veiklas, siekiant didesnio efektyvumo. Atlikto tyrimo rezultatai, pateiktos išvados ir pasiūlymai dėl organizacijos klimato gerinimo pristatyti tyrime dalyvavusios įmonės padalinių vadovams, kurie supažindins likusius darbuotojus.

Darbo struktūra. Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro dvi dalys.

Teorinėje dalyje analizuojami mokslinės literatūros šaltiniai. Darbe apibendrinta organizacijos kultūra, klimatas. Apžvelgti pagrindiniai organizacijos klimatą formuojantys veiksniai, nagrinėjamos organizacijos klimato dimensijos ir jų įtaka darbuotojams ir organizacijai.

Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, kiekybinio tyrimo aprašomoji dalis, empirinio tyrimo rezultatų analizė, išvados, rekomendacijos.

Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbe panaudoti 82 mokslinės literatūros šaltiniai.

1. ORGANIZACIJOS KLIMATO TEORINIS ASPEKTAS

1.1 Organizacijos kultūra

Žmonės dirbdami ir siekdami tikslų sukuria tam tikrą aplinką darbe. Tai yra tam tikras organizacijos individualumas, tai, kas skiria dvi identiškas įmones vieną nuo kitos dėl vyraujančios organizacijos kultūros. Pruskus, Lukoševičius (2009) organizacijos kultūrą apibūdina kaip priimtus darbo atlikimo metodus tam tikroje organizacijoje. Pruskus, Lukoševičius (2009) teigia, kad organizacijos kultūros esminis bruožas – bendrų sampratų sistema. Anot autorių, tai leidžia organizacijai išsiskirti iš kitų. Bakanauskienė, Kyguolienė (2013) teigia, kad organizacijos kultūra – tai darbuotojų elgesio normos, vertybės, požiūros ir įsitikinimai. Robbins (2006) teigia, kad organizacijos kultūra – vienodų įsitikinimų sistema. Tai padaro organizaciją savitą, kitokią. Organizacinę kultūrą Chmiel (2005) įvardija kaip neformalią organizaciją. Teigia, kad ją sudaro tokie elementai kaip darbuotojų vertybės, nuostatos ir įsitikinimai.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra tai tarsi darbuotojams būdingos elgesio normos, bendros vertybės, požiūriai, įsitikinimai. Visa tai vieną organizaciją išskiria nuo kitos, nes skiriasi dirbantys žmonės, kurie turi skirtingas patirtis, skirtingas pažiūras, vertybes, todėl ir įmonė turi išskirtinę organizacijos kultūrą.

Anot Šimanskienės, Sandu (2014, p. 202), „kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra. Spartėjantys globalizacijos tempai, didėjanti konkurencija, vykstantys įmonių susijungimai ir susiliejinimai lemia vis didėjančią organizacinės kultūros svarbą. Organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą. Tinkama organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą.“ Kaziliūnas (2004, p. 74) papildoma organizacijos kultūros sampratą ir priduria, kad „organizacinė kultūra – tai esminės vertybės apie tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama. Tai vertybės, padedančios kreipti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, tobulinama vidinė organizacijos struktūra, veiklos politika.“ Požiūris, sutinkantis su anksčiau išdėstytomis mintimis apibendrinamas Kvedaravičienės (2013, p. 36): bendrąja prasme, „organizacijos kultūra yra organizacijos vertybių, nuostatų, lūkesčių ir elgsenos normų visuma, priimtina daugumai organizacijos narių ir padedanti organizacijai patenkinti visų jos narių poreikius siekiant organizacijos tikslų. Organizacijų vertybės konkuruoja tarpusavyje ir ši konkurencija įtakoja organizacijos tikslus, struktūrą bei narių tarpusavio santykius.“

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad organizacijos pagrindą, t. y. žmonės, sukuria aplinką, organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra – simbolis, kurio tik paviršutiniška dalis matoma ir jaučiama. Tai gali būti tam tikri darbo atlikimo metodai ar tik tam tikros organizacijos darbuotojams žinomos taisyklės, tačiau būtent tai ir išskiria organizaciją iš kitų. Darbuotojai sukuria vientisą sistemą, kultūrą, kuri tarsi priverčia naujai atėjusį žmogų prisitaikyti prie padėties, tarsi įstato į tam tikrus organizacijos rėmus. Organizacijos ir naujai atėjusių žmonių vertybės konkuruoja ir lemia tarpusavio santykius, dėl ko pajaučiamas pakitęs organizacijos klimatas. Organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo organizacijos klimato, nes, peržengus organizacijos kultūros normą ar sulaužius nerašytą taisyklę, pablogės organizacijos klimatas dėl kilusio konflikto.

„Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Šios kultūros struktūra atitinka organizacijos kultūros struktūrą, tačiau turinys skiriasi. Turinio dedamosios, nors gali būti ir panašios, organizacijas skiria viena nuo kitos. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir/ arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.“ (Vveinhardt, 2011, p. 229). Taip pat Vveinhardt, Petrauskaitė (2013, p. 152) pabrėžia: „Stipri susiformavusi organizacijos kultūra yra viena iš pagrindinių varančiųjų jėgų, stiprinanti organizacijos narių motyvaciją bei gerą savijautą. Savitos vertybės, elgesio normos, suformuotas įvaizdis, vadovo požiūris, jo vadovavimo, bendravimo stilius skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, darbuotojai noriai tapatinasi su organizacija ir laiko save jos dalimi. Organizacinė kultūra – tai vienas esminių organizacijos valdymo instrumentų.“.

Galima pastebėti, kad organizacijos kultūra neatsiejama nuo organizacijos klimato, tai tarsi viena iš sudėtinių dalių. Tai patvirtina ir pirmas paveikslas. Pirmame paveiksle matyti, kad organizacijos kultūrą sudaro įvairūs elementai. Vienas jų – organizacijos klimatas. Tai svarbus veiksnys, kurį verta nagrinėti plačiau, nes tai išsiaiškinus galima nustatyti, koks yra klimatas, ar jis padeda įmonei siekti tikslų, ar ne. „Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių; svarbi jo ypatybė – savaiminio dauginimosi efektas. Kuo daugiau tokių organizacijos narių, kurie pripažįsta vertybes ir įsipareigoja joms, tuo stipresnė OK, tuo didesnį poveikį ji turi darbuotojams, nes sukuria tokį vidaus klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą“. (Dubauskas, 2006, p. 26).



1 pav. Organizacijos kultūros dedamosios.

Šaltinis: Vveinhardt (2011, p. 225).

Dubauskas patvirtina Vveinhardt paveikslą, kad organizacijos kultūra ir organizacijos klimatas yra susieti, ir pabrėžia, kad organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių. Tai pat patvirtina ir Šimanskienė, Sandu (2014) cit. Shein (1992), Kaziliūnas (2004) teigdami, kad organizacijos klimatas yra vienas iš organizacinės kultūros elementų.

Galima teigti, kad organizacijos kultūra yra svarbus aspektas įmonei, organizacijos kultūrą sudaro daugybė elementų, kurie išskirti pirmame paveiksle, vienas jų – organizacijos klimatas. Įmonė, kuri rūpinasi darbo našumu, darbuotojų tarpusavio santykiais, vyraujančiu klimatu, turi atkreipti dėmesį į visus organizacijos kultūros dedamuosius. Taip pat organizacijos kultūra – tai vienas iš būdų, kaip organizacijos save pozicionuoja ir tampa atpažįstamos darbuotojų, darbuotojų draugų, šeimų ar kitų, su organizacija susijusių asmenų.

1.2 Organizacijos klimato samprata

Organizacijos klimatas yra vienas iš svarbiausių veiksnių norint sužinoti, kaip jaučiasi darbuotojai. Organizacijos klimatas yra susijęs su organizacijos kultūra ir yra viena iš tos kultūros sudedamųjų dalių. Šimanskienė (2008, p. 175) pritaria požiūriui, kad organizacijos klimatas yra susijęs su organizacijos kultūra. „Šiuo metu populiarios, madingos sąvokos „komandos dvasia“, „lojalumas“, „organizacijos klimatas“. Tačiau mažai kas susimąsto, kad visi šie reiškiniai neįmanomi be tinkamai kuriamos organizacinės kultūros. Jeigu nenorima, kad darbuotojai dirbtų noriai ir produktyviai, jeigu nenorima pažiūrėti šiek tiek plačiau į supančią aplinką, be jokios abejonės galima ir apseiti be organizacinės kultūros tyrimų ir jos kūrimo organizacijose.“

Organizacijos klimatas, anot Rekašiūtės-Balsienės (2006, p. 127), apibrėžiamas kaip „objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys (arba ypatybės, apibūdinančios organizaciją), atskiriantis vieną organizaciją nuo kitos. Juo dažniausiai grindžiamas situacijos organizacijoje aiškinimas, jis turi įtakos organizacijos narių elgesio formavimuisi. Tyrinėjant organizacijos klimata siekiama išsiaiškinti, kaip jis susijęs su organizacijos veiklos kokybe ir pasiektais rezultatais“. „Taip pat organizacijos klimato sąvoka organizacinės psichologijos literatūroje vartojama labai plačiai ir kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus. Netikslus sąvokos apibrėžimas pridarė nemažai painiavos tiek tyrėjams, tiek diskutuojantiems. Visoje organizacijos klimato literatūroje galima išskirti tris teorijų grupes, kurios atskiria psichologinį klimata.“ (Rekašiūtė-Balsienė, 2005, p. 88). Rekašiūtė-Balsienė (2005, p. 88) cit. Denison (1996), „Šios grupės išsiskiria nagrinėjant organizacijos klimato tyrimus, kurie orientuojasi į: a) individo savybių matavimą per suvokimą; b) organizacijos savybių matavimą per suvokimą ir c) sudedamąją organizacijos savybių matavimą.“

Organizacijos klimato savybės išskiria Mahal (2009) cit. Denison (1996), Merriam-Webster (2004) teigdamas, kad yra keturios organizacijos klimato savybės:

- 1) Palankus klimatas.
- 2) Skatinantis rizikuoti ir prisiimti riziką, klimatas.
- 3) Darnus klimatas.
- 4) Klimatas, skatinantis siekti rezultatų.

Taip pat autorius teigia, kad išvardintos keturios savybės skatina pasitenkinimą darbu, didina motyvaciją darbuotojo ir organizacijos lygmeniu. Motyvacija – tai, ko reikia, ko trokštama, kas skatina darbuotoją veikti.

Organizacijos klimata ir organizacijos kultūra nagrinėjo Naujanienė (2015, p. 30) cit. Keyton (2005), teigdama, kad „kultūra yra rinkinys gilių vertybių, įsitikinimų ir prielaidų, kurios yra kuriamos per simbolines organizacijos narių sąveikas. Organizacijos klimatas yra paremtas individualiu darbo aplinkos suvokimu ir yra paviršinio lygmens organizacijos kultūros pasireiškimas, kas klimata padaro laikinu ir subjektyviu. Tai yra, kultūra reikalauja gilios prielaidų ir vertybių analizės, o klimatas fokusuojasi į organizacijos konteksto paviršinius bruožus. Kultūros ir klimato santykis yra fundamentalūs organizacijų tyrimuose“. Tuo tarpu tik organizacijos klimata apibūdina Vveinhardt, Skindaraitė (2012, p. 129) cit. Vveinhardt (2009a): „kai organizacijos klimatas yra palankus, darbuotojai panašiai suvokia normas, lūkesčius, susijusius su saugumu, servisu ir etika bei prisideda prie organizacijos siekių būti sėkmingai veikiančia įmone. Organizacijos klimatas yra organizacijos narių, įskaitant ir vadovus, tarpusavio santykių padarinys ir reakcijų į šiuos santykius suma“. Tuo tarpu Kaziliūnas (2004, p. 73) mano, kad „organizacijos

klimatas – tai organizacijos narių suvokimas apie tai, kas svarbiausia organizacijoje. Šis suvokimas apima darbuotojų nuomones dėl dviejų pagrindinių dalykų:

- kokia veikla organizacija užsiima dabar;
- kokius tikslus organizacija numato pasiekti ateityje.“

Taip pat autorius priduria, kad „organizacijos klimata j jos nariai pajaučia anksčiau, nei išmoksta suprasti ir perimti organizacijos kultūrinės vertybės. Organizacijos klimata lemia darbuotojų tikėjimas tam tikromis kultūrinėmis vertybėmis, t. y. organizacijos kultūra.“ Iš pateiktų apibrėžimų galima pastebėti, kad organizacijos kultūra ir organizacijos klimatas yra neatskiriamos organizacijai būdingos savybės. Pabrėžiamas esminis skirtumas, kad organizacijos kultūra reikalauja gilios prielaidų ir vertybių analizės, o klimatas fokusuojasi į organizacijos konteksto paviršinius bruožus. Tais bruožais gali būti organizacijos narių tarpusavio santykiai, reakcijos į santykius. Klimatas gali skatinti ir motyvuoti darbuotojus dirbti ir siekti tikslų arba demotyvuoti. Organizacijos klimatas suprantamas, anot Lamprea ir kt. (2015) cit. Chase ir kt. (2009), Castillo (2011), pagal tai, kaip organizacijos žmonės suvokia aplinką organizacijoje. Šis suvokimas gali būti objektyvus, tai yra susijęs su organizacinėmis struktūromis, organizacijos politika ar taisyklėmis, arba subjektyvus, susijęs su nuoširdumu ir palaikymu, kuris paveikia kiekvieno individo suvokimo rezultatus.

Organizacijos klimato įtaką organizacijai pabrėžia Bjorkdahl, Borjesson (2011): organizacijos klimatas turi įtakos tokiems organizacinėms procesams (ar organizaciniam gyvenimui) kaip priimant sprendimus, sprendžiant grupės problemas, koordinuojant, komunikuojant ir kontroliuojant. Organizacijos klimatas daro įtaką tokiems individo psichologiniams procesams kaip išipareigojimui, individualus problemų sprendimui, motyvacijai, kūrybiškumui, mokymuisi. Bjorkdahl, Borjesson (2011) cit. Isaksen ir kt. (2001) teigia, kad organizacijos klimatas daro įtaką organizacijos veiklai, nes jis keičia organizaciją ir psichologinius procesus, taip pat papildo organizacijos klimato reikšmę. Vveinhardt (2010) teigia, kad organizacijos siekia tapti patraukliomis darbuotojų atžvilgiu. Tuomet darbuotojas nori tapti organizacijos nariu. Nėra tokios organizacijos, kuri galėtų funkcionuoti be bendravimo su savo darbuotojais. Darbo kokybės rezultatas – pelnas, kuriam daro įtaką efektyvumas ir bendravimo kokybė su darbuotojais. Darbuotojų tarpusavio santykiai yra vienas iš faktorių, kuris daro įtaką organizacijos klimatui. Taip pat mano Noordin ir kt. (2010) teigdami, kad organizacijos klimatas daro įtaką organizacijos rezultatams per darbuotojų motyvaciją. Daugelyje darbų yra praraja tarp to, ką darbuotojas turi padaryti, kad pasiektų tam tikrą normatyvą, ir tarp to, ką gali padaryti, jeigu dirbs tinkamai nusiteikęs. Teigiamas organizacijos klimatas – katalizatorius, kuris skatina dirbti pajėgiau ir įvykdyti išipareigojimus. Taip pat to paties autoriaus minima, joje yra bendras sutarimas, kad

organizacijos klimatas yra multidimensinis konceptas, ir tam tikras skaičius dimensijų gali tai apibūdinti.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimatas turi didžiulės įtakos organizacijai. Būtent klimatas daro įtaką organizacijos veiklai keisdamas organizaciją ir tokius psichologinius procesus kaip komunikaciją, kontrolę ir kitas vadybos funkcijas. Taip pat klimatas turi įtakos darbuotojų motyvacijai, kas lemia ir darbo našumą, ir padidėjusią ar sumažėjusią įmonės apyvartą. Organizacijos klimatas yra multidimensinis konceptas ir svarbus veiksnys, kurį būtina ištirti. Organizacijos klimatą sudaro tam tikras skaičius dimensijų, kurių dėka bus ištirtas vyraujantis klimatas.

Organizacijos klimatą apibūdina Ikpe ir kt. (2013) teigdamas, kad skurdus organizacijos klimatas apibūdinamas kaip neatpažįstamas, neturintis pasitikėjimo, neturintis ryšio, neturintis organizacinės pagalbos, neturintis atsakomybės jausmo ir t. t. Tai gali būti viena iš priežasčių dėl mažo produktyvumo, mažo pelningumo, mažėjančios rinkos dalies ir, galimai, didelės darbuotojų kaitos. Literatūra nėra išvelgusi specifinių ir tiesioginių istorinių sąsajų tarp organizacijos klimato ir darbuotojų darbo rezultatų, tačiau santykių žinojimas tarp organizacijos klimato ir darbuotojų darbo efektyvumo galėtų padėti organizacijų lyderiams padidinti produktyvumą gerinant organizacijos klimatą. Prastą klimatą apibūdina ir Žapkorius (2007, p. 114), jis teigia, kad jeigu „įmonėje yra pakankamai ženklus atotrūkis tarp vadovų ir pavaldinių, viena iš priežasčių – blogas organizacijos klimatas, maži atlyginimai, tobulėjimo galimybių stoka, nerealiūs iškelti darbo rezultatai, bet svarbiausia viso to pasekmė – daugiau kaip pusė apklaustųjų nėra motyvuoti, nors įmonė vykdo įvairias skatinimo priemones.“ Palankų klimatą ir teikiamą naudą išskiria Clercq, Rius (2007) teigdamas, kad, esant tinkamam klimatui, darbuotojai suvokia kompanijos palaikymą dėl darbuotojų norų ir patys darbuotojai jaučia darbo svarbą. Taip pat darbuotojai sukuria stipresnę emocinę ryšį darbe.

Apibendrinant organizacijos klimato sąvoką galima remtis Ahuja (2014) mintimis, kad individualiu lygmeniu ši sąvoka vadinama psichologiu klimatu. Kai sąvoka taikoma komandos lygmenyje, gali būti vadinama komandiniu klimatu, aukštesniu lygmeniu – organizacijos klimatu. Organizacijos klimatas yra darbuotojų suvokimas apie organizaciją. Organizacijos suvokimą sunkina tai, kad pats suvokimas dėl vyraujančio klimato yra subjektyvus reikalas. Vienam nariui klimatas gali atrodyti palankus, kitam nepalankus. Klimatas organizacijose gali būti vertinamas tam tikrais terminais ir matuojamas instrumentais, bet kiekvieno darbuotojo jaučiamas skirtingai. Klimatas, kuris tinka vienam individui, negali būti tinkamas kitam ar dar kitam. Klimatą reikia suprasti ir matuoti, nes organizacija ir darbuotojas gauna naudą iš palankaus organizacijos klimato. Organizacijos klimatas nurodo pasikartojančius elgesio modelius kiekvieną dieną organizacijos

aplinkoje t. y. patirtis, organizacijos aplinkos supratimas, todėl yra interpretuojamas individų, dirbančių organizacijoje.

Organizacijos klimatas gali būti apibūdintas kaip organizacijoje dirbančių darbuotojų elgesio, pažiūrų, jausmų, kurie daro įtaką darbui, supratimas. Visa tai daro įtaką organizacijai, jos procesams ir tai lemia organizacijos sėkmę. Dažnai tai nėra juntama tiesiogiai, tačiau atlikus tyrimus tai galima pastebėti. Organizacijos klimatas gali būti skurdus ir neskurdus. Tinkamas klimatas skatins darbuotojus dirbti efektyviau, našiau, bus geresnė nuotaika, savijauta ir žmonės „į darbą eis kaip į šventę“. Todėl suvokus, kad organizacijos kultūra yra svarbi organizacijos dalis, kurios viena iš sudedamųjų dalių yra klimatas, ir ištyrus klimatą, kuris yra multidimensinis konceptas, per tam tikras dimensijas bus galima sužinoti, kaip, palankiai ar nepalankiai, darbuotojai vertina klimatą ir ties kuriais punktais ar dimensijomis organizacijai vertėtų pagerinti valdymo metodus.

1.3 Organizacijos klimato dimensijos

Organizacijos klimatą sudaro atitinkamos dimensijos, kurios per laiką kito ir kito pats organizacijos klimato suvokimas. Pirmame priede pateikiama organizacijos klimato dimensijų kaita bėgant metams.

Iš pateikto priedo galima matyti, kad Litwin kartu su Stringer 1968 metais sukūrė dimensijas, kurios turėjo didžiulės įtakos tolimesniems tyrimams, nes dauguma autorių būtent ir rėmėsi pateiktomis autorių dimensijomis. Analizuojant Litwin, Stringer 1968 m. klimato dimensijas, galima pastebėti, kad anot Mahal (2009), iš pradžių autoriai išskyrė šešias dimensijas: struktūrą, atsakomybę, atlygį, riziką, šiltą bendravimą, pagalbą. Po kurio laiko, remdamiesi McClellando poreikių teorija, pridėjo prie esamų šešių dimensijų dar tris ir taip išrado devynias: struktūrą; atsakomybę; atlygį; riziką; šiltą bendravimą; pagalbą; standartus; konfliktus; identitetą.

Keletas iš pavyzdžių, kas rėmėsi Litwin ir Stringer (1968) sukurtomis dimensijomis, tai Campbell ir kt. (1970). Jie išskyrė keturias dimensijas – savarankiškumą; procedūrų laipsnį nustatytą pozicijoje; atlygio sistemą; dėmesį, šiltą bendravimą ir pagalbą. Remiantis būtent šiu mokslininkų nuomone ir atliktais tyrimais, matyti, kad anuomet labai didžiulę įtaką klimatui, kurias išskyrė Litwin ir Stringer (1968), darė atlygio sistema, šilto bendravimo ir pagalbos dimensijos.

Aštuoniasdešimtaisiais buvo atliekama daug tyrimų, susijusių su organizacijos klimatu. Pirmame priede aptariami aštuoni atlikti tyrimai. Analizuojant tais laikais būdingas klimato dimensijas galima tęsti Campbell ir kt. (1970) atlikto darbo lyginimą su to paties dešimtmečio autorių darbais. Hellriegel ir Slocum Jr. (1974) išskyrė 5 dimensijas, kurios yra centralizacija, pagalba, inovacijos, santykiai, motyvacija siekti rezultatų. Kaip matyti, nuo 1968 metų vis dar išlieka svarbios dimensijos, kurios praktiškai nekinta, tai – pagalba, santykiai, atsiranda nauja –

motyvacija siekti rezultatų. Jones, James (1979) metais išskyrė šešias dimensijas: vadovo pagalbą ir palaikymą; bendradarbiavimą darbo grupėje; draugiškumą ir šiltumą; konfliktus ir veidmainystę; profesinį ir organizacinį gyvybingumą; iššūkius darbe, darbo svarbumą ir darbų įvairumą; abipusį pasitikėjimą. Šis autorius atrado dimensijas, pagal kurias buvo taip pat atliekama daug tyrimų, ir daugelis autorių tolimesniuose organizacijos klimato tyrimuose rėmėsi išskirtomis dimensijomis.

Galima daryti išvadą, kad aštuoniasdešimtaisiais, mokslininkų nuomone, didžiulę svarbą organizacijos klimatui turėjo šios dimensijos: šiltas bendravimas ir pagalba; draugiškumas; atlygio sistema; kolegų santykiai; konfliktai.

1990 – 2000 metais taip pat buvo atliekama nemažai tyrimų, kurie yra išskirti pirmame priede.

Apibendrinant devintą dešimtmetį, galima teigti, kad šiuo laikotarpiu svarbiausios dimensijos buvo panašios kaip ir ankstesniame dešimtmetyje. Viena to priežasčių – autoriai, nagrinėdami organizacijas, darydami tyrimus, rėmėsi ankstesne kitų autorių patirtimi, dimensijomis. Todėl tam tikri autoriai pateikdavo visiškai tas pačias dimensijas, kartais pridėdami vieną dimensiją, kurią patys surado.

Dvidešimt pirmojo amžiaus pradžioje taip pat buvo skiriamas dėmesys organizacijos klimatui. Vieni iš autorių, Davidson ir kt. (2001), išskyrė septynias dimensijas: vadovo pagalbą ir palaikymą; profesinį ir organizacinį gyvybingumą; konfliktus ir veidmainystę; reguliacijas organizacijoje ir įtampą; darbo įvairumą, iššūkius ir autonomiją; draugiškumą, šiltą bendravimą ir bendradarbiavimą darbo grupėje; darbo standartus. Matyti, kad dimensijos sutampa su anksčiau minėtomis. Taip yra todėl, kad Davidson ir kt. (2001), atlikdami tyrimus, nagrinėdamas dimensijas, rėmėsi kitų autorių atliktais tyrimais. Jis rėmėsi Jones, James (1979) ir Ryder, Southey (1990). Galima pabrėžti faktą, kad būtent Jones, James, atlikę tyrimus, išrado dimensijas, kuriomis remtasi ir Ryder, Southey (1990), ir net dvidešimt pirmo amžiaus pradžioje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad išskirtos dimensijos yra labai svarbios nagrinėjant organizacijos klimatą, nes jomis rėmėsi tiek daug autorių. Galima pastebėti, kad, nors ir prabėgo daugiau nei dvidešimt metų, tam tikros dimensijos išlieka aktualios ir naujajame amžiuje. Lyginant su praeityje išskirtomis dimensijomis, sutampa šios: vadovo pagalba ir palaikymas; konfliktai ir veidmainystė; iššūkiai ir autonomija; draugiškumas, šiltas bendravimas ir bendradarbiavimas darbo grupėje.

Patterson ir kt. (2005) atliko tyrimą, turėjusį didelės reikšmės norint suprasti organizacijos klimatą, atliekant tolimesnius tyrimus. Šis autorius įvardino keturis modelius ir klimato dimensijas, analizuodamas ankstesnius tyrimus. Išskirti modeliai – žmogiškųjų santykių modelis; atviros sistemos modelis; vidaus proceso modelis; racionalaus tikslo modelis. Kiekvienam modeliui priskiriamos atitinkamos dimensijos. Šios dimensijos – organizacijos klimato dimensijos:

darbuotojų gerovė; autonomija vykdant užduotis; dalyvavimas priimant sprendimus; komunikacija; dėmesys mokymui; integracija; vadovo palaikymas; formalizavimas; tradicijos; lankstumas; orientacija į pokyčius; inovacijos; išorinis dėmesys; relaksacija; aiškūs organizacijos tikslai; pastangos; efektyvumas; kokybės dėmesys; įtampa dėl gaminimo; veiklos atsiliepimai. Autorius išskyrė net 20 dimensijų. Kaip matyti, dauguma dimensijų sutapo su ankstesnių autorių mintimis, ir tai parodo, kad Patterson (2005) atliko kokybišką darbą tirdamas organizacinį klimatą, puikiai parinko ir išanalizavo dimensijas. Tai parodo, kad tiek ankstesni, tiek naujesni mokslininkai dirbo tinkama linkme ir išrastos dimensijos, laikui bėgant, nepraranda svarbumo tyrinėjant organizacinį klimatą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos klimato tyrimai išlieka aktualūs nuo pat senų laikų. Dauguma autorių remdavosi ankstesnių tyrimų duomenimis (dimensijomis), taip atlikdami savo tyrimus ir patvirtindami ar paneigdami išrastas dimensijas. Pagrindiniai autoriai, kurie padarė įtaką tolimesniems tyrimais, tai Litwin, Stringer (1968), Jones, James (1979), Patterson ir kt. (2005). Šiais autoriais, kurie buvo išskirti pirmame priede, daugelis ankstesnių metų ir šių laikų autorių adaptuoja dimensijas ir jomis remiasi atlikdami organizacijos klimato tyrimus.

Tiriant UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimatą bus naudojamos šios dimensijos: atlygio sistema, tarpasmeniniai santykiai, vadovo bruožai, bendradarbiavimas darbo grupėje, vadovo pagalba ir palaikymas, atsakomybė. Tiriant tarpasmeninius santykius bus atkreipiamas dėmesys į konfliktus, veidmainystę, draugiškumą, šiltą bendravimą.

1.3.1 Motyvacija

Motyvavimas yra susijęs su atlygiu už padarytą darbą, vėliau bus parodomi tam tikri atitikmenys, teks panagrinėti ir atlygio būdus. Autoriai, kurie pateikti pirmame priede, taip pat motyvavimą išskyrė kaip atskirą dimensiją. Palidauskaitė (2007, p. 35) cit. Baršauskienė, Janulevičiūtė (1999) teigia, kad „vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos“. Iš autorės minčių galima spręsti, kad išsiaiškinus žmonių poreikius bus lengviau juos motyvuoti, patenkinti poreikius. Tada žmonės jausis laimingesni ir turės motyvaciją siekti aukštesnių tikslų, geriau dirbti. Taip pat Palidauskaitė (2007, p. 35) cit. Maslow (2006), teigia, kad „žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausių – saviraiškos), kurie sudaro piramidę; kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis“. Remiantis autorės mintimis, galima teigti, kad Maslow poreikių piramidė yra pritaikoma praktiškai

darbo vietoje ir būtent ši teorija tinka darbo motyvacijai sukelti, taip pat lyderiams, vadovams būtina atkreipti į tai dėmesį.

Tuo tarpu Kumpikaitė, Kalinauskienė (2011, p. 797) cit. Lindner (1998) teigia, kad „vėlesnieji tyrinėtojai Herzbergas, Mausneris ir Snydermanas išskyrė vidinę ir išorinę motyvaciją. Vidinei motyvacijai buvo priskirtas pasisėkimas, pripažinimas bei pasitenkinimas darbu. Išorinei motyvacijai priskirtas darbo užmokestis ir darbo saugumas“. Kaip matoma iš pateiktų autorės žodžių, išskiriama vidinė ir išorinė motyvaciją. Pateikti motyvacijos pavyzdžiai teigia, kad išorinė motyvacija – tai darbo užmokestis ir saugumas, o vidinė motyvacija – pasisėkimas, pripažinimas ir pasitenkinimas darbu. Kai kurie motyvacijos šaltiniai gali būti traktuojami kaip atlygis. Nagrinėjant atlygio dimensiją, pastebima, kad darbo užmokestis yra išorinis atlygis, kaip ir išorinė motyvacija, o vidinis atlygis, kaip ir vidinė motyvacija, yra pripažinimas, pasitenkinimas darbu. Galima daryti išvadą, kad vienas iš motyvacijos šaltinių yra įmonėje taikoma atlygio sistema, todėl norint tinkamai motyvuoti reikia išanalizuoti ir atlygio sistemą.

Toliau Kumpikaitė, Kalinauskienė (2011, p. 798) teigia, kad „nekvalifikuotus darbininkus geriausiai motyvuoja materialinių vertybių poreikis“. Taip pat mini, kad „kvalifikuotiems darbininkams ir specialistų padėjėjams artimiausias poreikis yra saugumo bei meilės“. Autorės toliau minėdamos „jų“ turi omenyje kvalifikuotus darbininkus: „jų vidinę motyvaciją galima patenkinti tiek klientų, tiek vadovybės padėkomis, profesionalumo pripažinimu, kas suteiks saugumo jausmą dėl darbinės veiklos“. Toliau teigiama, kad „vadovams tinkamiausias yra prestižo poreikis. Siekimas būti geriausiam, padaryti įmonę geriausią, todėl vidinė motyvacija dirbdamas vadovaujamą darbą tinkamiausia“, o „specialistams geriausia vidinė motyvavimo priemonė – tai galimybė savirealizacijai.“ Iš pateiktų motyvavimo pavyzdžių galima pastebėti, kad užimant aukštesnes pareigas, motyvuoti dirbantį yra žymiai sunkiau negu darbininkus. Darbininkams, remiantis autorėmis, užtenka materialinių vertybių, kurios sąlygiškai yra lengvas ištekis motyvuoti, o aukščiausias pareigas užimantiems žmonėms motyvacijos šaltinis – prestižas. Galima teigti, kad vadovaujamos pareigos ir pati pareigybė, tokia kaip vadovas, direktorius yra prestižinė, nes aukščiausia pozicija vadovavimo struktūroje motyvuoja, tačiau pati įmonė dėl savo veiklos gali nemotyvuoti. Vienas jų pavyzdžių: jeigu įmonė neturi gero vardo šalyje, mieste ar pasaulyje, prasti įmonės finansinės veiklos rodikliai, užimamos pareigos gali ne tik kad ne motyvuoti, bet ir demotyvuoti, jeigu gresia įmonės bankrotas ar kiti nemalonumai. Todėl galima teigti, kad motyvuoti žemiausios grandies darbuotojus yra lengviausia, sunkiausia aukščiausios grandies darbuotojus.

Tuo tarpu Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė (2008) cit. Latham, Pinder (2005) mano, kad darbo motyvacija kyla iš individo vidaus ir išorės, dažniausiai darbdavio, tai yra tam tikri veiksniai ir jėgos, kurios motyvuoja.

Kaip matyti, vienas iš būdų motyvuoti – taikyti Maslow poreikių piramidę darbo aplinkoje. Reikia motyvuoti tam tikrais būdais pagal užimamas pareigas. Tai suteiks naudos darbuotojui, nes jis pasijus patenkinęs savo poreikius ir noriai sieks rezultatų darbe. Bus nauda ir organizacijai – padidėjęs darbo našumas.

Nagrinėjant organizacijos klimatą ir vieną iš dimensijų - motyvaciją, dažnai minimas išorinis motyvavimas. Tai apima patį atlygį, atlygio išmokėjimą, atlygio už darbą įvertinimą. Atlygis apibrėžiamas Munir ir kt. (2015): atlygis nuo piniginių paskatų, tokių kaip bonusai, iki ne piniginių apdovanojimų, tokių kaip pagyrimas ar viešas pripažinimas, kas neturi ekvivalenčios piniginės vertės. Taip pat priduria, kad atlygis, kaip rodo pavadinimas, remiasi vadybininko gebėjimu duoti kokią nors paskatą. Atlygis gali priklausyti nuo piniginės kompensacijos už pagerintus darbo grafikus. Autorius minėdamas „pagerintus darbo grafikus“ kalba apie dirbamus viršvalandžius. Tuo tarpu Lilly (2014) pritaria ankstesnių autorių mintims ir priduria, kad, palankiai dirbdamas (orientuojamasi į užduočių atlikimą) ir stengiantis, darbuotojų trokšamas atlygis yra darbo užmokesčio didėjimas. Galima pastebėti, kad autoriai minėjo, jog darbuotojai tikisi gauti atlygį už viršvalandžius, gerą darbą, trokšta atlyginimo pakėlimo. Kelmendi (2017) teigia, kad sėkminga atlygio sistema susideda iš:

- ne pinigais išreikšto atlygio, kuris pats iš savęs turi nematerialiai išreikštą pelną; nematerialus atlygis gali būti karjera ir socialinės paslaugos, pavyzdžiui draudimas darbo vietoje, atlygis, jaukus interjeras ir puikūs santykiai su kolegomis;
- tiesioginis atlygis yra pagrindinis atlyginimas darbuotojui: tai gali būti piniginis uždarbis per darbo mėnesį, metus, darbo užmokestis, priklausomas nuo darbo rezultatų.

Oke (2015) teigia, kad vienas atlygis tenka žmonėms už narystę. Pavyzdžiui, dauguma darbuotojų, nepriklausomai nuo hierarchinės padėties valdymo struktūroje, gauna tą patį atlygį neatsižvelgiant į patį darbo atlikimą. Tuo tarpu dauguma organizacijų atlyginimą moka už pasiektus darbo rezultatus. Dažnai atlygis kinta dėl paties darbo atlikimo. Gerai dirbantys gauna daugiau už vidutiniškai dirbančius. Remiantis autoriaus mintimis, galima padaryti išvadą, kad gamybinėse įmonėse gerai dirbančiais laikomi greitai dirbantys, daugiau produktų pagaminantys darbuotojai, gauna didesnę atlyginimą už mažiau padarančius žmones.

Oke (2015) taip pat priduria, kad dauguma organizacijų mąsto tik apie piniginės išraiškos atlygį. Tačiau atlygis gali būti ir pagyrimas, tiesioginio vadovo pripažinimas, bendradarbių pagarba ir kita. Taip pat Munyon (2015) ir kt. išskiria dar neminėtas nepiniginio atlygio formas ar kitus privalumus. Tai gali būti nuolaidos perkant tam tikrus produktus, dovanojamos kelionės, suteikiamos laisvos dienos, ateities užduotys parenkamos pagal pageidavimus, atliekant užduotis duodama daugiau savarankiškumo, kontrolės.

Tuo tarpu Yoon ir kt. (2015) cit. Aletraris (2010), Eisenberger, Aselage (2009) teigia, kad vidinis atlygis gali būti gaunamas savaime tiesiogiai iš atlikto ar atliekamo darbo. Dažniausiai tai atspindi patiriamas pasitenkinimo jausmas, pasiekimo jausmas, iššūkiai ir kylantys profesiniai iššūkiai. Yoon ir kt. (2015) cit. Malik ir kt. (2015) pabrėžia, kad priešingai nei vidinis atlygis, yra ir išorinis atlygis – tai darbo užmokestis, pajamos natūra, paaukštinimai. Dėl vidinio ir išorinio atlygio pritaria ir Melanie, Troels (2015) cit. Armstrong (2012), jie išskiria taip pat vidinį ir išorinį atlygį. Vidinis atlygio būdai – galimybė jausti malonumą atliekant veiklą, galimybė naudoti sugebėjimus ir įgūdžius, užduoties atlikimo pojūčio galimybė, savarankiškumas organizuojant veiklą. Išorinio atlygio būdai – įvertinimas ir pripažinimas, piniginiai atlygiai, tokiu kaip bazinis atlyginimas ir priedai, premijos ar kiti specialūs paskatinimai, turintys valiutinę išraišką, žodinis pagyrimas, socialinis atlygis, toks kaip simpatija, statusas.

Galima teigti, kad atlygio sistema priklauso nuo įmonės politikos. Vienoje įmonėje vyrauja nematerialus atlygis – sukurta aplinka, kuri leis pasitenkinti darbu, iššūkiai, kurie padės realizuoti save, padėkos už atliekamą darbą. Kitoje įmonėje svarbesnis yra pinigais išreikštas atlygis, tai materialią vertę turintis atlygis – atlyginimas.

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad motyvacija organizacijoje didinama pasitelkiant įvairias motyvacijos teorijas, viena jų – Maslow poreikių teorija ir Vroom lūkesčių teorija. Kaip galima pastebėti iš anksčiau minėtų autorių minčių, atlygis yra vienas iš pagrindinių paskatų dirbti žemos grandies darbuotojams organizacinėje struktūroje, o kylant organizacijos struktūra, motyvacija taip pat kinta kaip ir užimamos pareigos. Iš pagrindinės piniginės motyvacijos atsiranda noras būti pripažintam, galimybė savirealizuoti. Galima teigti, kad, užimant sudėtingesnes pareigas, motyvacijos būdas tampa kėblus ir reikalauja didesnių pastangų. Motyvacija – atlygis - gali būti skirstomas į piniginį (materialų) – nepiniginį (nematerialų), vidinį – išorinį. Apibendrinant, atlygiu gali būti laikomas kaip valiutinę vertę turintis ar ne pinigais išreikštas paskatinimas už darbą, darbo rezultatus. Taip pat yra vidinis atlygis, kuris kyla tiesiogiai iš atliekamo darbo. Pavyzdžiui, tai gali būti pasitenkinimas dėl atliekamo darbo, iššūkiai ir kita. Yra ir išorinis atlygis – darbo užmokestis, pajamos natūra, paaukštinimai ir kita.

1.3.2 Atsakomybė

Atsakomybės dimensija yra kita dimensija, kuri bus tiriama organizacijos atveju. Ši dimensija taip pat išsiskiria populiarumu nuo pat seniausių laikų. Autoriai atsakomybę išskiria kaip socialinę atsakomybę, socialiai atsakingus veiksmus organizacijoje. Hatch, Stephen (2015) teigia, kad atsakomybė įmonėje išmatuojama pagal tai, kiek ji daro įtakos visuomenei ir pasauliui. Apskritai atsakomybė apima keturias pagrindines sritis: darbo aplinką, bendruomenę, rinką, aplinką. Jeigu

įmonė socialiai atsakinga, matoma, kad įmonė ar įmonės prekės ženklas turi geresnę reputaciją, įdarbina talentingus žmones, būdinga maža darbuotojų kaita, pagerėjęs rizikos valdymas. Taip pat Vveinhardt, Andriukaitienė (2015) mini, kad yra socialinis elgesys tiek organizacijos, tiek darbuotojo lygmenyje. Organizacijos lygmenyje – atsakomybė visuomenės atžvilgiu – aplinkos apsaugos priemonių taikymas, santykiai su darbuotojais, viešojo intereso užtikrinimas. Darbuotojų lygmenyje – noras išeiti iš darbo, nepakankama komunikacija ir dėl to mažas informacijos kiekis, fizinės ir psichinės sveikatos būklė, korupcija, nepotizmas, favoritizmas. Vveinhardt, Andriukaitienė (2015) pritaria išreikštai minčiai, kad socialinis elgesys yra organizacijos ir darbuotojo lygmeniu, pritaria ir Hatch, Stephen (2015) teigdamas, kad tiek atsakomybė asmens lygmeniu, tiek atsakomybė organizacijos lygmeniu yra susijusi ir daro viena kitai įtaką.

Tuo tarpu Buonocore (2016) cit. Park, O'Rourke, O'Brien (2014) teigia, kad kai kurie asmenys yra linkę prisiimti daugiau atsakomybės, lyginant su kitais, dėl geresnės aplinkos sukūrimo sau ir bendradarbiams. Minėtoje citatoje autorius mini aplinkos sukūrimą, tai yra darbinę aplinką, kad būtų patogu ir malonu dirbti. Taip pat priduriama, kad laikui bėgant gali sumažėti suvokimas, joje būtent vienas asmuo turi kurti teigiamus organizacijos pokyčius. Bendravimas su kitais bendradarbiais gali paskatinti kitų asmenų įsitraukimą į patogios darbinės aplinkos kūrimą organizacijoje ar kuriant teigiamą klimatą. Tuo tarpu Bean, Forneris (2015) cit. Hellison, Walsh (2002); Martinek, Schilling, Johnson (2001) teigia, kad asmenine atsakomybe taip pat laikoma ir savikontrolė – galimybė kontroliuoti elgesį. Taip pat pastangos – galimybė kandidatuoti ir atlikti tam tikrą užduotį; saviugda – gebėjimas tobulėti tam tikroje srityje naudojant nepriklausomus tikslo siekimo būdus ir planuojant treniruotes be vadovo; lyderyste – gebėjimas vadovauti grupei siekiant tikslo. Anot autoriaus, būtent šios sąvokos yra susijusios su asmenine atsakomybe.

Apibendrinant galima teigti, kad atsakomybė yra tiek individo, tiek organizacijos lygmeniu. Individo lygmenyje tai apima tokias sritis, kaip aplinkos kūrimą (atsinešus daiktus, kurie daro aplinką malonią, pvz. gėles ir pan.), savikontrolę tam tikrais aspektais. Savikontrolė yra svarbus veiksnys, nes kontroliuojant elgesį galima išvengti konfliktų ir likti atsakingu žmogumi. Toliau asmens lygmeniui priskiriama noras kandidatuoti ir atlikti tam tikrą užduotį, saviugda. Išvardinti punktai yra atsakingo organizacijoje žmogaus požymiai. Tuo tarpu organizacijos lygmeniu atsakingas elgesys traktuojamas kaip atsakomybė visuomenės atžvilgiu, aplinkos apsaugos priemonių naudojimas, viešo intereso užtikrinimu, santykiai su darbuotojais taip pat korupcija, nepotizmas ir kita. Kaip matoma, kad atsakinga organizacija su atsakingais žmonėmis yra siekiamybė, nes tokioje organizacijoje sukuriamos geros darbo sąlygos ir vyrauja geras klimatas.

1.3.3 Bendradarbiavimas

Bendradarbiavimas yra dar viena išskirta tiriamoji dimensija, kuri leidžia ištirti organizacijos klimatą. Ši dimensija taip pat yra viena iš pagrindinių, kurią tyrėjai įtraukia į organizacijos klimato tyrimus. Vieni šią savoką įvardija kaip bendradarbiavimą plačiąja prasme, kiti konkretina apibrėžimą – kalbą apie bendradarbiavimą darbo grupėje.

Dažnai žmonės nelinkę dirbti darbo grupėse ir tuo labiau bendradarbiauti. Taip atsitinka dėl asmeninių nuostatų. Tačiau Corgnet ir kt. (2015) cit. Lange ir kt. (2014) siūlo būdus, kaip padrąsinti žmones bendradarbiauti. Siūlomi du būdai, kaip grupėje gali būti priimami sprendimai, kuriuos vadybininkai gali naudoti, kad vyktų bendradarbiavimas. Tai autokratinis sprendimų priėmimas arba grupės balsavimas. Fay ir kt. (2014) teigia, kad komandinis darbas keičia emocinį patyrimą, keičia pažinimą ir asmenines nuostatas, todėl atsiranda padidėjęs kūrybingumas ir gebėjimas spręsti problemas kūrybiškai. Be to, komandinis darbas yra susijęs su organizacijos struktūros pakitimu, t. y. idėjos ir žinios juda nebūtinai hierarchiniu lygmeniu, kaip yra įprasta, o lanksčiau, dėl ko organizacija tampa lankstesnė ir geba geriau prisitaikyti.

Tuo tarpu Anvuur, Kumaraswamy (2016) cit. Tyler, Blader (2001) teigia, kad bendradarbiavimas yra apibūdinamas kaip asmens veiklos elgesys, kuris padeda pasiekti darbo grupių tikslus ir turi keturis vaidmenis – dimensijas. Pirma vaidmuo – pagirtinai atliekantis savo darbo funkcijas, kitas vaidmuo – „einantis papildomą mylią“, t. y. prisiimantis papildomų užduočių ar padedantis kolegoms spręsti su darbu susijusias problemas. Trečias vaidmuo – besilaikantis visų taisyklių ir procedūrų, paskutinis vaidmuo – darbą atidedantis iki autoritetingo žmogaus patarimo ar tinkamo pavyzdžio iš praktikos, jeigu nėra taisyklių ar aiškių normų. Tuo tarpu Cardon, Marshall (2015) atliko tyrimą, kuris tyrė socialinių medijų naudojimą bendradarbiaudamas ir komunikuojant komandoje. Cardon, Marshall (2015) cit. Berry (2006), (2011), Douglas, Martin, Krapels (2006) teigia, kad šiais laikais vis daugiau dėmesio skiriama komunikacijai, kai ji yra tiesiogiai komandoje, o ne per hierarchinę struktūrą. Organizacijos remiasi prielaida, kad efektingas bendradarbiavimas veda į inovacijas ir padidėjusį produktyvumą. Darbas komandose taip pat didina pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą į užduotį. Cardon, Marshall (2015) cit. Berry (2006), (2011), Markman (2009), priduria, kad virtualus bendravimas komandose dažnai lenkia komandas, bendraujančias „akis į akį“ su kolegomis. Virtualios komandos greitai priima sprendimus, pasižymi sprendimų kokybe, komandos bendradarbiavimu. Salas ir kt. (2015) teigia, kad bendradarbiaudamas komandoje turi būti nustatytas aiškus tikslas, kurio siekiama. Komanda, norinti efektyviai dirbti, privalo turėti tam tikras užduotis, kurias atliekant palaipsniui artėjama prie užduoties įgyvendinimo. Taip pat Salas ir kt. (2015) cit. Morgan ir kt. (1994) teigia, kad dirbdamas komandoje daug dėmesio skiriama komandos elgesiui (ką komandos nariai daro), nuostatoms (kaip komandos nariai jaučiasi ar kuo tiki), kognityviniams procesams (ką komandos nariai galvoja ar žino). Lipinskienė (2011) teigia,

kad, esant geram bendradarbiavimo klimatui, nariai gali sutelkti dėmesį į problemą, išklausti vienas kitą ir suprasti, nebijoti rizikuoti ir būti pasiryžę dirbti vienas už kitą.

Remiantis autorių mintimis, galima teigti, kad norint, jog komanda efektingai bendradarbiautų, reikia turėti aiškų tikslą, pasiskirstyti užduotis. Komandos vadovas turi sutelkti dėmesį ne į patį užduoties atlikimą, bet į komandoje vykstančius procesus kaip komandos elgesys, nuostatos, komandos kognityvinius procesus. Jeigu nekreiptų dėmesio į išvardintus veiksnius, komanda negalėtų efektyviai dirbti ir priimti tinkamus sprendimus. Galima teigti, kad, bėgant laikui, gali tekti dirbti komandose per atstumą, su kompiuteriu. Tam turi įtakos padidėjęs gyvenimo tempas, organizacijos lankstumas dėl išorės pokyčių. Kadangi kai kurie darbuotojai nelinkę dirbti komandose, nelinkę bendradarbiauti ar komunikuoti, teks jiems prisitaikyti. Vadybininkams teks stengtis taikyti žinias, kad įtrauktų pavaldinius į užduotį, sukeltų norą bendradarbiauti. Sukūrus tinkamą bendradarbiavimo klimatą nariai galės susitelkti ties problema, išklausti ir suprasti bei bus pasiryžę dirbti vieni už kitus.

1.3.4 Vadovo pagalba ir palaikymas

Šią dimensiją, kaip ir anksčiau minėtas, išskyrė daugelis autorių. Ji svarbi tuo, kad komandos neformalus ar formalus lyderis daro įtaką organizacijos ar organizacijos padalinio klimatui. Šis žmogus yra svarbus tiek komandoje, tiek padalinyje ar visoje organizacijoje. Tai žmogus, kuris geba įtikinti kitus, yra autoritetingas. Nuo svarbių žmonių priklauso kitų komandos narių elgsena ir organizacijos klimatas. Easton, Rosenzweig (2015) cit. Anand ir kt. (2010) teigia, kad vadovai yra labai svarbūs palaikant komandos dėmesį ir užtikrinant komandos darbo gerinimą. Taip pat autorius, cituodamas anksčiau minėtą autorių, teigia, kad komandos vadovas taip pat valdo komandos tvarkaraštį ir užtikrina, kad gairės yra atitinkamai įvykdomos. Taip pat autorius teigia, kad, be problemų sprendimų, vadovai padeda komandos nariams ir apmoko, kaip naudotis analizės įrankiais. Vadovai paskirsto ir koordinuoja užduotis tarp komandos narių ir susidoroja su kylančiais konfliktais, motyvuoja komandos narius ir organizuoja grįžtamąją ryšį bei įvertina. Kaip matoma, vadovas ne tik sprendžia problemas komandoje, bet ir apmoko kitus komandos narius, kaip reikia naudoti tam tikrus įrankius, paskirsto užduotis, motyvuoja, organizuoja grįžtamąją ryšį ir įvertina atliktą darbą. Galima teigti, kad motyvacijos dimensija tarp organizacijos klimato dimensijų yra aktuali ir buvo anksčiau išanalizuota.

Vadovas svarbus kitiems darbuotojams, nes būtent jis yra jų oficialus arba neoficialus vadovas. Todėl pavaldiniai stengiasi sukurti tam tikrus santykius su lyderiu. Furunes ir kt. (2015) cit. Liden, Aslyn (1998), teigia, kad prasti santykiai tarp pavaldinio ir vadovo pasireiškia informacijos pasikeitimu tik su darbu susijusia informacija, geri santykiai tarp lyderio ir pavaldinio

pasireiškia bendravimu įvairiomis socialinėmis temomis, tarpusavio simpatija, pasitikėjimu, pagarba ir įtaka. Apibendrinant autoriaus mintis, galima daryti išvadą, kad vadovo palaikymas ir jo autoritetas priklauso nuo tarpusavio santykių tarp pavaldinio ir vadovo. Palaikymas plačiąja prasme gali būti susijęs su darbo aplinka arba individo gyvenimu, nesusijusiu su darbu. Todėl galima pastebėti, kad esant geriems santykiams, pavaldinys ir vadovas kalbės įvairiomis temomis, pasidalins sunkumais ir sulauks vadovo palaikymo tam tikrais momentais. Kitu atveju, esant prastiems santykiams, pokalbis bus susijęs tik su atliekamu darbu.

Anot Jansen ir kt. (2016), vadovo pagalbą ir palaikymą galima traktuoti kaip individualių iniciatyvų atsiradimo skatinimą ir harmoningų santykių palaikymą. Taip pat lyderiai gali padėti komandoms pasidalindami mokymosi patirtimi tarp komandos narių, kai atsiranda konfliktas dėl mokymosi. Autorius taip pat priduria, kad palaikančio vadovo bruožai – atsakomybės už tam tikrą darbą išaiškinimas pavaldiniams, grįžamojo ryšio teikimas. Tuo tarpu Jansen ir kt. (2016) cit. Lovelace ir kt. (2001) pritaria anksčiau autorės išdėstytoms mintims ir teigia, kad vadovas gali skatinti komandos narius išreikšti skirtingus požiūrius, nebijodamas kritikos, taip pat prisidėti su kolegomis dalindamasis patirtimis, žiniomis, naujomis įžvalgomis su kolegomis, kurios atsirado atliekant tam tikras užduotis arba apie jas diskutuojant.

Iš pateiktų minčių galima daryti išvadą, kad vadovo palaikymas ir pagalba yra svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso visos organizacijos arba organizacijos padalinio klimatas. Vadovo pagalba yra susijusi su darbo aplinka, t. y. vadovas padeda, sudaro tvarkaraštį (pakoreguoja ir taip padeda susiderinti su kitu darbu ar dirbti taip, kaip nori), paskirsto užduotis, koordinuoja jas, sprendžia konfliktus, organizuoja grįžtamąjį ryšį ir kita. Tačiau vadovo palaikymas apima su darbu susijusias ir su darbu nesusijusias problemas. Tai reiškia, kad vadovas morališkai palaiko savo darbuotojus, kai jiems buityje iškyla sunkumai, noriai padeda, pakonsultuoja. Esant geriems santykiams jaučiama ne tik pagalba iš vadovo, bet ir palaikymas, darbuotojai noriai dalinasi informacija su savo lyderiu ir tuomet klimatas yra tinkamas.

1.3.5 Konfliktai

Konfliktai – dar viena iš aktualių organizacijos klimato dimensijų. Studijuojant ankstesnius tyrimus, dauguma autorių išskyrė šią dimensiją. Konfliktai yra svarbus veiksnys, nes būtent dėl išskylančių konfliktų kenčia klimatas. Konfliktas apibrėžiamas Račelytės (2013, p. 57) cit. Rubinas, Pruittas, Kim (2001) kaip „suvokiamas interesų išsiskyrimas ir šalių įsitikinimas, kad tuo pačiu metu egzistuojantys jų siekiai negali būti įgyvendinti. Kai bent viena šalis mano, kad jos ir kitų interesai yra nesuderinami, kyla nesutarimai, o dalyvių elgesį lemia jų požiūris į situaciją. Konfliktų šaltiniai labai įvairūs: konfliktas gali kilti dėl išteklių stokos; siekio išlaikyti teigiamą požiūrį į save

bei grupę, kuriai priklauso; siekio išlaikyti turimą pasaulio supratimą bei įsitikinimus“. Kiaunytė, Ruškus (2010, p. 114) teigia, kad „konfliktai galimi, kai vienu metu tenka atlikti keletą skirtingų vaidmenų, kai susikerta ir prieštarauja vieni kitiems instituciniai, profesiniai, asmeniniai interesai ir vertybinės nuostatos“. Iš pateiktų minčių galima daryti išvadą, kad konfliktas yra suvokiamų interesų išsiskyrimas ir konfliktų šaltiniai dažniausiai būna dėl išteklių stokos, siekio išlaikyti teigiamą požiūrį į save ir kita. Taip pat konfliktai gali kilti dėl to, kad vienu metu gali tekti atlikti keletą skirtingų vaidmenų, kai susikerta interesai ar nuostatos. Anot J. Vveinhardt (2012, p. 129), „dažnai vadybos praktikoje stinga žinių, įgūdžių ir patirties valdant konfliktus – ši problema itin paaštrėja konfliktams išsivystant į mobingą.“ Taip pat autorė priduria, kad norint išspręsti problemas, susijusias su kylančiais konfliktais, reikia „lokalizuoti konfliktą iki lemiamojo įvykio, o dar veiksmingiau – vystyti kultūrinį ir organizacinį imunitetą patyčioms, priekabėms ir radikaliausiai konfliktų formai – mobingui, kaip diskriminacijai darbuotojų santykiuose“. Iš autorės pateiktų minčių galima suprasti, kad, paaštrėjus konfliktams, jie išsivysto į mobingą. Taip pat Vveinhardt (2013, p. 154) cit. Pruskus (2003) teigia, kad nepotizmas – „giminaičių įdarbinimas privačiame sektoriuje, konflikto organizacijoje šaltinis“. Taip pat Vveinhardt (2013, p. 65) nepotizmas apibūdinamas kaip „tarnybinės padėties naudojimas siekiant įdarbinti, proteguoti giminaičius“.

Vveinhardt, Žukauskas (2010, p. 2) teigia, kad „mobingas dar gali būti įvardijamas kaip psichologinis teroras, diskriminacija darbuotojų santykiuose, engimas, priekabiavimas ar gąsdinimas“, „mobingas – tai tikslingai nukreiptas psichologinis teroras darbuotojų santykiuose“, „mobingas yra diskriminacija, išreikšta per galios santykį – stipresniojo valdžią silpnesniajam“. Be mobingo, konfliktai gali peraugti ir į diskriminaciją. Diskriminaciją apibrėžia Žukauskas, Vveinhardt (2008, p. 173) kaip „asmeninių konfliktiškų santykių ribas peraugantį socialinį reiškinių, keliantį tarpasmeninę ir tarpgrupinę įtampą; diskriminacija – tai socialinis konfliktas, grindžiamas neteisingu asmens ar grupės traktavimu“.

Prevenција kylantiems konfliktams – kultūrinio ir organizacinio imuniteto vystymas. Konfliktų pasekmės – mobingas, diskriminacija.

Lipinskienė (2011, p. 53) cit. Šimanskienė, Seilius (2009) išskiria kylančių konfliktų tipus:

- „Santykių konfliktas. Šį konfliktą sudaro tokie asmeniniai santykiai, kaip grupės narių vienas kito nemėgimas, ir tokie jausmai, kaip susierzinimas, nusivylimas, pyktis.
- Užduoties konfliktas. Tai skirtingų požiūrių ir nuomonių, susijusių su grupės užduotimi, reiškimas.

- **Proceso konfliktas.** Apibūdinamas kaip nesutarimai dėl to, kaip turi būti įgyvendinama užduotis. Proceso konfliktas siejamas su pareigų ir išteklių paskirstymo klausimais: kas turėtų ką daryti ir kiek atsakomybės įvairiems asmenims turėtų tekti.“

Mirzojanc, Survutaitė (2007, p. 150) cit. Ratkevičienė (1997) teigia, kad „pagal konfliktų baigtį išskiriami konstruktyvūs ir destruktivūs konfliktai. Konstruktyvūs konfliktai kuria naujas idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą. Destruktyvūs konfliktai yra neproduktyvūs, per jų eigą kyla emocijų“. Lipinskienė (2011) taip pat pritaria tokiam konfliktų baigčių skirstymui.

Tuo tarpu Kiaunytė, Ruškus (2010) cit. Thomas, Kilmann (1974); Malinauskas, Bukauskas (2010) cit. Thomas (2007); Makštutytė, Vaškevičiūtė (2011) cit. Dahrendorf (1996) teigia, kad yra penkios konflikto sprendimo strategijos, ir jos pateiktos antrame priede.

Apibendrinant galima teigti, kad dėl skirtingų nuostatų, vertybių kyla konfliktai, kurie gali paeiti į mobingą, diskriminaciją ir į kitas sunkias problemas, kurias prastins organizacijos klimatas ir tarpasmeninius santykius.

1.3.6 Vadovavimo stilius

Paskutinė dimensija, kuri yra taip pat svarbi – vadovavimo stilius. Nuo vadovavimo stiliaus priklauso organizacijos klimatas. Stelmokienė, Endriulaitienė (2013, p. 112) vadovą apibrėžia kaip „asmenį (ar asmenis), kurio išskirtinumas glūdi pavaldinių mintyse ir jausmuose vadovo atžvilgiu. Toks vadovas pasižymi pavyzdinėmis charakteristikomis, kurios atsispindi ir elgesyje“. Taip pat autorės mini, kad tradicinėse vadovavimo teorijose vadovas apibrėžiamas kaip „asmuo, pasižymintis integruotu asmeninių charakteristikų rinkiniu, kuris jį išskiria iš kitų grupės narių ir suteikia pranašumą atliekant vadovavimo veiklas“. Taip pat autorės priduria, kad efektyvus vadovas, remiantis tradicinėmis vadovavimo teorijomis, „turi stabilius įgimtus asmenybės bruožus bei gyvenimo eigoje besikeičiančias, vystomas, individualias charakteristikas (pvz., ekstraversija, kūrybiškumas, sąžiningumas)“. Todėl norint ištirti organizacijos klimatas tenka susipažinti su vadovavimo stiliais.

Pasak Petkevičiūtės, Kaminskytės (2003, p. 78), „suvokiamo idealaus vadovo kompetencijos blokai pagal jų atliekamo darbo svarbą išsidėsto taip: profesinis sumanumas ir interesas; orientacija į užduotį; komunikavimas; emocinė kontrolė; organizacinis tapatumas; tradicinės funkcijos; savęs ir kitų ugdymas; pažiūros; orientacija į asmenį“, tačiau Indrašienė (2008, p. 69) cit. Želvys (1999) teigia, kad „galima skirti kelias svarbiausias, vadybai būtinas, vadovų charakteristikas. Tai gebėjimas nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją); gebėjimas sutelkti komandas ir dirbti grupinį darbą įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų; efektyvus komunikavimas: mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas bei

laiku jos perteikimas kitiems; gebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą; pozityvios vidinės aplinkos. Palyginus autorių mintis, galima pastebėti, kad jie sutinka su teiginiais, jog vadovui privalu gebėti komunikuoti, gebėti sudaryti besimokančią organizaciją ar ugdyti kitus. Matant, kad yra sutapimų, galima teigti, kad šie išskirti punktai yra svarbūs vadovui.

Pasak Petrulio (2017, p. 111), yra keturi vadovavimo stiliai. Vienas jų – charizmatinis. Tuomet vadovas tampa įkvėpimu (pavyzdžiu) kitiems, nes pasitiki savimi, įtikinamai geba perteikti viziją, tiki tuo, ką daro siekdamas tikslo. Kitas stilius – transakcinis (mainai). Šiam stiliui būdinga, teigia Petrulis (2017, p. 111) cit. Rohmann, Rowold (2009), kad „vadovavimas išskirtiniais atvejais (aktyvus ir pasyvus), atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes, darbuotojams neteisingai atlikus arba iš viso neatlikus užduoties; nesikišimo – tai vadovavimo nebuvimas, kai priimant sprendimus vengiama prisiimti atsakomybę už pasekmes“, o pasak Stelmokienės, Endriulaitienės (2009, p. 89), „transakcinis vadovavimas – tai mainų santykiai tarp vadovo ir pavaldinio, kiekvienam jų siekiant savų interesų, ir orientacija į užduočių atlikimo stebėjimą, kad būtų galima išvengti problemų ir išlaikyti situaciją nepakitusia“. Kaip matoma, vadovas gali aktyviai vadovauti atsižvelgdamas į aplinkybes, arba pasyviai, bet su nuolatine kontrole, taip pat gali išvis nesikišti ir nevadovaujant, nes vengia atsakomybės. Toliau A. Petrulis (2017, p. 111) mini transformacinį vadovavimą. Šiam vadovavimui būdinga „idealizuota įtaka, kai vadovas veikia kaip sektinas pavyzdys, su kuriuo tapatinasi darbuotojai; įkvepiantis skatinimas, kai vadovas bendraudamas drąsina, įkvepia ir skatina įsipareigoti; skatinimas mąstyti, kai vadovas diegia naujoves ir skatina darbuotojų kūrybiškumą; asmeninis dėmesys, kai vadovas rūpinasi darbuotojų poreikiais“. Stelmokienė, Endriulaitienė (2009, p. 89) teigia, kad „transformacinį vadovavimą nagrinėjančioje literatūroje teigiama, kad šis vadovavimo stilius susijęs su didesniu pavaldinių pasitenkinimu darbu, mažesniais ketinimais išeiti iš darbo ir geresniu vadovavimo efektyvumo vertinimu“. Taip pat A. Petrulis (2017, p. 118) cit. B. Winston, D. Fields (2015) išskiria ir tarnaujantį vadovavimą. Jam būdingas „negriežtas vadovavimas darbuotojams, tai gali pasireikšti kaip vadovo globa, užsiimant darbuotojų mokymu ar netiesiogiai teikiant paramą, rūpinimasis, etiška ir skaidri veikla“. Vadovavimo stilių išskyrimas matomas trečiame priede.

Kaip matyti, trečiame priede pateikti vadovavimo stiliai. Iš minėtosios literatūros galima pastebėti, kad praktinėje dalyje gali būti susiduriama su vyraujančiomis dviejų ar daugiau vadovavimo stilių savybėmis. Vadovavimo stilius taip pat yra svarbus, norint pasiekti optimalių rezultatų – darbuotojų pasitenkinimo dėl vadovo vadovavimo. Tai turi įtakos darbuotojų darbo našumui ir organizacijos klimatui.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas ir jo vadovavimas turi didžiulės įtakos organizaciniam klimatui ir tarpusavio santykiams. Taip pat vadovo pareigybė yra ne tik graži dėl

pozicijos organizacijos struktūroje ir daugelio darbuotojų siekiamybė. Kartu tai ir didžiulė našta, nes būtent iš vadovo tikimasi tam tikrų bruožų, charakteristikų, kad vadovas būtų efektyvus organizacijoje, kad visi procesai vyktų užtikrintai. Taip pat svarbu, kad vadovas būtų žmoniškas, nes nuo jo vadovavimo stiliaus ir charakteristikų priklausys organizacijos klimatas.

Teorinės darbo dalies apibendrinimas

Apibendrinant teorinę darbo dalį, galima teigti, kad organizacija yra grupė individų, susibūrusių dėl bendro tikslo, kurį pasiekus, bus patenkinti ir asmeniniai tikslai. Ta pati grupė gali būti traktuojama kaip organizacija. Individai sukuria savo taisykles, papročius ir taip atsiranda kultūra. Organizacinė kultūra – tai, kas jaučiama, bet nėra matoma. Tai veiksnys, išskiriantis vieną organizaciją iš kitų. Viena organizacinės kultūros sudedamųjų dalių – organizacijos klimatas. Organizacijos klimatas analizuojamas jau seniai, vienas pirmųjų tyrėjų – Litwin, Stringer (1968). Šio autoriaus darbo įtaka jaučiama ir mūsų laikais. Organizacijos klimato analizei įtaką darė daug veiksmų, todėl šios sąvokos apibrėžimų yra daug. Organizacijos klimatas turi didžiulės reikšmės efektyvinant visą organizaciją ir personalą. Dėl tinkamo klimato dirbantieji jaučia pasitenkinimą darbu, yra laimingesni, noriai eina į darbą. Minėtą organizacijos klimato įtaką personalui autoriai įrodė savo tyrimais.

Literatūros analizė padėjo išskirti esmines, dažniausiai mokslininkų tyrimuose minimas organizacijos klimato dimensijas: motyvaciją, atsakomybę, bendradarbiavimą, konfliktus, vadovo pagalbą ir palaikymą, vadovavimo stilių.

Motyvaciją dauguma autorių skirsto į vidinę ir išorinę motyvaciją, pagal kilmę; kiti motyvaciją skirsto į pinigais išreikštą ir nepiniginę. Motyvacija skatina individą atlikti vienus ar kitus organizacijai naudingus veiksmus. Motyvacijos analizė leidžia daryti išvadą, kad vis daugiau dėmesio skiriama darbuotojus motyvuojant ne materialiu, o vidinės motyvacijos pagrindu. Norint veiksmingai motyvuoti, reikėtų atsižvelgti ir į materialią motyvaciją, suderinti pinigais ir ne pinigais išreikštą motyvaciją.

Atsakomybė – viena svarbiausių šiuolaikinės įmonės siekiamybių. Ši siekiamybė padeda išsiskirti iš masės įmonių, kurios nėra atsakingos. Visuomenėje pozicionuojamas teigiamas įmonės įvaizdis gali sukelti padarinius, kurie turės įtakos gerinant įmonės veiklą, ją populiarinant. Atsakomybė gali būti tiek įmonės, tiek individo lygmeniu. Elgiantis atsakingai visais lygmenimis, bus sukurtas geras organizacijos klimatas ir tinkamas įvaizdis.

Bendradarbiavimas organizacijoje – viena svarbiausių darbuotojų veiklų. Darbo rezultatyvumas ir organizacijos efektyvumas priklauso nuo gebėjimo bendradarbiauti.

Organizacijoje dirba labai daug skirtingų asmenų. Jie skiriasi tokiais kriterijais kaip lytis, amžius, išsilavinimas, nuostatos, nuomonė ir kt. Tenka bendradarbiauti ir surasti tinkamus sprendimus. Literatūros analizė atskleidė, kad, siekiant kurti palankų klimatą organizacijoje, būtina efektyviai bendradarbiauti ir spręsti iškilusius konfliktus ar darbe iškilusias problemas, rasti efektyvius sprendimus.

Konfliktai – neišvengiamas santykių elementas. Literatūros analizė parodė, kad konfliktai ne visada būna tik neigiami – pasitaiko ir konstruktyvių konfliktų, kurių dėka gimsta idėjos, skatinamas kūrybiškas mąstymas, tačiau būna ir destruktivių konfliktų. Konfliktams susidaryti reikalingas dirgiklis. Dirgiklis kinta nuo organizacijoje dirbančių žmonių elgesio. Pagrindinės priežastys, dėl ko kyla konfliktas, – nepotizmas, diskriminacija, nuomonių skirtumai, kitos vertybės. Konfliktas gali peraugti į mobingą, kuris daro įtaką ir organizaciniam klimatui. Išspręsti konfliktą galima įvairiais būdais: geriausias būdas – surasti tinkamą sprendimą, kuris tenkintų abi konfliktuojančias puses.

Vadovo pagalba ir palaikymas dažnai suvokiamas kaip vadovo pagalba stresinėje situacijoje. Literatūros analizė atskleidė, kad vadovo pagalba ir palaikymas yra ne tik pagalba stresinėje situacijoje, bet ir palaikymas iškilus problemoms buitinėje aplinkoje, efektyvus komunikavimas įvairiomis temomis. Pagalba ir palaikymas daro įtaką kuriant gerus santykius tarp vadovo ir pavaldinio, tiesiogiai daro įtaką organizacijos klimatui, nes geri santykiai – raktas į gerą organizacijos klimatą.

Išanalizuoti vadovavimo stiliai - charizmatinis, transakcinis, transforminis, ugdomasis. Autoriai teigia, kad individas pasižymi tik vienu stiliumi. Minima, kad vadovas gali turėti vieną dominuojantį stilių ir kito stiliaus apraiškas arba du vienodai aktyvius vadovavimo stilius. Vadovavimo stilius turi įtakos tiek siekiant organizacijos efektyvumo, pelningumo, tiek gerinant organizacijos klimatą, nes vadovas ir jo vadovavimo stilius, kaip parodė literatūros analizė, yra svarbus veiksnys kuriant tinkamą terpę, jog gerėtų organizacijos klimatas.

2. ORGANIZACIJOS KLIMATO UAB „NMF SLEEP“ TYRIMAS

2.1. UAB „NMF SLEEP“ veiklos pristatymas

„NMF SLEEP“ veikia nuo 2012 metų. Ši įmonė yra gamybinio pobūdžio. Priklauso neaustinių medžiagų įmonių grupei. Įmonė ganėtinai jauna, įsteigta prieš 5 metus, tačiau turi didžiulę klientų bazę, kurią sudaro daugiausiai juridiniai asmenys. Didžiąją dalį pagamintų produktų 99 proc. eksportuoja.

„NMF SLEEP“ – gamybos įmonė, kuri gamina lovoms skirtus spyruoklinius čiužinius ir kitas miegamojo komplekto minkštąsias dalis. Taip pat įmonė gamina ir kėdes, žurnalinius staliukus.

Įmonė neturi įsidiegusi kokybės standarto, tačiau ateityje žada įsidiegti ISO standartą.

Įmonės organizacinė struktūra – administracijos vadovas (direktorius). Administracijai priskiriami įvairūs vadybininkai, atsakingi už kokybę, tiekimą, pardavimus, logistiką, techniką, bendrąją tvarką, buhalterės, meistrai. Įmonėje, be administracijos skyriaus, yra gamybos padalinys ir siuvykla. Už gamybos padalinį ir siuvyklą atsakingi meistrai.

2.2 Tyrimo metodika

Šiuo darbu siekiama įvertinti UAB „NMF SLEEP“ darbuotojų nuomonę apie organizacijoje vyraujantį klimatą. Siekiama išsiaiškinti organizacijos klimato aspektus, kurie sukuria teigiamą arba neigiamą klimatą. Tuo tikslu buvo atliktas kiekybinis tyrimas.

Tyrimo objektas - UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimatas.

Tyrimo tikslas – įvertinti UAB „NMF SLEEP“ klimato dimensijas ir pateikti rekomendacijas gerinant organizacijos klimatą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kokios organizacijos klimato dimensijos darbuotojų požiūriu yra vertinamos palankiausiai.
2. Nustatyti, kokios organizacijos klimato dimensijos darbuotojų požiūriu yra vertinamos nepalankiausiai.
3. Suformuluoti rekomendacijas UAB „NMF SLEEP“, gerinant organizacijos veiklą.

Tyrimo metodai:

- Kiekybinis tyrimas – darbuotojų anketinė apklausa.

Tyrimo instrumentas – anketa.

Respondentai apklausti pagal iš anksto parengtą klausimyną. Klausimyną sudaro diagnostinis ir demografinis blokai. Klausimynas savo turiniu ir struktūra yra orientuotas į darbuotojų nuomonės apie organizacijos klimata vertinimą. Respondentų prašyta įvertinti, kaip jie suvokia organizacijos, kurioje dirba, klimata skirtingais aspektais.

Informacinėje anketos dalyje pateikiamas paaiškinimas, koku tikslu yra atliekama apklausa, kur anketos rezultatai bus panaudojami, supažindinama su anketos pildymo taisyklėmis.

Sudarant klausimyną buvo remtasi atlikta mokslinės literatūros analize, išskiriant dažniausiai pasikartojančias ir, organizacijos klimato tyrėjų nuomone, didžiausią įtaką organizacijos veiklos rezultatams darančias organizacijos klimato dimensijas. Anketa buvo sudaryta adaptavus Hellriegel ir Slocum Jr. (1974), Newman (1977), Litwin ir Stringer (1968), Muchinsky (1976), Newman (1977), Jones, James (1979), Ryder, Southey (1990), Davidson ir kt. (2001), Manning ir kt. (2004), Gershon ir kt. (2004), Merkys ir kt. (2005), Pareek (2006), Parket ir kt. (2003) tyrimuose naudotus organizacijos klimato įvertinimo klausimynus.

Diagnostinis klausimyno blokas apima 42 teiginius, suskirstytus pagal 6 organizacijos klimato dimensijas: *motyvaciją, atsakomybę, bendradarbiavimą, vadovo pagalbą ir palaikymą, konfliktus, vadovavimo stilių*.

Tyrimo instrumento struktūra pateikta 2.1. lentelėje:

2.1 lentelė

Dažniausiai pasikartojančios dimensijos, kurios bus tiriamos UAB „NMF SLEEP“

Tiriamoji dimensija	Mokslininkai, naudoję tiriamąją dimensiją	Teiginiai
Motyvacija	Hellriegel ir Slocum Jr. (1974); Newman (1977).	Aš sulaukiu pagyrimo iš vadovo. Jaučiu vadovo pripažinimą. Bendradarbiai jaučia pagarbą man dėl gerų darbo rezultatų. Aš jaučiu pasitenkinimą atlikdamas(-a) darbą. Dėl gerų darbo rezultatų, įmonė suteikia mob. telefoną, mašiną ar kitą priemonę, kurią galiu naudoti savo reikmėms. Mane yra paaukštinę pareigose. Už gerus darbo rezultatus gaunu piniginius paskatinimus.
Atsakomybė	Litwin ir Stringer (1968); Muchinsky (1976); Newman (1977).	Nenorėčiau išeiti iš darbo. Įmonė veiklos dokumentų neslepia. Darbe nėra korupcijos apraiškų. Darbas ugdo norą užsiimti saviugda laisvu laiku. Organizacija naudoja aplinkos apsaugos priemones. Jeigu kolegos nutaria gerinti darbo aplinką, aš mielai prie to prisidedu. Įmonė įdarbina specialistus.
Bendradarbiavimas	Jones, James (1979); Ryder, Southey (1990); Davidson ir kt. (2001); Manning ir kt. (2004).	Vadybininkai įtraukia mane į sprendimo priėmimo procesą. Mielai padedu kolegoms su išylančiomis problemomis dirbdamas grupėje.

		Laikauosi visų taisyklių ir normų. Iškylus problemai klašiu autoritetingo žmogaus patarimo. Dirbdamas komandoje jaučiu padidėjusį kūrybingumą, produktyvumą. Dirbdamas komandoje visuomet būna nustatytas aiškus tikslas. Bendradarbiaudamas jaučiu tolygiai paskirstytas užduoties.
Vadovo pagalba ir palaikymas	Jones, James (1979); Ryder, Southey (1990); Davidson ir kt. (2001); Gershon ir kt. (2004); Manning ir kt. (2004).	Komandos ar padalinio vadovas mane motyvuoja. Komandos vadovas apmoko nemokantį dirbti, kaip reikia dirbti su atitinkamais įrankiais ar programomis. Mano vadovas duoda grįžtamąjį ryšį atliktus užduotį, įvertina. Mano santykiai su vadovu yra geri. Vadovas mane palaiko mane, kai man iškyla problemų buityje. Vadovo sukuriama aplinka leidžia man išreikšti mintis ir nebijoti kritikos.
Konfliktai	Litwin, Stringer (1968); Jones, James (1979); Ryder, Southey (1990); Davidson ir kt. (2001); Manning ir kt. (2004); Merkys ir kt. (2005); Pareek (2006).	Darbe nėra nepotizmo pavyzdžių (nėra giminaičių, kurie glojami ar įdarbinami, naudojantis tarnybine padėtimi). Darbo aplinkoje nėra diskriminacijos. Darbo aplinkoje nevyrauja mobingas (nėra žeminami, apjuokiami kolegos). Grupės nariai vienas kitą mėgsta. Kylantys konfliktai kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą. Konflikto metu stengiuosi bendradarbiauti – rasti sprendimą, kuris visiškai tenkintų abi puses. Konflikto metu stengiuosi atsisakyti savo tikslų dėl kitų interesų.
Vadovavimo stilius	Parke ir kt. (2003); Merkys ir kt. (2005); Pareek (2006).	Vadovas geba mane įkvėpti, kad mano atliekami veiksmai viršytų įprastines galimybes. Mes su vadovu bendraujame emociškai. Vadovas padeda įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengęs, galėčiau išsikeltus tikslus pasiekti. Vadovas aiškiai įvardija tikslus, stebi veiklą, planuoja mano karjerą. Vadovas domisi mano atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu. Vadovas skatina mane mąstyti pasitelkiant vaizduotę, reikšti idėjas. Vadovas man pataria ir padeda atrasti sprendimus vykdam užduotį. Vadovas mane ugdo ir skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą.

Respondentų atsakymams fiksuoti naudota 5 pakopų Likert skalė, kurioje 5 atitinka „visiškai sutinku“, 4 - „iš dalies sutinku“, 3 - „abejoju“, 2 - „nesutinku“, 1 - „visiškai nesutinku“. Kuo didesnis įvertinimo balas, tuo geriau respondentas vertina tam tikrą teiginį apie organizaciją.

Demografinis klausimynas įtrauktas, siekiant išsiaiškinti respondentų charakteristikas ir nustatyti, kaip respondentų lytis, amžius, išsilavinimas bei darbo stažas veikia organizacijos klimato

suvokimą. Respondentų nuomonių skirtumai, atsižvelgiant į jų demografines charakteristikas, pasirinkti kaip vienas iš tyrimo duomenų palyginimo kriterijų. Respondentams buvo pateikti galimi atsakymų variantai, į kuriuos prašoma atsakyti, pasirenkant jų nuomonę atitinkantį variantą.

Anketos klausimyno pavyzdys pateiktas prieduose (žr. 1 priedas).

Tyrimo atrankos metodas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis netikimybinės atrankos metodas - tikslinė atranka, kaip vienas geriausių būdų gauti gana objektyvius ir tikslius duomenis tiriamos grupės atžvilgiu.

Tyrimo imtis. Tiriamąją populiaciją sudarė UAB „NMF SLEEP“ darbuotojai. Tyrimo imties struktūra pateikta 2.2 lentelėje:

2.2 lentelė

Tyrimo imties struktūra

UAB „NMF SLEEP“	Tyrimo dalyvavusių darbuotojų skaičius
Administracija	10
Gamybos padalinys	34
Siuvykla	19
Iš viso:	63

Visi tiriamieji buvo UAB „NMF SLEEP“ organizacijos darbuotojai (63).

Tyrimo patikimumui užtikrinti būtinai reikia nustatyti reikalingą minimalų respondentų skaičių, kad būtų galima padaryti statistškai reikšmingas išvadas. Kadangi įmonė nėra didelė, buvo siekiama apklausti visus dirbančiuosius, tačiau dėl tam tikrų sąlygų, tokių kaip liga ar atostogos, apklausti 63 iš 70 dirbančiųjų (apklausta 90 proc. įmonėje dirbančių žmonių). Anketas buvo prašoma užpildyti savanoriškai.

Tyrimo laikas: apklausa buvo atlikta 2017 m. balandžio mėn.

Tyrimo etika. Tyrimui atlikti buvo gautas žodinis UAB „NMF“ įmonės vadovo leidimas. Tyrimo dalyviams buvo žodžiu suteikta informacija apie apklausą, paaiškintas tyrimo tikslas, duomenų rinkimo ir analizės principai, kurie užtikrina respondentų anonimiškumą. Respondentai buvo apklausiami tik gavus jų sutikimą naudoti apibendrintą apklausos informaciją.

Tyrimas buvo atliktas taip, kad respondentams palikta teisė laisvai nuspręsti dėl dalyvavimo tyrime. Atliekant apklausą, vadovautasi bendrosios etikos principais: respondentams garantuotas privatumas ir konfidencialumas.

Tyrimo organizavimas. Apklausa buvo vykdoma tris dienas. 2017 m. balandžio mėn. parengta anketa buvo pateikta UAB „NMF SLEEP“ darbuotojams. Apklausa buvo atliekama darbuotojų darbo vietose. Atliekant apklausą respondentų buvo prašoma objektyviai įvertinti savo organizacijos klimatą. Sudarant klausimyną, anketoje pristatyta darbo tema, supažindinta su tyrimo

tikslu, informuota, kur bus naudojami gauti duomenys, paaiškinti anketos užpildymo reikalavimai. Taip pat nurodoma, kad anketa yra anoniminė.

Tyrimo duomenų analizė. Apklausos duomenys apdoroti ir analizuoti naudojant programinę įrangą Microsoft Office Excel 2007.

Tyrimo duomenų analizei bei gautiems rezultatams išdėstyti pasirinkti aprašomosios ir lyginamosios statistikos analizės metodai. Lyginamoji analizė leidžia nustatyti gautų rezultatų tarpusavio skirtumus ir panašumus, todėl darbe palyginta įmonės skirtingų padalinių darbuotojų nuomonė apie organizacijos klimata. Siekiant nustatyti, kurios organizacijos klimato dimensijos darbuotojų vertinamos palankiausiai, kurios nepalankiausiai, apskaičiuoti vidurkiai.

Gauti tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse, apibūdinančiose respondentų nuomonių pasiskirstymo pobūdį. Po lentelėmis pateikiamas rezultatų apibendrinimas, kuriame nurodoma pagrindinė tendencija bei išvados.

2.3. Organizacijos klimato UAB „NMF SLEEP“ vertinimo tyrimo rezultatų pristatymas

2.3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo dalyvavo 63 UAB „NMF SLEEP“ darbuotojai (žr. 2.3 lent.)

2.3 lentelė

Tyrimo dalyvavusių UAB „NMF SLEEP“ darbuotojų struktūra

UAB „NMF SLEEP“	Tyrimo dalyvavusių darbuotojų skaičius	Tyrimo dalyvavusių darbuotojų, proc.
Administracija	10	15,87
Gamybos padalinys	34	53,96
Siuvykla	19	30,15
Iš viso:	63	100

Rezultatai, gauti išanalizavus respondentų demografinių charakteristikų duomenis: pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, pradirbtą darbo laiką organizacijoje (žr. 2.4. lentelė).

2.4 lentelė

Tyrimo dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

Demografinės charakteristikos		UAB „NMF SLEEP“					
		Administracija		Gamybos skyrius		Siuvykla	
		Respondentų skaičius	%	Respondentų skaičius	%	Respondentų skaičius	%
Lytis	Vyrai	5	50	27	79,42	0	0
	Moterys	5	50	7	20,58	19	100
Amžius	Iki 20 m.	0	0	2	5,88	4	21,05
	21-30 m.	5	50	20	58,82	7	36,84
	31-40 m.	3	30	7	20,58	3	15,78

	41-50 m.	2	20	4	11,76	5	26,31
	51-60 m.	0	0	1	2,94	0	0
Išsilavinimas	Pagrindinis	0	0	3	8,82	4	21,05
	Vidurinis	0	0	12	35,29	11	57,89
	Nebaigtas aukštasis	0	0	6	17,64	0	0
	Aukštesnysis	4	40	7	20,58	4	21,05
	Aukštasis	6	60	6	17,64	0	0
Darbo stažas organizacijoje	<1 m.	6	60	21	61,76	12	63,15
	1-2 m.	4	40	8	23,52	7	36,84
	2-3 m.	0	0	5	14,70	0	0

Galima pastebėti, kad tyrime dalyvavę UAB „NMF SLEEP“ respondentai išskirti pagal darbo padalinius: administraciją, gamybą, siuvyklą. Administracijos padalinys pagal lytį yra neutralus – vienodas skaičius vyrų ir moterų. Matoma, kad gamybiniai padaliniai, gamybos skyrius ir siuvykla pagal lytį nėra pasiskirstę tolygiai. Gamybos padalinyje dominuoja vyrai, nes didžiausią dalį sudarė vyrai – 79,42 proc. (N=27), likusios – 20,58 proc. (N=7) moterys. Visiškai kitokia situacija matoma siuvyklos padalinyje, kur visi padalinio respondentai (N=19) buvo moterys. Galima pastebėti, kad daugiausiai vyrų dirba gamyboje, daugiausiai moterų – siuvykloje, o administracijos darbuotojai tolygiai pasiskirstę pagal lytį.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių padaliniuose, nustatyta, kad didžiausią dalį administracijos apklaustųjų sudarė 21-30 m. amžiaus grupės respondentai – 50 proc. (N=5). Mažiau respondentų 31-40 metų amžiaus, 30 proc. (N=3), o mažiausiai respondentų yra 41-50 m. amžiaus grupėje – 20 proc. (N=2). Nagrinėjant gamybos padalinį, buvo pastebėta, kad didžiąją dalį sudaro 21-30 m. turintys darbuotojai, 58,82 proc. (N=20), taip pat kita didelė grupė yra 31-40 m. turinčių darbuotojų, 20,58 proc. (N=7), mažesnės grupės – tai atitinkamai pasiskirstę darbuotojai iki 20 metų, 5,88 proc. (N=2), 41-50 metų, 11,76 proc. (N=4) ir 51-60 m. grupė, kurią sudaro tik vienas darbuotojas, 2,94 proc. Analizuojant siuvyklos padalinį, galima pastebėti panašias tendencijas. Daugiausiai darbuotojų yra 21-30 m. grupėje, 36,84 proc. (N=7), taip pat daugiau respondentų pateko į grupę, kurioje asmenims 41-50 m., 26,31 proc. (N=5). Likusios mažesnės grupės pagal amžių išsiskyrė: iki 20 m., 21,05 proc. (N=4) ir 31-40 m., 15,78 proc. (N=3). Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad didžiąją dalį UAB „NMF SLEEP“ darbuotojų sudaro jaunesnio amžiaus žmonės, kuriems yra 21-30 metų.

Pagal išsilavinimo pasiskirstymą administracijos padalinyje, matoma, kad 60 proc. (N=6) turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, o 40 proc. darbuotojų (N=4) turi aukštesnįjį išsilavinimą. Tuo pat metu galima pastebėti, kad siuvykloje apklausti respondentai daugiausiai turi vidurinį išsilavinimą, 57,89 proc. (N=11), taip pat kiti respondentai tolygiai turi pagrindinį ir aukštesnįjį išsilavinimą, pasiskirstę po 21,05 proc., (N=4). Gamybos padalinyje, kaip ir siuvykloje, dominuoja vidurinis išsilavinimas, 35,29 proc. (N=12), taip pat nemaža dalis respondentų turėjo aukštesnįjį išsilavinimą,

20,58 proc., (N=7). Tolygiai pasiskirstę besimokantys darbuotojai, kurie siekia įgyti aukštesnį išsilavinimą, ir respondantai, jau įgiję aukštąjį išsilavinimą, 17,64 proc. (N=6). Taip pat šiame padalinyje yra respondentų, kurie turi pagrindinį išsilavinimą, 8,82 proc. (N=3). Gauti rezultatai parodo, kad UAB „NMF SLEEP“ įmonės, administracijos padalinyje dirba išsilavinę darbuotojai, nes visi turi aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą. Gamybos padalinyje taip pat nemažai darbuotojų turi aukštesnįjį, aukštąjį išsilavinimą ar siekia aukštesniojo, tačiau didžioji dalis turi vidurinį išsilavinimą kaip ir siuvyklos darbuotojai, tačiau didesnė dalis gamybos darbuotojų turi ar siekia aukštesniojo, aukštojo išsilavimo lyginant su siuvyklos darbuotojais.

Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą darbo laiką organizacijoje, administracijos padalinyje, parodė, kad daugiausia darbuotojų organizacijoje dirba iki vienerių metų. Tai sudarė 60 proc. (N=6). Administracijoje yra ir ilgesnį laiką dirbančiųjų. 1-2 m. dirbantys sudaro 40 proc. (N=4). Panašus rezultatas yra ir gamybos padalinyje. Rezultato panašumas tas, kad didžioji dalis darbuotojų dirba iki vienerių metų, tai sudaro 21 darbuotojas (61,76 proc.). Toliau panašiai su administracijos darbuotojais, gamyboje dirbančių darbuotojų darbo stažas 1-2 m. sudaro antrą pagal dydį pasirinkimą, darbuotojų skaičius, kurie dirba 1-2 m. – 8 ir tai sudaro 23,52 proc., tačiau galima pastebėti, kad gamyboje dirbantys darbuotojai yra išdirbę ir 2-3 m., tai yra 14,7 proc. (N=5). Analizuojant siuvyklos darbuotojų pasiskirstymą pagal darbo stažą, buvo pastebėta panaši tendencija. Taip pat didžiausia dalis darbuotojų turi sukaupę iki vienerių metų patirtį ir taip sudaro 63,15 proc. siuvyklos darbuotojų (N=12), likusieji darbuotojai įmonėje yra išdirbę 1-2 metus, tai sudaro 36,84 proc. (N=7). Iš gautų duomenų, galima pastebėti, kad darbuotojų, kurie dirba ilgą laiką organizacijoje yra labai mažai. Įmonėje dominuoja darbuotojų kaita, nes didžioji dalis darbuotojų visuose padaliniuose yra naujokai, jų darbo stažas – iki vienerių metų. Rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacijoje vyrauja didelė darbuotojų kaita.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavę UAB „NMF SLEEP“ darbuotojai, kurie dirba administracijoje, tolygiai pasiskirstę pagal lytį. Didesnę dalį apklaustųjų sudarė 21-30 m. amžiaus grupės respondantai. Dauguma dalyvavusių respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, darbo laikas išdirbtas organizacijoje – iki metų. Gamybos padalinyje matomos panašios tendencijos. Pagal lytį dominuoja vyrai, pagal amžių – daugiausiai respondentų buvo 21-30 metų, pagal išsilavinimą – daugiausiai vidurinį išsilavinimą, pagal stažą (kaip ir visai įmonei būdinga) – didžioji dalis dirba mažiau nei metus laiko. Analizuojant siuvyklos respondentų atsakymus, galima pastebėti, kad siuvyklos padalinyje dirba tik moterys, didžioji dalis moterų 21-30 metų amžiaus ir turi vidurinį išsilavinimą. Kaip ir kituose padaliniuose, taip ir siuvykloje daugiausiai darbuotojų dirba UAB „NMF SLEEP“ iki metų laiko. Apibendrinant visą organizaciją galima pastebėti, kad demografinės charakteristikos parodė tai, kad įmonėje dirbantis kolektyvas yra ganėtinai jaunas –

21-30 m. amžiaus, būdinga darbuotojų kaita, nes didžioji dalis darbuotojų dirba iki vienerių metų laiko.

2.3.2 „Motyvacijos“ dimensijos vertinimas

Anot Palidaskaitės (2007), vadovai turi mokėti tinkamai motyvuoti darbuotojus. Tuomet darbuotojai jausis geriau, dirbs efektyviau. Palidaskaitėi pritaria ir Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė (2008) teigdamos, kad darbo motyvaciją sudaro visuma veiksnių/jėgų, kylančių tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės. Skiriant pakankamai dėmesio išorinei ir vidinei motyvacijai, bus pagerintas klimatas ir darbuotojai jausis geriau.

2.5 lentelė

„Motyvacijos“ dimensija pagal vidurkį

Teiginiai	Administracija	Gamybos skyrius	Siuvykla	Bendras vidurkis
Aš sulaukiu pagyrimo iš vadovo.	3,5	2,79	2,74	3,01
Jaučiu vadovo pripažinimą.	3,6	2,82	2,84	3,09
Bendradarbiai jaučia pagarbą man dėl gerų darbo rezultatų.	3,5	3,35	3,16	3,34
Aš jaučiu pasitenkinimą atlikdamas(-a) darbą.	3,8	3,65	3,37	3,61
Dėl gerų darbo rezultatų, įmonė suteikia mob. telefoną, mašiną ar kitą priemonę, kurią galiu naudoti savo reikmėms.	2,5	1,44	2,26	2,07
Mane yra paaukštinę pareigose.	2,8	2,06	2,42	2,43
Už gerus darbo rezultatus gaunu piniginius paskatinimus.	3,2	2,85	3,21	3,09
Komandos ar padalinio vadovas mane motyvuoja.	2,8	2,44	3,16	2,80
Bendras vidurkis:	3,21	2,68	2,89	2,93

UAB „NMF SLEEP“ padalinių darbuotojai organizacijos klimato motyvacijos dimensiją vertina labai panašiai (žr. 2.5 lent.). Visų padalinių darbuotojai sutinka, kad vyrauja vidinė motyvacija – darbuotojai „jaučia pasitenkinimą atlikdami darbą“, tačiau demotyvuoja visus padalinius tai, kad dėl gerų darbo rezultatų įmonė nesuteikia galimybių gauti pajamų natūra.

Palankiausiai motyvacijos dimensiją vertina administracijos padalinio darbuotojai (3,21 balo), o nepalankiausiai vertina gamybos skyrius (2,68 balo).

Administracijos skyriaus respondentai taip pat palankiai vertina teiginį, kad vadovas pripažįsta savo pavaldinius (3,6 balo). Tai rodo, kad įmonės direktorius, kuris yra administracijos darbuotojų vadovas, tinkamai nematerialiai motyvuoja naudodamas Maslow poreikių piramidę. Toliau taip pat vadovas pagiria savo pavaldinius ir tai gerina klimatą, motyvuoja personalą (3,5 balo). Administracijos darbuotojai, bendradarbiai jaučia vieni kitiems pagarbą dėl gerų darbo rezultatų (3,5 balo). Tai leidžia teigti, kad kyla didesnė motyvacija dirbti, kai aplinkiniai bendradarbiai už sunkų darbą gerbia. Be ne piniginių paskatinimų, yra ir materialūs paskatinimai

administracijoje dirbantiems – teiginys, kad už gerus darbo rezultatus gaunami piniginiai paskatinimai, įvertintas 3,2 balo, tai yra arti teiginio, kad vidutiniškai respondentas abejoja, tačiau vis dėlto sutinka. 3,2 balo galima suprasti taip, kad ne dažnai, tačiau metų pabaigoje ar per kokias šventes, revizijų metu, dėl gerų rezultatų per atitinkamą laikotarpį mokami priedai prie atlyginimo ir tai motyvuoja darbuotojus. Administracijos respondentus demotyvuoja tai, kad nėra paaukštinti pareigose (2,8 balo), komandos ar padalinio vadovas juos motyvuoja (2,8 balo), nors iš ankstesnių rezultatų galima teigti, kad vyrauja įvairi motyvacija pigine ir nepinigine išraiška, tačiau turbūt to nepakanka.

Tyrimo rezultatai motyvacijos dimensijoje, gamybos padalinyje, iš dalies sutampa su administracijos darbuotojų nuomne dėl motyvacijos. Gamybos respondentai sutinka su teiginiu, kad bendradarbiai jaučia pagarbą dėl gerų darbo rezultatų (3,35 balo), taip pat gaunami piniginiai paskatinimai dėl gerų darbo rezultatų (2,85 balo). Piniginiai paskatinimai gamybos įmonėje dėl gerų darbo rezultatų gali būti traktuojami kaip premijos (taip pat ir administracijoje dirbantiems) arba kaip atlyginimas, tiesiogiai priklausantis nuo pagaminto kiekio. Motyvacija aiški – kuo daugiau dirbama, tuo daugiau įmanoma gauti. Taip pat darbuotojai jaučia vadovo pripažinimą, nors jis nėra ryškus nes įvertinta 2,82 balo. Darbuotojai nesulaukia pagyrimo iš vadovo, nes teiginys įvertintas tik 2,72 balo, tai reiškia, kad mažiau už 3, ir tai kenkia klimatui. Komandos ar padalinio vadovas nesistengia papildomai motyvuoti darbuotojų, įvertinta 2,44 balo. Respondentai teigia, kad kilti karjeros laiptais įmonės viduje beveik nėra galimybių – 2,06 balo teiginiui pritariama kaip „nesutinku“.

Tuo tarpu siuvyklos padalinys parodo panašią situaciją kaip ir gamyklos padalinys, tačiau bendrai motyvacijos dimensiją vertina kiek auktesniu balu – 2,89 (gamyklos padalinys motyvaciją įvertino 2,68 balo). Siuvyklos darbuotojai yra motyvuojami iš vidaus, nes bendradarbiai jaučia pagarbą dėl gerų darbo rezultatų (3,16). Tai skatina dirbti našiau, efektyviau ir jaustis geriau dėl bendradarbių nuomonės. Tolygiai įvertintai (po 3,09 balo) teiginiai „jaučiu vadovo pripažinimą“ ir „komandos ar padalinio vadovas mane motyvuoja“. Tai reiškia, kad nepiniginė motyvacija svarbu – vadovas pripažįsa pavaldinius dėl jų atliekamo darbo, o, kas, anot Kumpikaitės, Kalinauskienės (2011), yra ypač svarbu kvalifikuotiems darbininkams ar specialistų padėjėjams, kurie dirba siuvykloje. 3,21 balu įvertintas teiginys: „už gerus darbo rezultatus gaunu piniginius paskatinimus“. Tai reiškia, kad yra ir išorinis paskatinimo būdas materialia išraiška. Vis dėlto, nors ir pavaldiniai jaučia pagarbą iš bendradarbių (3,16), tačiau ne taip dažnai sulaukia vadovo pripažinimo (2,84 balo) ir pagyrimo (2,74 balo).

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad motyvacija nepateisina darbuotojų lūkesčių. Bendro vertinimo vidurkio analizė parodė, kad bendras padalinių darbuotojų motyvacijos vertinimo

vidurkis yra 2,93 balo. Tai rodo vyraujančią labiau artimą neigiamai respondentų nuomonę. Respondentai labiausiai pritaria teiginiams, kad jaučia pasitenkinimą atlikdami darbą (3,61 balo), kad bendradarbiai jaučia pagarbą dėl gerų darbo rezultatų (3,34 balo), tačiau kenkia motyvacijai, kartu ir klimatui, nes įmonėje nėra galimybių gauti pajamų natūra (2,07 balo) ir menkos galimybės kilti karjeros laiptais (2,43 balo).

2.3.3 „Atsakomybės“ dimensijos vertinimas

Anot Hatch, Stephen (2015), tiek atsakomybė asmens lygmeniu, tiek atsakomybė organizacijos lygmeniu yra susijusi ir daro viena kitai įtaką. Kadangi atsakomybė yra glaudžiai susijusi su darbuotoju ir organizacija, ji taip pat yra susijusi ir su klimatu. Ištyrus atsakomybės dimensiją, ją pagerinus, darbuotojai jausis geriau, dirbs efektyviau. Labai svarbu ir tai, kad įmonė atsižvelgtų, skatintų ir remtų tuos asmenis, kurie stengiasi dirbti atsakingai, būti atsakingi darbo vietoje, skatina kitus elgtis atsakingai. Atsakomybė – viena iš svarbių įmonės klimato gerinimo sričių, nes, jeigu ši dimensija bus vertinama teigiamai, gerinama, vyraus mažesnė darbuotojų kaita, o UAB „NMF SLEEP“ darbuotojų kaita – didelė. Taip pat bus gerinamas prekės ženklo ar įmonės įvaizdis visuomenėje.

2.6 lentelė

„Atsakomybės“ dimensija pagal vidurkį

Teiginiai	Administracija	Gamybos skyrius	Siuvykla	Bendras vidurkis
Nenorėčiau išeiti iš darbo.	3,1	3,06	2,79	2,98
Įmonė veiklos dokumentų neslepia.	4	2,91	3,74	3,55
Darbe nėra korupcijos apraiškų.	3,9	3,12	4,05	3,69
Darbas ugdo norą užsiimti saviugda laisvu laiku.	2,9	2,29	3,32	2,84
Organizacija naudoja aplinkos apsaugos priemones.	3,5	2,82	3,37	3,23
Jeigu kolegos nutaria gerinti darbo aplinką, aš mielai prie to prisidedu.	4,1	4,12	4,11	4,11
Įmonėje dirbatys darbuotojai turi išsilavinimą, kuris reikalingas atlikti tam tikrus darbus.	3,7	3,18	4,11	3,66
Bendras vidurkis:	3,60	3,07	3,64	3,44

Tyrimo rezultatai parodė (2.6 lentelė), kad visi padaliniai atsakomybės dimensijoje esantį teiginį: „Jeigu kolegos nutaria gerinti darbo aplinką, aš mielai prie to prisidedu“,– įvertino didžiausiu balu. Administracijoje dirbantys – 4,1 balo, gamybos skyrius – 4,12 balo, o siuvyklos darbuotojai – 4,11 balo. Matoma, kad darbuotojai sukuria teigiamą klimatą, yra atsakingi ir puoselėja organizacijos aplinką, tačiau tam reikia iniciatyvaus žmogaus, nes teiginys minima, kad, jeigu atsiranda iniciatyvus žmogus, respondentas mielai prisideda prie jo ir gerina darbo aplinką. Aplinkos gerinimas nėra tik kaip aplinkos tvarkos palaikymas, šiukšlių išnešimas, valymas, tačiau

paįvairinimas įvairiais daiktais (pvz. Gėlėmis), kurie sukuria malonią aplinką, kuri leidžia sumažinti stresą darbe.

Nagrinėjant administracijos darbuotojų nuomonę atsakomybės dimensijoje, galima pastebėti, kad 3,7 balu įvertintas teiginys, jog įmonėje dirbantys darbuotojai turi išsilavinimą, kuris reikalingas atlikti tam tikrus darbus. Hatch, Stephen (2015) teigia, kad atsakinga organizacija įdarbina talentus, tačiau talentų įdarbimas nebūtinai reiškia talentą, tai reiškia ir specialistą, kurio sukauptos žinios atitinka darbo pobūdį. Todėl administracijoje dirbantys darbuotojai sutinka, kad jų kolegos yra savo srities specialistai, turintys išsilavinimą, kuris reikalingas užimti tam tikras pareigas. Taip pat respondentai teigia, kad darbe nėra korupcijos apraiškų (3,9 balo), ir teigia, kad įmonė veiklos dokumentų neslepia (4 balai). Matoma, kad 3,1 balu įvertintas teiginys: „Nenorėčiau išeiti iš darbo“. 0,1 balo virs 3 (abejoju) link teiginio „Sutinku“. Vadinasi, įmonės vidaus politika laviruoja tarp geros ir blogos, kuri skatina darbuotoją palikti darbą. Administracijoje dirbantys respondentai teigia, kad įmonė naudoja aplinkos apsaugos priemones – 3,5 balo. Tai leidžia daryti išvadą, kad įmonė yra atsakinga visuomenės požiūriu, nes neteršia aplinkos. Prasčiausiai įvertintas teiginys – 2,9 balo – „Darbas ugdo norą užsiimti saviugda laisvu laiku“. Bean, Forneris (2015) teigia, kad saviugda – gebėjimas tobulėti tam tikroje srityje, naudojant nepriklausomus tikslo siekimo būdus ir planuojant treniruotes be vadovo. Kadangi įmonės darbuotojai tai įvertino 2,9 balo, o tai yra tarp „Abejoju“ ir „Nesutinku“, galima daryti prielaidą, kad administracijos darbuotojai neturi laiko treniruotis tam tikroje srityje darbo metu savarankiškai, juos galbūt stebi vadovas, per didelis darbo tempas atima laiką, skirtą saviugdai, o grįžę namo būna pavargę ir laisvu laiku nebėra noro užsiimti saviugda.

Gamybos skyriaus respondentai teigini, kad įmonėje nėra korupcijos apraiškų įvertino 3,12 balo – teigiamai, tačiau tai nėra tvirtas teiginys, nes tik 0,12 balo daugiau nei teiginys „Abejoju“. Respondentai mano, kad įmonėje dirba darbuotojai, kurie turi reikiamą išsilavinimą, reikalingą atlikti tam tikrus darbus (3,18 balo). Panašiai įvertinta ir tai, kad dalis respondentų abejoja, tačiau kai kurie sutinka su teiginiu, kad vis dėlto nenorėtų išeiti iš darbo (3,06 balo). Šis teiginys iliustruoja tai, kad tiek administracijoje, tiek gamybos skyriuje dirbantys darbuotojai nėra apsisrendę, nori ar nenori išeiti iš darbo, o norėjimas išeiti iš darbo rodo, kad individo lygmeniu atsakomybė nėra teigiama. 2,91 balo (netoli teiginio „Abejoju“, tačiau link teiginio „Nesutinku“) įvertintas teiginys: „Įmonė veiklos dokumentų neslepia“. Taip pat respondentai 2,82 balu įvertina ir tai, kad organizacija naudoja aplinkos apsaugos priemones. Bendras gamybos skyriaus vidurkis atsakomybės dimensijoje – 3,07. Gamybos skyriaus respondentai dvejoja dėl atsakomybės dimensijos įtakos teigiamam organizacijos klimatui. Šias dvejones paskatina žemu balu įvertinti teiginiai: „Darbas ugdo norą užsiimti saviugda laisvu laiku“, kuris įvertintas tik 2,29 balo. Matoma,

kad įmonės darbuotojai su šiuo teiginiu daugiau nesutinka negu abejoja, nes „Abejoju“ – 3 balai, o „Nesutinku“ – 2 balai. Galima daryti išvadą, kad darbo krūvis, tempas ir vadovo stebėjimas neleidžia darbuotojui tobulėti, ir tai nesukuria atsakingos organizacijos individo atžvilgiu darbo vietoje. Gamybos skyriaus respondentų nuomone, remiantis teiginiu, kuris įvertintas 2,29 balu, organizacijoje nėra siekiama sukurti sistemą, kad taptų besimokanti organizacija, nuolat tobulėjanti.

Siuvyklos respondentai sutinka su teiginiu, kad „įmonėje dirbatys darbuotojai turi išsilavinimą, kuris reikalingas atlikti tam tikrus darbus“, ir įvertina tai 4,11 balo. Taip pat sutinka ir įvertina 4,05 balu, tai, kad darbe nėra korupcijos apraiškų. Galima pastebėti tai, kad siuvyklos darbuotojai, labiausiai iš visų, patenkinti darbu, nes teiginį „Norėčiau išeiti iš darbo“ įvertino 2,79 balo. Tai parodo, kad respondentia nesutinka ir norėtų išeiti iš darbo, nes originalaus teiginio balas yra labiau neigiamas negu neutralus. 3,74 balu įvertinta tai, kad įmonė neslepia veiklos dokumentų. 3,32 balu įvertintas teiginys, kad darbas ugdo norą užsiimti saviugda laisvu laiku. Šis balas yra aukštesnis, lyginant su kitais skyriais. Galima daryti prielaidą, kad siuvyklos skyriaus darbuotojai turi laiko užsiimti saviugda darbo metu, laisvu laiku, taip pat, grįžę namo, atranda jėgų užsiimti saviugda. 3,37 balo įvertinta tai, kad organizacija naudoja aplinkos apsaugos priemones. Galima pastebėti, kad siuvyklos respondentų nuomonė šiuo atžvilgiu yra pati palankiausia įmonei. Siuvyklos darbuotojai abejoja, o kai kurie sutinka su šiuo teiginiu ir dėl to, įmonė yra socialiai atsakinga dėl aplinkos apsaugos priemonių naudojimo.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad atsakomybė iš dalies pateisina darbuotojų lūkesčius. Bendro vertinimo vidurkio analizė parodė, kad bendras padalinių darbuotojų atsakomybės dimensijos vertinimo vidurkis yra 3,44 balo. Tai rodo, kad ši dimensija yra palankiau vertinama negu motyvacija organizacijoje, vyrauja artimesnė teigiamai respondentų nuomonei, nes įvertinimo balas – 3,44, o daugiau nei 3 yra teigiama aplinka, nes teiginiai anketoje buvo suformuluoti pozityviai. Respondentai labiausiai pritaria teiginiams: „Jeigu kolegos nutaria gerinti darbo aplinką, aš mielai prie to prisidedu“ (4,11 balo), kad darbe nėra korupcijos apraiškų (3,69 balo), tačiau kenkia atsakomybei, kartu ir klimatui, kad darbas neugdo noro užsiimti saviugda laisvu laiku (2,84 balo) ir yra noras išeiti iš darbo (norėjimas išeiti iš darbo yra abejotinas, tačiau kai kurie vis dėlto norėtų palikti darbovietę).

2.3.4 „Bendradarbiavimo“ dimensijos vertinimas

Bendradarbiavimas, anot Anvuur, Kumaraswamy (2016), yra apibūdinamas kaip asmens veiklos elgesys, kuris padeda pasiekti darbo grupių tikslus. Kadangi gamybinėje įmonėje tikslai yra dideli, norima plėstis, didinti pelną, tenka suburti grupes, kuriose vyktų bendradarbiavimas. Ištyrus

šià dimensijà, bus galima pastebėti, kaip bendradarbiavimas yra vertinamas respondentų skirtingose padaliniuose ir kaip tai veikia organizacijos klimata.

2.7 lentelė

„Bendradarbiavimo“ dimensija pagal vidurkį

Teiginiai	Administracija	Gamybos skyrius	Siuvykla	Bendras vidurkis
Vadybininkai įtraukia mane į sprendimo priėmimo procesą.	3,6	2,35	2,74	2,90
Mielai padedu kolegoms su iškylančiomis problemomis dirbdamas grupėje.	4	4,00	3,58	3,86
Laikau visų taisyklių ir normų.	3,8	4,32	4,32	4,15
Iškylus problemai klausiu autoritetingo žmogaus patarimo.	4	4,03	4,37	4,13
Dirbandamas komandoje jaučiu padidėjusį kūrybingumą, produktyvumą.	3,6	3,29	3,74	3,54
Dirbdamas komandoje visuomet būna nustatytas aiškus tikslas.	3,5	3,47	3,53	3,50
Bendradarbiaudamas jaučiu tolygiai paskirstytas užduotys.	3,5	3,26	3,37	3,38
Bendras vidurkis:	3,71	3,53	3,66	3,64

Nagrinėjant administracijos respondentų nuomonę apie bendradarbiavimą (žr. 2.7 lentelę), gauti tokie rezultatai:

- respondentai sutinka su teiginiais ir juos įvertina 4 balais: „Mielai padedu kolegoms su iškylančiomis problemomis dirbdamas grupėje“, „Iškylus problemai klausiu autoritetingo žmogaus patarimo“.
- prasčiausiai įvertinti teiginiai – po 3,5 balo – „Dirbdamas komandoje visuomet būna nustatytas aiškus tikslas“, „Bendradarbiaudamas jaučiu tolygiai paskirstytas užduotys“.

Matyti, kad administracijos darbuotojai mielai padeda kolegoms su iškylančiomis problemomis, kai dirba grupėje. Respondentai yra bendradarbiaujantys. Taip pat, iškilus problemai, klausia autoritetingo žmogaus patarimo. Galima daryti prielaidą, kad grupėje dirbantys yra pasiskirstę užduotimis ir grupėje būna vienas autoritetingas žmogus, kurio nurodymų laikomasi ir visi darbai vyksta pagal planą.

Prasčiausiai įvertinti teiginiai parodo, kad ne visuomet būna nustatytas aiškus tikslas ir netolygiai paskirstomos užduotys. Galima daryti prielaidą, kad dėl tokių priežasčių gali nukentėti organizacijos klimatas, kai kurie darbuotojai, kurie jaučia netolygiai paskirstytas užduotys, gali nebeužsiimti dirbti komandoje, ima prastėti klimatas.

Vidutiniškai įvertinti teiginiai – „Laikusi visų taisyklių ir normų“ – 3,8 balo – parodo tai, kad darbuotojai laikosi taisyklių, normų ir nekelia chaoso darbo grupėje. Dėl to yra tvarka ir viskas vyksta pagal iš anksto numatytas taisykles ir normas. Po 3,6 balo įvertinti teiginiai: „Dirbdamas komandoje jaučiu padidėjusį kūrybingumą, produktyvumą“, „Vadybininkai įtraukia mane į

sprendimo priėmimo procesą“, parodo tai, kad respondentai nei sutinka, nei abejoja šiais teiginiais, bet yra labiau susikonscentravę į sutikimą su teiginiu. Matyti, kad dirbdami komandoje darbuotojai jaučiasi gerai – padidėja kūrybingumas, produktyvumas, taip pat vadybininkai ar grupės paskirti vadovai įtraukia kitus rūpės narius į sprendimų priėmimą.

Gamybos skyriaus respondentai, lyginant su administracijos apklaustaisiais, pritaria kitokiems teiginiais. Palankiausiai vertinamas teiginys „Laikausi visų taisyklių ir normų“ – 4,32 balo. Tai rodo, kad darbininkai dirbdami grupėje nenuklysta nuo plano, laikosi taisyklių ir normų. Su teiginiais sutinka, įvertinta 4 balu: „Mielai padedu kolegoms su išskylančiomis problemomis dirbant grupėje“ ir 4,03 balo: „Iškilus problemai klausu autoritetingo žmogaus patarimo“. Galima daryti prielaidą, kad gamybos skyriaus respondentai yra bendradarbiaujantys. Taip pat laikosi visų taisyklių ir normų, o iškilus problemai, kreipiasi į autoritetingą žmogų, ieškodami patarimo. Šie veiksniai kuria tinkamą klimatą, kuris skatina darbuotojus jaustis gerai, noriai eiti į darbą, nes dirbdami grupėje stengiasi vieni kitiems padėti, laikosi taisyklių, normų, iškilus bėdoms kreipiasi į autoritetą. Tačiau ne taip gerai įvertinti teiginiai: „Dirbant grupėje nustatytas aiškus tikslas“ (3,47 balo), „Dirbdamas komandoje jaučiu padidėjusį produktyvumą, kūrybingumą“ (3,29 balo). Galima daryti prielaidą, kad grupės vadovas ne visuomet iškelia aiškius tikslus, užduotys ir darbo specifiką ne visuomet leidžia atsiskleisti darbuotojui, nes ne visuomet respondentai jaučia padidėjusį produktyvumą, kūrybingumą. 3,26 balo įvertintas teiginys: „Bendradarbiaudamas jaučiu tolygiai paskirstytas užduotys“. Balas yra daugiau už 3, artėja link 4. Geras įvertinimas, tačiau, ne visi respondentai sutinka su šiuo teiginiu, kas matyti iš balo. Galima daryti prielaidą, kad taip nutinka dėl to, kad vieniems darbuotojams dėl darbo specifikos tenka atlikti daugiau užduočių, kitiems mažiau ir tai atsisispindi pritarianant teiginiui (3,26 balo). Prasčiausiai įvertintas teiginys: „Vadybininkai įtraukia mane į sprendimo priėmimo procesą“ (2,36 balo). Galima pastebėti, kad respondentų nuomonė apie šį teiginį yra nekokia. 2,36 balo laviruoja tarp „Abejoju“ ir „Nesutinku“. Tai žemiausiu balu bendradarbiavimo dimensijoje įvertintas teiginys.

Siuvyklos respondentai, kaip ir administracijos repondentai, geriausiai įvertino teiginį „iškilus problemai klausu autoritetingo žmogaus patarimo“ (4,37 balo). Tai yra tvirtas, aiškus pritarimas teiginiui. Siuvyklos darbuotojai sutinka su teiginiu „Laikausi visų taisyklių ir normų“ – 4,32 balo. Iš šių tvirtų teiginių, kurie įvertinti daugiau negu 4 balais, kas reiškia, kad „Sutinka“ su teiginiu, galima padaryti išvadą, kad siuvyklos respondentai klausosi autoritetingo žmogaus, laikosi visų taisyklių ir normų. Dėl šių faktorių gerėja klimatas, nes vyksta sklandus bendradarbiavimas, pasiekiami tikslai. Prasčiausiai iš analizuojamų padalinių įvertintas teiginys: „Mielai padedu kolegoms su išskylančiomis problemomis dirbdamas grupėje“ (3,58 balo). Galima daryti prielaidą, kad siuvyklos respondentai nėra linkę padėti kaip kitų padalinių darbuotojai, tačiau balas yra

ganėtinai aukštas. Dirbdami komandoje, respondentai jaučia padidėjusį produktyvumą, kūrybingumą (3,74 balo). Galima manyti, kad užduočių specifiškumas daro įtaką produktyvumui, kūrybiškumo atsiradimui. Panašiai įvertinti teiginiai: „Dirbant komandoje visuomet būna nustatytas aiškus tikslas“ (3,53 balo) ir „Bendradarbiaudamas jaučiu tolygiai paskirstytas užduotys“ (3,37 balo). Galima manyti, kad siuvyklos padalinyje sukuriamoms grupėms dažniausiai yra nustatomi aiškūs tikslai, nes įvertinta 3,53 balo, nors nėra tvirtai sutinkama su teiginiu, taip pat respondentai abejoja ar ne visi sutinka su teiginiu, kad yra tolygiai paskirstomos užduotys. Šitie du faktoriai kenkia klimatui, nes neaiškūs tikslai ir netolygiai paskirstytos užduotys demotyvuoja dirbti komandoje, jaučiamas nepasitenkinimas darbu, dėl ko nukenčia klimatas. Prasčiausiai, kaip teigia gamybos skyriaus respondentai, įvertintas teiginys: „Vadybininkai įtraukia mane į sprendimo priėmimo procesą“ (2,74 balo). Anot Corgnet ir kt. (2015), vadybininkai, neįtraukdami į sprendimo priėmimo procesą, neskatina bendradarbiauti tarpusavyje darbo grupėse. Matyti, kad darbininkai, kurie dirba siuvyklos padalinyje ar gamybos padalinyje, yra atskiriami nuo sprendimų, ir tai kenkia klimatui.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad bendradarbiavimas iš dalies pateisina darbuotojų lūkesčius. Bendro vertinimo vidurkio analizė parodė, kad bendras padalinių darbuotojų bendradarbiavimo dimensijos vertinimo vidurkis yra 3,64 balo. Jis 0,2 balo didesnis už atsakomybės dimensiją. Tai rodo, kad ši dimensija yra palankiau vertinama negu motyvacija ar atsakomybė organizacijoje, vyrauja labiau artima teigiamai respondentų nuomonė, nes įvertinimo balas – 3,64, o daugiau nei 3 yra neutralus klimatas, nes respondentai abejoja dėl teiginių, nagrinėjamu atveju – 3,64 balo parodo, kad klimatas yra labiau teigiamas, negu neutralus ar neigiamas. Respondentai labiausiai pritaria teiginiui: „Laikausi visų taisyklių ir normų“ (4,15 balo), ir „Iškilus problemai klausiu autoritetingo žmogaus patarimo“ (4,13 balo), tačiau kenkia bendradarbiavimo dimensijai ir klimatui tai, kad vadybininkai darbininkų neįtraukia į sprendimų priėmimo procesą (2,90 balo) ir ne visuomet tolygiai paskirstomos užduotys (3,38 balo).

2.3.5 Dimensijos „Vadovo pagalba ir palaikymas“ vertinimas

Vadovai, anot Easton, Rosenzweig (2015), yra labai svarbūs palaikant komandos dėmesį ir užtikrinant komandos gerinimą. Jie užtikrina, kad būtų pasiekiamos gairės numatytu laiku.

Kadangi vadovas tiesiogiai kontaktuoja su pavaldiniais, paskirsto užduotis, tai lemia ir organizacijos klimatą. Daugelis autorių išskyrė dimensiją – vadovo pagalbą ir palaikymą. Ši dimensija buvo aktuali nuo senų laikų, išlieka aktuali ir šiais laikais. UAB „NMF SLEEP“ vadovo pagalbos ir palaikymo dimensijos vertinimas matomas 2.8 lentelėje.

2.8 lentelė

Dimensija „Vadovo pagalba ir palaikymas“ pagal vidurkį

Teiginiai	Administracija	Gamybos skyrius	Siuvykla	Bendras vidurkis
Komandos vadovas apmoko nemokantį dirbti, kaip reikia dirbti su atitinkamais įrankiais ar programomis.	3,8	3,03	3,89	3,57
Mano vadovas duoda grįžtamąjį ryšį atliktus užduotį, įvertina.	3,6	2,71	3,74	3,35
Mano santykiai su vadovu yra geri.	3,7	3,65	3,95	3,76
Vadovas mane palaiko mane, kai man iškyla problemų buityje.	3,5	3,00	3,26	3,25
Vadovo sukuriama aplinka leidžia man išreikšti mintis ir nebijoti kritikos.	3,5	3,38	3,89	3,59
Bendras vidurkis:	3,62	3,15	3,75	3,51

Administracijos darbuotojai aukščiausiu balu – 3,8 – įvertina šios dimensijos teiginį: „Komandos vadovas apmokos nemokantį dirbti, kaip reikia dirbti su atitinkamais įrankiais ar programomis“. Žemiausiais balais (3,5) įvertinti teiginiai, kad vadovas palaiko, kai iškyla problemų buityje, taip pat vadovas sukuria aplinką, kuri leidžia išreikšti mintis ir nebijoti kritikos. Vidutiniškai įvertinti teiginiai, kad vadovas organizuoja grįžtamąjį ryšį atlikus užduotį, įvertina ir kad santykiai su vadovu yra geri. Teiginiai įvertinti atitinkamai 3,6 ir 3,7 balais. Bendras vidurkis šios dimensijos administracijos skyriuje yra 3,62. Šis vidurkis ganėtinai geras, tačiau neigiamai klimatui atsiliepia tai, kad vadovas ne visuomet palaiko sprendžiant su darbu nesusijusias buitines problemas. Galima daryti prielaidą, kad santykiai su vadovu nėra labai draugiški, nes darbuotojai negali išsipasakoti savo vadovui, o vadovas negeba sukurti aplinkos, kuri leistų išreikšti mintis ir nebijoti kritikos.

Gamybos skyrius, kitaip negu administracijos skyrius, daugiausiai sutinka su teiginiu, kad santykiai su vadovu yra geri (3,65 balo). Gamybos skyriaus vadovas sukuria aplinką, kuri leidžia išreikšti mintis ir nebijoti kritikos (3,38 balo). Gamybos skyriaus respondentai teigia, kad komandos vadovas apmoko nemokantį dirbti, kaip reikia dirbti su atitinkamais įrankiais ar programomis (3,03 balo). Prasčiausiai įvertintas teiginys: „Vadovas organizuoja grįžtamąjį ryšį“ (įvertina 2,71 balo). Galima daryti prielaidą, kad šio padalinio vadovas neįvertina darbuotojų pastangų, indėlio į gaunamą produktą ir neorganizuoja grįžtamojo ryšio, kas yra itin svarbu tobulėjant. Respondentai abejoja dėl teiginio, kad vadovas palaiko, kai iškyla problemų buityje (3 balai). Galima daryti prielaidą, kad gamybos skyriaus respondentai negali tvirtai pareikšti, jog vadovas palaiko ar nepalaiko sprendžiant problemas buityje, arba palaiko, bet ne visus.

Siuvyklos respondentai teigia, kad santykiai su vadovu yra geri (3,94 balo), bet ne tokie geri, kad vadovas palaikytų ir tuomet, kai buityje iškyla problemų (3,26 balo), be to, pastarasis teiginys yra įvertintas prasčiausiai. Galima daryti prielaidą, kad vadovas su pavaldiniais nesipyksta, kad santykiai yra geri, bet vadovas stengiasi palaikyti darbinius santykius, nesileidžia į buitinių

problemų sprendimą. Aukštu balu – 3,89 – įvertinti teiginiai, kad vadovas sukuria aplinką, kuri leidžia išreikšti mintis ir nebijoti kritikos, bei, kad komandos vadovas apmoko nemokantį dirbti, kaip reikia dirbti su atitinkamais įrankiais ar programomis. Teiginiai įvertinti aukštu balu, netoli „sutinku“, nes kuo arčiau 4 balų, tuo labiau sutinkama su teiginiu. 3,74 balu respondentai įvertino teiginį, kad vadovas organizuoja grįžtamąjį ryšį, įvertina. Galima daryti prielaidą, kad vadovas dažniausiai įvertina pavaldinius, organizuoja grįžtamąjį ryšį.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad vadovo pagalba ir palaikymas iš dalies pateisina darbuotojų lūkesčius. Bendro vertinimo vidurkio analizė parodė, kad bendras padalinių darbuotojų vadovo pagalbos ir palaikymo dimensijos vertinimo vidurkis yra 3,51 balo. Jis 0,13 balo žemesnis už atsakomybės dimensiją, žemesnis ir už atsakomybės dimensijos vertinimą, tačiau ne toks žemas kaip motyvacijos. Vyrauja artimesnė teigiamai respondentų nuomonė, nes įvertinimo balas – 3,51, o lygiai 3 yra neutralus klimatas, nes respondentai abejoja dėl teiginių, nagrinėjamu atveju – 3,51 balas parodo, kad klimatas yra labiau teigiamas negu neutralus ar neigiamas. Respondentai labiausiai pritaria teiginiui: „Mano santykiai su vadovu yra geri“ (3,76 balo) ir „Vadovo sukuriamą aplinką leidžia man išreikšti mintis ir nebijoti kritikos“ (3,59 balo), kas, anot Jansen ir kt. (2016), yra svarbu, norint, kad klimatas būtų geras – turėti galimybę išreikšti mintis ir nebijoti kritikos. Kenkia vadovo pagalba ir palaikymas dimensijai, kartu ir klimatui tai, kad vadovas ne visuomet palaiko, kai pavaldiniui iškyla problemų buityje (3,25 balo). Palaikymas sprendžiant ne su darbu susijusias problemas, anot Furunes ir kt. (2015), yra svarbus veiksnys ir tai pagerina klimatą, tarpusavio santykius. Taip pat vadovas ne visuomet organizuoja grįžtamąjį ryšį, įvertina (3,35 balo). Anot Easton, Rosenzweig (2015), svarbu yra saulaukti grįžtamojo ryšio, būti įvertintam. Šios pareigos įeina į komandos vadovo pareigas, jeigu jos neatliekamos, kenčia klimatas.

2.3.6 „Konfliktų“ dimensijos vertinimas

Konfliktai yra svarbus veiksnys, nes būtent dėl išskylančių konfliktų kenčia klimatas. Konfliktas apibrėžiamas Račelytės (2013, p. 57) cit. Rubinas, Pruitas, Kim (2001), kaip „suvokiamas interesų išsiskyrimas ir šalių įsitikinimas, kad tuo pačiu metu egzistuojantys jų siekiai negali būti įgyvendinti. Kai bent viena šalis mano, kad jos ir kitų interesai yra nesuderinami, kyla nesutarimai, o dalyvių elgesį lemia jų požiūris į situaciją. Konfliktų šaltiniai labai įvairūs: konfliktas gali kilti dėl išteklių stokos; siekio išlaikyti teigiamą požiūrį į save bei grupę, kuriai priklauso; siekio išlaikyti turimą pasaulio supratimą bei įsitikinimus“. Remiantis išsakytais teiginiais, galima teigti, kad verta įvertinti klimatą padaliniuose, kad būtų suprastas vyraujantis bendras klimatas, taip pat svarbus veiksnys, kuris daro įtaką klimatui, – konfliktai. Konfliktų dimensijos įvertinimas pateiktas 2.9 lentelėje.

„Konfliktų“ dimensija pagal vidurkį

Teiginiai	Administracija	Gamybos skyrius	Siuvykla	Bendras vidurkis
Darbe nėra nepotizmo pavyzdžių (nėra giminaičių, kurie globojami ar įdarbinami, naudojantis tarnybine padėtimi).	3,7	3,18	3,37	3,41
Darbo aplinkoje nėra diskriminacijos.	4,1	3,47	3,26	3,61
Darbo aplinkoje nevyrauja mobingas (nėra žeminami, apjuokiami kolegos).	4,3	3,76	3,95	4,00
Grupės nariai vienas kitą mėgsta.	3,9	3,56	3,74	3,73
Kylantys konfliktai kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą.	3,7	2,91	3,11	3,24
Konflikto metu stengiuosi bendradarbiauti – rasti sprendimą, kuris visiškai tenkintų abi puses.	3,9	3,74	3,53	3,72
Konflikto metu stengiuosi atsisakyti savo tikslų dėl kitų interesų.	3,7	3,41	3,58	3,56
Bendras vidurkis:	3,90	3,43	3,50	3,61

Administracijos respondentai aukščiausiu balu – 4,3 – įvertina teiginį: „Darbo aplinkoje nevyrauja mobingas“. Anot J. Vveinhardt (2012), mobingas – konfliktų padarinys. Todėl galima daryti prielaidą, kad administracijos darbuotojai nesusiduria su mobingu. Viena to priežasčių – konfliktai laiku išsprendžiami. Teiginys, kad darbo aplinkoje nėra diskriminacijos, įvertintas 4,1 balo. Tai reiškia, kad respondentai sutinka su šiuo teiginiu. Taip pat aukštu balu (3,9) įvertinti teiginiai, kad grupės nariai vienas kitą mėgsta, taip pat respondentai teigia, kad konflikto metu stengiasi bendradarbiauti – rasti sprendimą, kuris visiškai tenkintų abi puses. Iš duotųjų teiginių galima daryti prielaidą, kad administracijoje dirbantys darbuotojai vienas kitą mėgsta, stengiasi bendradarbiauti, kai kyla konfliktas. To pasekmė matomi rezultatai: nėra mobingo apraiškų, nevyrauja diskriminacija. 3,7 balu įvertinti tokie teiginiai: „Darbe nėra nepotizmo pavyzdžių (nėra giminaičių, kurie globojami ar įdarbinami, naudojantis tarnybine padėtimi)“, „Kylantys konfliktai kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą“, „Konflikto metu stengiuosi atsisakyti savo tikslų dėl kitų interesų“. Galima daryti prielaidą, kad daugelis narių sutinka su teiginiais, tačiau yra ir tokių, kurie nesutinka, nes balas nesiekia 4, o 4 atitinka „sutinku“ su teiginiu. Todėl iš gautų rezultatų matyti, kad darbe nėra nepotizmo pavyzdžių, konfliktai yra konstruktyvūs – kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą. Jeigu neišeina bendradarbiauti konflikto metu, administracijos respondentai atsisako savo tikslų dėl kitų interesų patenkinimo. Tokie poelgiai sukuria tinkamą klimatą administracijoje, bendras nagrinėjamos dimensijos klimatas administracijoje – 3,90 balo.

Gamybos skyriaus respondentai, taip pat kaip ir administracijos skyriaus respondentai, labiausiai pritaria teiginiui, kad darbo aplinkoje nevyrauja mobingas (3,76 balo). 3,74 balo, taip pat aukštu balu gamybos grupėje, įvertintas teiginys, kad konflikto metu stengiamasi bendradarbiauti –

rasti sprendimą, kuris tenkintų abi puses. 3,56 balo įvertintas teiginys, kad grupės nariai vienas kitą mėgsta. Žukauskas, Vveinhardt (2008) teigia, kad diskriminacija – neteisingas grupės traktavimas, tačiau, anot gamybos padalinio respondentų, darbo aplinkoje nėra diskriminacijos (3,47 balo). 3,41 balo duota teiginiui, kad stengiamasi atsakyti savo tikslų dėl kitų asmenų interesų patvirtinimo. Šis pasiaukojantis žingsnis lemia tai, kad nekyla konfliktas, tačiau viena pusė lieka pralaimėjusi. Taip pat 3,17 balo įvertintas teiginys, kad darbe nėra nepotizmo apraiškų. Kadangi nėra, nėra ir konflikto priežasties. Prasčiausiai įvertintas teiginys: „Kylantys konfliktai kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą“ – 2,91 balo. 2,91 balo – mažiau už „Abejoju“, kuris prilygsta 3. Galima daryti prielaidą, kad kylantys konfliktai yra labiau ar dažniau destruktivūs, o ne konstruktyvūs.

Siuvyklos respondentai taip pat išskiria teiginį, kad darbo aplinkoje nevyrauja mobingas (3,95 balo). Teigiama, kad grupės nariai vienas kitą mėgsta (3,74 balo). Galima daryti prielaidą, kad grupės nariai vienas kitą mėgsta, todėl ir nevyrauja mobingas. Du teiginiai panašiai įvertinti: „Konflikto metu stengiuosi bendradarbiauti – rasti sprendimą, kuris visiškai tenkintų abi puses“, „Konflikto metu stengiuosi atsisakyti savo tikslų dėl kitų interesų“, atitinkamai 3,53 balo ir 3,58 balo. Galima daryti prielaidą, kad kartais bendradarbiaujama norint išspręsti konfliktą, o jeigu nepavyksta, tenka atsisakyti savo tikslų dėl kitų interesų. Siuvykloje dirba vien moterys, nekonfliktiškos asmenybės, nes siekia bendradarbiauti, o jei nepavyksta, atsisako savo tikslų dėl kitų interesų. 3,11 balo, žemiausiu įvertinimu kaip ir kituose padaliniuose, įvertintas teiginys, kad kylantys konfliktai kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad konfliktų dimensija vertinama vidutiniškai – 3,61 balo. Vyrauja labiau artima teigiamai respondentų nuomonė, nes įvertinimo balas – 3,61, o lygiai 3 yra neutralus klimatas, nes respondentai abejoja dėl teiginių, nagrinėjamu atveju – 3,61 balo parodo, kad klimatas yra labiau teigiamas negu neutralus ar neigiamas. Respondentai labiausiai pritaria teiginiams – „Darbo aplinkoje nevyrauja mobingas“ (4 balai), ir „Grupės nariai vienas kitą mėgsta“ (3,73 balo), Prasčiausiai įvertinti teigniai, kad kylantys konfliktai kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą (3,24 balo). Galima daryti prielaidą, kad konfliktai dažniausiai būna konstruktyvūs, nes balas aukštesnis už 3, tačiau kartais būna ir destruktivūs. Taip pat neaukštu balu įvertinta ir tai, kad darbe nėra nepotizmo reiškinių (3,41 balo). Bendras visų padalinių konfliktų dimensijos vertinimas – 3,61.

2.3.7 „Vadovavimo stiliaus“ dimensijos vertinimas

Paskutinė dimensija, kuri yra taip pat svarbi, – vadovavimo stilius. Nuo vadovavimo stiliaus priklauso organizacijos klimatas. Stelmokienė, Endriulaitienė (2013, p. 112) vadovą apibrėžia kaip

„asmenį (ar asmenis), kurio išskirtinumas glūdi pavaldinių mintyse ir jausmuose vadovo atžvilgiu. Toks vadovas pasižymi pavyzdinėmis charakteristikomis, kurios atsispindi ir elgesyje“. Dėl vadovo, kuris remiasi tam tikru vadovavimo stiliumi, gali kisti klimatas. Vienas vadovavimo stilius pagerins klimatą, kitas pablogins. Vieno vadovavimo stiliaus asmuo neturi, vyrauja keletas, įvairios kombinacijos, tačiau galima pastebėti apraiškas, koks stilius dominuoja. Todėl verta įvertinti darbuotojų nuomonę apie vadovą.

2.10 lentelė

„Vadovavimo stiliaus“ dimensija pagal vidurkį

Teiginiai	Administracija	Gamybos skyrius	Siuvykla	Bendras vidurkis
Vadovas geba mane įkvėpti, kad mano atliekami veiksmai viršytų įprastines galimybes.	3,8	2,65	3,32	3,25
Mes su vadovu bendraujam emocingai.	1,8	2,32	2,79	2,30
Vadovas padeda įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengęs, galėčiau išsikeltus tikslus pasiekti.	3,7	2,82	3,11	3,21
Vadovas aiškiai įvardija tikslus, stebi veiklą, planuoja mano karjerą.	3,9	2,38	3,58	3,29
Vadovas domisi mano atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu.	3,6	2,41	3,58	3,20
Vadovas skatina mane mąstyti pasitelkiant vaizduotę, reikšti idėjas.	3,8	2,79	3,68	3,43
Vadovas man pataria ir padeda atrasti sprendimus vykdant užduotį.	4,1	3,29	3,63	3,68
Vadovas mane ugdo ir skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą.	3,9	3,41	3,47	3,60
Bendras vidurkis:	3,58	2,76	3,39	3,24

Administracijos respondentai teiginius įvertino:

- „Vadovas man pataria ir padeda atrasti sprendimus vykdant užduotį“ (4,1 balo) ir „Vadovas mane ugdo ir skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą“ (3,9 balo).
- Taip pat aukštais balais įvertinti teiginiai: „vadovas padeda įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengęs, galėčiau išsikeltus tikslus pasiekti“ (3,7 balo) ir „Vadovas aiškiai įvardija tikslus, stebi veiklą, planuoja mano karjerą“ (3,9 balo).

Punktai ir išskirti teiginiai juose nustato vadovavimo stilių. Kiekvienam vadovavimo stiliui skirti 2 teiginiai. Kadangi yra 4 vadovavimo stiliai, o dažnai nebūna vieno dominuojančio, vertinti 1-2 daugiausiai balų surinkusios teiginių grupės, kurios leistų nustatyti vadovavimo stilių. Galima daryti prielaidą remiantis pirmame punkte išskirtais teiginiais, kad administracijos vadovo vadovavimo stilius – ugdomasis. Remiantis antrame punkte išskirtais teiginiais, galima daryti išvadą, kad be pagrindinio ugdomojo vadovavimo stiliaus dominuoja ir transakcinis vadovavimas.

Gamybos skyriaus respondentai išskyrė vieną akivaizdų vadovaujamą stilių – ugdomąjį. Teiginiai „Vadovas man pataria ir padeda atrasti sprendimus vykdant užduotį“ ir „Vadovas mane ugdo ir skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą“ įvertinti atitinkamai 3,29

balo ir 3,41 balo. Kiti teiginiai yra apylygiai įvertinti, todėl galima daryti prielaidą, kad gamybos skyriaus vadovui būdingas ugdomasis vadovavimas, kito dominuojančio vadovavimo stiliaus nėra arba jų daug ir visi nėra ryškūs.

Siuvyklos skyriaus respondentai teiginius įvertino:

- „Vadovas domisi mano atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu“ (3,58 balo) ir „Vadovas skatina mane mąstyti pasitelkiant vaizduotę, reikšti idėjas“ (3,68 balo).
- Taip pat aukštais balais įvertinti teiginiai: „Vadovas man pataria ir padeda atrasti sprendimus vykdant užduotį“ (3,63 balo) ir „Vadovas mane ugdo ir skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą“ (3,47 balo).

Iš punktuose išskirtų teiginių galima daryti išvadą, kad siuvyklos vadovas vadovaujasi transformaciniu vadovavimu, taip pat svarbus ir ugdomasis vadovavimas.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad administracijos vadovui būdingas ugdomasis ir transakcinis vadovavimas, tuo tarpu gamybos skyriaus vadovui būdingas ugdomasis vadovavimas. Siuvyklos skyriaus vadovui būdingas transformacinis ir ugdomasis vadovavimas. Anot Stelmokienės, Endriulaitienės (2009), transformacinis vadovavimas organizacijos klimatą veikia teigiamai. Transformacinis vadovavimas susijęs su didesniu pavaldinių pasitenkinimu darbu, mažesniais ketinimais išeiti iš darbo. A. Petrulis (2017) teigia, kad transformacinis vadovavimas pasireiškia per idealizuotą įtaką, kai vadovas veikia kaip sektinas pavyzdys, su kuriuo tapatinasi darbuotojai, taip pat skatina pavaldinius, drąsina, įkvepia. A. Petrulis (2017) išskiria ir ugdomąjį vadovavimą, tačiau autorius jį vadina tarnaujančiu vadovavimu. Šiam vadovavimui būdingas negriežtas vadovavimas darbuotojams, vadovo globa, rūpinimasis. Pasak A. Petrulio, transakcinis vadovavimas susijęs su kontrole, vadovo atsakomybės vengimu. Todėl iš pateiktų autorių minčių galima teigti, kad administracijos vadovas klimatui nekenkia, bet jo ir negerina, nes būdingas ne tik ugdomasis, bet ir transakcinis vadovavimas. Tuo tarpu gamybos skyriaus vadovui būdingas ugdomasis vadovavimas, kuris gerina klimatą, nes darbuotojai jaučiasi gerai, nes vadovas užsiima globa, rūpinasi savo darbuotojais, juos ugdo. Siuvyklos skyriaus vadovo vadovavimo stilius taip pat gerina organizacijos klimatą, nes būdingas transformacinis ir ugdomasis vadovavimas. Ugdomojo vadovavimo privalumai išsakyti pavyzdyje su gamybos skyriaus darbuotojais, o transformacinio vadovavimo privalumai, kurie gerina klimatą, – vadovavimas, susijęs su pavaldinių didesniu pasitenkinimu darbu, mažiau norima išeiti iš darbo dėl vadovavimo stiliaus.

2.3.8 Dimensijų vertinimas pagal demografines charakteristikas

Atliekant tyrimą, svarbu palyginti ir įvertinti organizacijos klimato dimensijas per demografines charakteristikas. Tyrimo rezultatai pateikti 2.11 lentelėje.

Dimensijų vertinimas pagal lytį

Dimensija	Vyrai	Moterys	Bendras vidurkis
Motyvacija	2,84	3,02	2,93
Atsakomybė	3,13	3,74	3,44
Bendradarbiavimas	3,35	3,93	3,64
Vadovo pagalba ir palaikymas	2,98	4,03	3,51
Konfliktai	3,5	3,73	3,61
Vadovavimo stilius	2,98	3,5	3,24
Bendras vidurkis	3,13	3,66	3,4

Apibendrinant pateiktus rezultatus pastebėta, kad moterys vadovo pagalbos ir palaikymo dimensiją vertina geriausiai lyginant su kitomis dimensijomis (4,03 balo), tuo tarpu vyrai geriausiai vertina konfliktų dimensiją, skirdami 3,5 balo. Moterys palankiausiai pažymėjo, nes mano, kad vadovas padeda, palaiko jas iškylant sunkumams darbe ir ne tik darbe, tuo tarpu vyrai mano, kad konfliktai sprendžiami tinkamai, jų nėra arba konfliktai nepakenkia organizacijos klimatui. Moterys ir vyrai palankiai pažymėjo, atitinkamai 3,93 balo, ir 3,35, bendradarbiavimo dimensiją. Prasčiausiai vertinamos dimensijos tarp vyrų: 2,84 balo – motyvacijos dimensija, vadovo pagalba ir palaikymas bei vadovavimo stilius, abi dimensijos įvertintos po 2,98 balo. Moterys taip pat prasčiausiai vertina motyvacijos dimensiją (3,02 balo) ir vadovavimo stilių (3,5 balo). Galima teigti, kad tiek vyrai, tiek moterys yra nepatenkinti įmonės motyvacijos sistema, ji vertinama kaip nepalanki organizacijos klimatui.

Organizacijos klimato dimensijų vertinimas pagal amžių pateiktas 2.12 lentelėje.

2.12 lentelė

Dimensijų vertinimas pagal amžių

Dimensija	Iki 20 m.	21-30 m.	31-40 m.	41-50 m.	Bendras vidurkis
Motyvacija	3	3,03	2,96	2,78	2,93
Atsakomybė	3,5	3,68	3,11	3,01	3,44
Bendradarbiavimas	4,5	3,72	3,41	3,51	3,64
Vadovo pagalba ir palaikymas	2,5	3,63	3,52	3,21	3,51
Konfliktai	3,5	3,87	3,42	3,19	3,61
Vadovavimo stilius	3	3,49	3,19	3,18	3,24
Bendras vidurkis	3,33	3,57	3,27	3,15	3,4

Iki 20 m. amžiaus asmenys geriausiai įvertino bendradarbiavimo dimensiją (4,5 balo), prasčiausiai – vadovo pagalbą ir palaikymas dimensiją, skirdami 2,5 balo. Galima daryti prielaidą, kad jauni darbuotojai puikiai bendradarbiauja, tačiau nesulaukia pakankamai vadovo pagalbos ir palaikymo, todėl viena dimensija gerina klimatą, kita kenkia. 3,5 balo įvertintos atsakomybės ir konfliktų dimensijos. Vidutiniškai (variantu „Abejoju“) įvertintos vadovavimo stiliaus ir motyvacijos dimensijos.

Didžiausia grupė asmenų, kuriems 21-30 m. (N=32), palankiausiai įvertino dimensiją „Konfliktai“. Galima pastebėti, kad šie asmenys puikiai sprendžia konfliktus, jų nesukelia arba sukelia konstruktyvius, kurie skatina kūrybinį mąstymą, skatina veikti, gerina klimatą. Prasčiausiai

įvertinta motyvacijos dimensija, kuri taip pat prasčiausiai įvertinta ir pagal lytis. Bendradarbiavimo dimensija įvertinta gerai (3,72 balo), panašiai kaip ir konfliktų dimensija. Atsakomybės ir vadovo pagalbos ir palaikymo dimensijos įvertintos panašiai, atitinkamai 3,68 balo ir 3,63 balo.. Vadovavimo stilius įvertintas 3,49 balo.

31-40 metų grupės respondentai geriausiai (3,52 balo) įvertino vadovo pagalbos ir palaikymo dimensiją. Matyti, kad ši dimensija geriausiai įvertinta, galima daryti prielaidą, kad 31-40 metų amžiaus žmonės suranda bendrų temų su vadovu, turi panašių patirčių, todėl vadovas geba padėti ir palaikyti iškilus tam tikroms situacijoms. Prasčiausiai įvertinta dimensija – „Motyvacija“. Tai būdinga šiai įmonei, nes tiek bendrai pagal organizacijos padalinius, tiek pagal lytis, tiek pagal amžių dauguma žmonių šią dimensiją vertina prastai, prastai ją vertina ir 31-40 m. respondentai.

Organizacijos klimato dimensijų vertinimas pagal išsilavinimą pateiktas 2.13 lentelėje.

2.13 lentelė

Dimensijų vertinimas pagal išsilavinimą

Dimensija	Pagrindinis	Vidurinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštesnysis	Aukštasis	Bendras vidurkis
Motyvacija	2,86	2,98	3,5	2,88	3,26	2,93
Atsakomybė	2,91	3,38	3,5	3,43	3,74	3,44
Bendradarbiavimas	3,11	3,27	4	3,54	4,02	3,64
Vadovo pagalba ir palaikymas	3,13	3,36	2,5	3,47	3,67	3,51
Konfliktai	3,37	3,29	4	3,54	3,89	3,61
Vadovavimo stilius	3	3,54	3,5	3,31	3,57	3,24
Bendras vidurkis	3,06	3,30	3,5	3,36	3,69	3,4

Iš 2.13 lentelėje pateikiamų duomenų matyti, kad, beveik visi respondentai pagal išsilavinimą, prasčiausiai vertina motyvacijos dimensiją. Išskyrus grupę respondentų, kurie dar nebaigė aukštojo. Pagrindinį išsilavinimą turintys asmenys geriausiai įvertino konfliktų dimensiją, jai skirdami 3,37 balo, 3,13 ir 3,11 balo skyrė vadovo pagalba ir palaikymas dimensijai bei bendradarbiavimo dimensijai. Galima daryti prielaidą, kad asmenys su pagrindiniu išsilavinimu geba spręsti konfliktus, jų aplinkoje nepasitaiko konfliktinių situacijų, vadovas padeda ir palaiko taip pat geba bendradarbiauti.

Nebaigę aukštojo respondentai geriausiai įvertino bendradarbiavimo dimensiją (4 balai), tiek pat įvertino ir konfliktų dimensiją. Galima daryti prielaidą, kad stengiamasi bendradarbiauti ir išvengti konfliktų.

Vidurinį išsilavinimą turintys respondentai geriausiai įvertino vadovavimo stiliaus dimensiją (3,54 balo). Iš balų skaičiaus galima teigti, kad vadovavimo stilius respondentams tinka, nekenkia klimatui ir jų vadovas pasižymi stipriai išreikštais vadovavimo stiliais. Kuo aukštesnis balas, tuo daugiau vadovavimo stilių matyti arba tuo stipriau pasireiškia vienas. Taip pat aukštu balu įvertinta ir atsakomybės dimensija. Galima daryti prielaidą, kad tiek darbuotojai, turintys vidurinį

išsilavinimą, tiek organizacija jų suvokimu, yra atsakingi. Atsakomybė yra tiek individo lygmeniu, tiek organizacijos, todėl darbuotojai ir organizacija yra atsakinga viena kitų atžvilgiu ir tai gerina organizacinį klimatą tarp vidurinių išsilavinimą turinčių žmonių.

Aukštesnįjį išsilavinimą tuintys respondentai teigia, kad konfliktai ir bendradarbiavimas įmonėje nekenkia klimatui, gerina jį. Tai galima teigti todėl, nes respondentai šias dimensijas įvertino 3,54 balo. Aukštesnįjį išsilavinimą turintys darbuotojai nepatiria galimybės dalyvauti ar sukelti konfliktą, jų aplinkoje nėra nepotizmo, mobingo ar diskriminacijos. Taip pat respondentai geba efektyviai bendradarbiauti naudojant naujausias technologijas ar yra pasiryžę pasiaukoti dėl bendro grupės tikslo, laikosi taisyklių. Šios prielaidos daromos iš teorinės dalies bei praktinės dalies diemsnųjų teiginių įvertinimų.

Respondentai su aukštuoju išsilavinimu taip pat išskiria bendradarbiavimo dimensiją, įvertindami 4,02 balo. Galima pastebėti tendensiją – darbuotojai nebaigę aukštojo, baigę aukštesnįjį ar aukštąjį geba efektyviau bendradarbiauti, negu respondentai su viduriniu ar pagrindiniu išsilavinimu. Tai parodo 2.13 lentelėje skiriami balai tam tikrai dimensijai. Aukštu balu (3,89 balo) įvertinta konfliktų dimensija. Galima daryti prielaidą, kad UAB „NMF SLEEP“ darbuotojai nesusiduria su konfliktiškais situacijomis arba jų tarpe nėra dirgiklių, kurie gali kelti konfliktinę situaciją – nepotizmas, diskriminacija ar mobingas, nes beveik visos grupės šią dimensiją įvertino sąlyginai aukštu balu.

2.14 lentelė

Dimensijų vertinimas pagal darbo stažą organizacijoje

Dimensija	Iki metų	2-3 metai	3-4 metai	Bendras vidurkis
Motyvacija	2,87	3,08	2,93	2,93
Atsakomybė	3,29	3,67	3,61	3,44
Bendradarbiavimas	3,27	4,23	3,98	3,64
Vadovo pagalba ir palaikymas	3,21	3,89	3,97	3,51
Konfliktai	3,39	3,87	4,02	3,61
Vadovavimo stilius	3,29	3,21	3,16	3,24
Bendras vidurkis	3,22	3,66	3,61	3,4

Pastebima tendencija dėl motyvacijos organizacijoje. Klimatui šis veiksnys kenkia labiausiai. Taip teigia respondentai, suskirstyti pagal darbo stažą. Prasčiausiai šią dimensiją vertina tiek nauji darbuotojai (iki metų dirbantys), tiek ir ilgą laiką dirbantys (2-3 metus, 3-4 metus).

Mažiausią darbo stažą įmonėje turintys respondentai teigia, kad konfliktai nekenkia organizacijos klimatui, net jį gerina, todėl ir vertina 3,39 balo. Panašiai vertinamos ir kitos dimensijos: atsakomybė, bendradarbiavimas, vadovavimo stilius – 3,29 balo, o bendradarbiavimas – 3,27 balo.

2-3 metus organizacijoje dirbantys respondentai teigia, kad bendradarbiavimas įmonėje vyksta sklandžiai (4,23 balo). Galima daryti prielaidą, kad įsidirbę darbuotojai geba efektyviai

bendradarbiauti, siekti tikslų, o jeigu reikia, išsižadėti savų tikslų dėl bendros sėkmės ar dėl oponento siekių, kad bendras rezultatas nenukentėtų. Taip pat aukštais balais vertinama vadovo pagalbos ir palaikymo dimensija (3,89 balo) ir konfliktų dimensija (3,87 balo). Konfliktų dimensija vertinama taip pat aukštu balu kaip ir įmonės naujokų.

3-4 metus dirbantys respondentai teigia, kad konfliktų organizacijoje nėra arba jie sprendžiami operatyviai ir nekenkia organizacijoje vyraujančiam klimatui. Ši dimensija įvertinta 4,02 balo. Taip pat aukštais balais įvertintos dimensijos - bendradarbiavimas (3,98 balo) ir vadovo pagalba ir palaikymas (3,97 balo). Galima daryti prielaidą, kad įsidirbus organizacijoje konfliktai sprendžiami operatyviai, neleidžiant išsivystyti į diskriminaciją ar mobingą, galbūt konfliktų išvis nėra. Taip pat matyti tendencija, kad ilgą laiką išdirbus gerėja bendradarbiavimas, ryškėja vadovo pagalba ir palaikymas. Šių dimensijų geresnis įvertinimas parodo, kad laikui bėgant keičiasi individo suvokimas dėl jo aplinkos, gebama efektyviau bendradarbiauti, spręsti konfliktus arba jų nekyla, taip pat jaučiama ir įvertinama vadovo pagalba ir palaikymas.

Tyrimo dalies apibendrinimas

Išanalizavus tyrimų duomenis paaiškėjo, kad UAB „NMF SLEEP“ organizacinis klimatas yra palankus, tai parodė bendras visų dimensijų vidurkis – 3,4 balo.

UAB „NMF SLEEP“ padaliniuose organizacinis klimatas skiriasi. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad administracijos padalinyje vyrauja palankesnis klimatas (3,60 balo) negu gamybos padalinyje (3,11 balo) ar siuvyklos padalinyje (3,47). Kiekviename padalinyje dirba skirtingas kolektyvas ir vadovas. Tai veiksniai, nuo kurių priklauso viso padalinio klimatas.

Atlikus tyrimą pastebėta, kad UAB „NMF SLEEP“ siuvyklos padalinyje didžiąją darbuotojų dalį sudaro moterys, administracijos padalinyje tiek vyrų, tiek moterų yra lygiai, gamyboje didžiąją dalį sudaro vyrai. Moterys palankiau vertina organizacijoje esantį klimatą (3,66 balo) negu vyrai (3,13 balo). Daugumos darbuotojų išdirbtas darbo laikas organizacijoje yra iki vienerių metų. Pagal darbo stažą organizacijos klimatą palankiausiai vertina 2-3 metus išdirbę organizacijoje respondentai (3,66 balo), iki metų dirbantys ir dirbantys 3-4 metus vertina ne tokiais aukštais balais (atitinkamai 3,22 balo ir 3,61 balo). Didžioji dalis darbuotojų priklauso 21-30 metų amžiaus grupei, ši grupė palankiausiai vertina organizacijos klimatą (3,57 balo); kita didelė grupė – 31-40 m. amžiaus respondentai, kurie klimatą vertina 3,27 balo. Pagal išsilavinimą, daugiausia darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą ir tai didžiausia grupė respondentų, organizacijos klimatą vertinanti palankiai (3,3 balo). Palankiausiai klimatą vertina darbuotojai su aukštesniu išsilavinimu (3,69 balo).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad, respondentų nuomone, palankiausiai vertinamos dimensijos yra bendradarbiavimas, konfliktai. Vidutiniškai vertinamos dimensijos – vadovo pagalba ir palaikymas, atsakomybė. PRasčiausiai vertinamos - vadovavimo stiliaus, motyvacijos dimensijos.

Rezultatai parodė, kad visuose organizacijos padaliniuose klimatas yra teigiamas. Visose tirtose dimensijose vertinimo vidurkiai krypta į teigiamą pusę, išskyrus motyvacijos dimensiją. Motyvacijos dimensijoje vidurkis krypta į neigiamą pusę (2,93 balo).

Apibendrinant motyvacijos dimensiją, galima teigti, jog tik administracijos padalinyje darbuotojai jaučiasi motyvuojami ir vertinami už jų atliktą darbą. Kitų padalinių (siuvyklos, gamybos) darbuotojai nėra pakankamai motyvuojami. Administracijos padalinyje veikia stipri vidinė motyvacija, nes darbuotojai jaučia pasitenkinimą atlikdami darbą, tačiau trūksta materialaus paskatinimo – galimybės gauti pajamų natūra dėl gerų darbo rezultatų. Tuo tarpu gamybos ir siuvyklos padalinių darbuotojai motyvuojami vidine motyvacija – darbo sąlygos ir pats darbo pobūdis suteikia motyvacijos dirbti, nes sukelia pasitenkinimą atliekant darbą, bet neigiamai vertinamos galimybės gauti paskatinimą dėl gerų darbo rezultatų pajamomis natūra. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos respondentai neigiamai vertina įmonės išorinės motyvacijos būdą – galimybę dėl gerų darbo rezultatų gauti papildomų pajamų natūra ir galimybę kilti karjeros laiptais.

Apibendrinant atsakomybės dimensiją, galima teigti, kad daugumos darbuotojų nuomonė apie atsakomybę darbe yra teigiama. Galima teigti, kad atsakomybės laikomasi tiek įmonės, tiek darbuotojų lygmeniu. Darbuotojai noriai prisideda prie darbo aplinkos gerinimo, jei kolega parodo iniciatyvą, o įmonė vykdo skaidrią politiką – nėra korupcijos apraiškų ir veiklos dokumentai neslepiami. Rezultatai parodė, kad atsakomybė yra viena palankiausiai vertinamų dimensijų.

Apibendrinant bendradarbiavimo dimensiją, galima teigti, kad visi UAB „NMF SLEE“ organizacijos padaliniai vertina teigiamai minimą dimensiją. Darbuotojai laikosi visų taisyklių ir normų, iškilus problemai klausia autoritetingo žmogaus patarimo, padeda kolegoms iškilus problemomis dirbdami grupėje. Rezultatai parodė, kad visuose padaliniuose vyksta bendradarbiavimas. Darbuotojai noriai bendradarbiauja ir taip efektyviai siekia tikslų.

Apibendrinant vadovo pagalbos ir palaikymo dimensiją, galima teigti, kad visuose padaliniuose tarp vadovo ir pavaldinio santykiai yra geri, vadovas apmoko nemokančius dirbti. Taip pas vadovas organizuoja grįžtamąjį ryšį, įvertina (išskyrus gamybos skyriaus vadovą). Pavaldiniai ir vadovai sutaria, padeda ir palaiko vieni kitus. Kadangi UAB „NMF SLEEP“ vyrauja darbuotojų kaita, o vadovo grįžtamojo ryšio organizavimą ir užduoties įvertinimą įvertino neigiamai, reikėtų į tai atkreipti dėmesį.

Apibendrinant konfliktų dimensiją, galima teigti, kad darbo aplinkoje nėra diskriminuojami darbuotojai ir nevyksta mobingas – padalinio nariai vieni kitus mėgsta. Tai parodo, kad įmonėje nėra konfliktų sukėlėjų – nepotizmo pavyzdžių; konflikto metu darbuotojai stengiasi surasti sprendimą, kuris tenkintų abi puses – stengiamasi bendradarbiauti surandant ir priimant sprendimą.

Apibendrinant vadovavimo stiliaus dimensiją, galima teigti, kad administracijos padalinio vadovas pasižymi ugdomuoju vadovavimo stiliumi, taip pat yra ir transakcinio vadovavimo stiliaus bruožų. Gamybos skyriaus vadovas pasižymi tik ugdomuoju vadovavimo stiliumi, o siuvyklos padalinio vadovas pasižymi ugdomuoju ir transforminiu vadovavimo stiliumi.

IŠVADOS

1. Organizacijos klimato literatūros analizė atskleidė, kad šis klimatas yra organizacijos kultūros dalis. Organizacijos klimatas yra laikinas ir kintantis. Jis neturi vieningo apibrėžimo. Dažniausiai įvardijamas kaip organizacijoje esanti atmosfera tarp darbuotojų, individualus organizacijos suvokimas, veiksnys, darantis didelę įtaką darbuotojų veiklos rezultatams.

Organizacinis klimatas yra tiesiogiai susijęs su personalo nuotaikomis ir darbo rezultatais. Tyrimais buvo įrodytas ir ryšys tarp personalo pasitenkinimo darbu, visos įmonės veiklos efektyvumo ir organizacijos klimato.

Organizacijos klimato tyrimai leidžia nustatyti esamą situaciją organizacijoje, apibūdinti organizacijos narių nuomonę apie tam tikrą reiškinį įmonėje, išsiaiškinti silpnąsias organizacijos veiklos sritis.

2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad organizacijos klimatas yra multidimensinis konceptas ir tam tikras dimensių skaičius gali apibūdinti organizacijos klimatą. Laikui bėgant buvo atliekama daug mokslinių tyrimų. Tyrimuose kito tiek pačios dimensijos, tiek dimensių skaičius. Dažniausiai tyrimuose naudojamos dimensijos: motyvacija, vadovo pagalba ir palaikymas, atsakomybė, konfliktai, bendradarbiavimas, vadovavimo stilius. Galima daryti prielaidą, kad šios dimensijos yra vienos iš pagrindinių, nes dauguma autorių jas naudojo. Taip pat pastebėta, kad tyrimuose vidutiniškai išskiriamos šešios dimensijos. Todėl galima daryti prielaidą, kad išskirtos šešios dimensijos formuoja organizacijos klimatą ir atlikus tyrimą, galima nustatyti: kaip, palankiai ar nepalankiai, vertinamas organizacijos klimatas.

3. UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimato tyrimas parodė:

UAB „NMF SLEEP“ dauguma darbuotojų palankiai vertina organizacijos klimato dimensijas: bendradarbiavimą; konfliktus; vadovo pagalbą ir palaikymą. UAB „NMF SLEEP“ padalinių bendradarbiavimo dimensija parodė, kad visų padalinių darbuotojai, iškilus problemai, yra linkę klausti autoritetingo žmogaus patarimo ir laikosi visų taisyklių bei normų. Taip pat administracijos ir gamybos padaliniai padeda kolegoms susitvarkyti su iškytančiomis problemomis. Gamybos skyriaus ir siuvyklos skyriaus darbuotojai prasčiausiai įvertino tai, kad vadybininkai nepakankamai juos įtraukia į sprendimo priėmimo procesą. Tai juos demotyvuoja dirbti komandoje, jie jaučiasi atitolę nuo sprendimo priėmimo proceso – tai kenkia organizacijos klimatui. Vadovo pagalbos ir palaikymo dimensija vertinama ganėtinai gerai, tačiau gamybos skyriaus darbuotojai teigia, kad vadovas retai organizuoja grįžtamąjį ryšį, tačiau tiek gamybos skyriaus, tiek kitų padalinių darbuotojai pritaria teiginiui, kad jų santykiai su tiesioginiais vadovais yra geri. Administracijos ir siuvyklos skyrių vadovai apmoko naujokus, kaip reikia dirbti, o gamybos

skyriaus darbuotojai abejoja šiuo teiginiu. Konfliktų dimensija parodė, kad darbo aplinkoje nevyrauja mobingas. Administracijos skyriaus darbuotojai sutinka su teiginiu, kad nėra diskriminacijos, kylantys konfliktai yra laiku numalšinami, nes darbuotojai stengiasi bendradarbiauti – surasti tinkamą sprendimą, kuris tenkintų abi konfliktuojančias puses, be to, konfliktai skatina kūrybiškumą, bendradarbiai vieni kitus mėgsta. Gamybos skyriaus darbuotojai teigia, kad taip pat nėra mobingo apraiškų, konflikto metu stengiamasi bendradarbiauti, tačiau kylantys konfliktai yra destruktivūs, jeigu pažeidžia nuotaiką ir klimatą. Gamybos skyriaus darbuotojai abejoja dėl teiginio, kad nėra nepotizmo pavyzdžių darbo aplinkoje. Siuvyklos padalinio respondentai teigia, kad nėra mobingo, grupės nariai vieni kitus mėgsta, bet abejojama dėl teiginio, kad nėra diskriminacijos. Vadovavimo stiliaus dimensija vertinama labai panašiai, nes daugumos darbuotojų vadovams būdingas panašus valdymo stilius (ugdomasis), kartais matyti transakcinio ar transforminio vadovavimo bruožų.

Prasčiau vertinamos organizacijos klimato dimensijos: motyvacija, atsakomybė. Motyvacijos dimensija parodė, kad visų padalinių darbuotojai teigia, kad dėl gerų darbo rezultatų įmonė nesuteikia galimybės gauti pajamų natūra. Tai kenkia motyvacijai ir motyvacijos dimensijai, tačiau visų padalinių darbuotojai beveik sutinka su teiginiu, kad jaučia pasitenkinimą atlikdami darbą. Matyti, kad vidinė motyvacija yra stipri, bet trūksta išorinės, pinigais išreiškiamos motyvacijos. Taip pat įmonės viduje yra sunku kilti karjeros laiptais - darbuotojai tai įvertino žemais balais. Administracijos darbuotojai, kitaip negu kitų skyrių darbuotojai, jaučia bendradarbių pagarbą dėl gerų darbo rezultatų. Atsakomybės dimensija įvertinta geriausiai: jeigu atsiranda iniciatyvus darbuotojas, kuris nutarė gerinti darbo aplinką, bendradarbiai mielai prie to prisideda; bet darbas neugdo noro užsiimti saviugda, organizacija nesistengia tapti nuolat besimokančia organizacija. Tik gamybos skyriaus darbuotojai teigia, kad įmonė veiklos dokumentus slepia ir kad įmonė nėra atsakinga visuomenės atžvilgiu – nenaudoja aplinkos apsaugos priemonių; kiti skyriai nesutinka su šia gamybos skyriaus nuomone.

Organizacijos klimato vertinimas UAB „NMF SLEEP“ padaliniuose yra panašus. Administracijos padalinio organizacijos klimato teiginių vidurkis yra truputį aukštesnis, palyginus su gamybos ar siuvyklos padalinių vidurkiu. Iš to galima padaryti išvadą, kad administracijoje esantis organizacijos klimatas yra palankesnis negu klimatas, esantis gamybos ar siuvyklos padalinyje.

Klimato dimensijos pagal demografinius rodiklius parodė tai, kad moterys suvokia vyraujančią klimatą palankiau negu vyrai. Konfliktus geriau sprendžia vyrai, o moterys labiau jaučia vadovo pagalbą ir palaikymą. Jauni darbuotojai (iki 20 m.) palankiausiai vertina bendradarbiavimo dimensiją, o prasčiausiai – vadovo pagalbą ir palaikymą. 21-30 m. amžiaus darbuotojai geriausiai

vertina konfliktų dimensiją, prasčiausiai - motyvaciją. 31-40 m. grupės amžiaus respondentai geriausiai įvertina vadovo pagalbą ir palaikymą, o vyresni (41-50 m. amžiaus) geriausiai įvertina bendradarbiavimo dimensiją. Dėl išsilavinimo matomos panašios tendencijos. Visi prastai vertina motyvaciją. Pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai geriausiai įvertina konfliktų ir vadovavimo stiliaus dimensijas. Nebaigę aukštojo mokslo, turintys aukštesnįjį ar aukštąjį palankiausiai vertina bendradarbiavimą, konfliktus. Pagal darbo stažą, nauji darbuotojai, dirbantys iki metų, palankiausiai vertina konfliktų dimensiją. 2-3 metus dirbantys bendradarbiavimą vertina palankiausiai, net (4,23 balo), o 3-4 m. dirbantys vertina konfliktų dimensiją aukščiausiu balu.

4. Organizacijos klimato dimensijų bendri vidurkiai leidžia padaryti išvadą, kad palankiausiai vertinamas bendradarbiavimas (3,64 balo) ir konfliktai (3,61 balo). Prasčiau vertinamos dimensijos - vadovo pagalba ir palaikymas (3,51 balo), vadovavimo stilius (3,24 balo). Blogiausiai vertinama motyvacija (2,93 balo) ir atsakomybė (3,44 balo).

Atliktas UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimato tyrimas leido nustatyti organizacijoje vyraujančią klimatą. Rezultatai parodė, kad UAB „NMF SLEEP“ organizacijos klimatas, remiantis tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone, vertinamas teigiamai. Bendras organizacijos klimato vidurkis yra 3,39 balo iš 5 galimų. Galima daryti išvadą, kad UAB „NMF SLEEP“ vyrauja palankus klimatas.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą UAB „NMF SLEEP“ organizacijoje, apibendrinus gautus rezultatus ir padarius išvadas, galima tikslingai pasiūlyti, kaip pagerinti organizacinį klimatą.

1. Kadangi tyrimo duomenys bus pristatomi įmonės padalinių vadovams. Rekomenduojama su tyrimo rezultatais supažindinti darbuotojus, diskusijos būdu aptarti problemines sritis, bandyti surasti sprendimo būdus.

2. Ateityje rekomenduojama vėl atlikti organizacijos klimato tyrimą ir įvertinti, kaip kito organizacijos klimatas, kokie sprendimai padėjo jį pagerinti. Gali būti taikomi kokybiniai interviu, kiekybinė apklausa. Su gautais tyrimų rezultatais padalinių vadovai galėtų supažindinti darbuotojus, palyginti senesnius organizacijos klimato tyrimo rezultatus su naujais. Tokiu būdu galima pamatyti pakitimą ir išsiaiškinti, kokios problemos išsprendė, o kurias vis dar reikia spręsti.

3. Padalinių vadovams rekomenduojama skirti didesnę dėmesį motyvuojant personalą. Motyvacijos dimensija įvertinta prastai. Diskusijos būdu reikėtų išsiaiškinti, kokių pageidavimų ir minčių turi darbuotojai, ir į tai atsižvelgti; jeigu įmanoma, priimti reikiamus sprendimus, kurie motyvuotų darbuotojus. Rekomenduojama įtraukti piniginę paskatą dėl darbo rezultatų, nes pinigais išreikšto išorinio motyvavimo trūksta.

4. Padalinių vadovams rekomenduojama atsižvelgti į įvertintą vadovavimo stilių. Reikėtų išsiaiškinti, kokio vadovavimo stiliaus nori darbuotojai. Literatūroje rašoma, kad ugdomasis vadovavimo stilius yra priimtinas darbuotojams, tinkamas ir transforminis, bet įmonei palankesnis transakcinis, todėl reikėtų taikyti stilių derinimą, prie pagrindinio stiliaus prijungiant kito vadovavimo stiliaus apraiškas, kad tiek įmonei, tiek darbuotojams būtų gerai.

5. Padalinių vadovams rekomenduojama atkreipti dėmesį į atsakomybę. Reikėtų išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie atsakomybę individo lygmeniu ir organizacijos lygmeniu, kaip vienas kitam daro įtaką. Jeigu įmanoma, būtina skatinti iniciatyvą dėl aplinkos gerinimo, pateikti veiklos dokumentus, jeigu darbuotojai nori, pabrėžti, kad įmonė naudoja aplinkos apsaugos priemones, skatinti užsiimti saviugda ar kurti besimokančią organizaciją.

6. Organizacijos padalinių vadovams rekomenduojama organizuoti grįžtamąjį ryšį žodžiu po atliktos užduoties, įvertinti pavaldinius, stengtis palaikyti morališkai, kai iškyla sunkumų ne tik darbo aplinkoje, taip pat gerinti santykius su pavaldiniais, sukurti aplinką, kad darbuotojai nebijotų išreikšti savo mintis ir susilaukti kritikos. Taip būtų išvengta įtampos kuriant darbo atmosferą ir pagerintų klimatą.

7. Administracijos padalinio vadovui rekomenduojama:

- išsiaiškinti priežastis, kodėl darbuotojai neigiamai vertina galimybę dėl gerų darbo rezultatų gauti pajamų natūra, ir surasti sprendimą, kuris tenkintų visus;

- suteikti galimybę kilti karjeros laiptais, nes tai pakelia darbuotojų motyvaciją dirbti. Pasiūlymas – suteikti vyresniojo pareigybę. Taip motyvuoti įmonės vadybininkai galėtų tapti vyr. vadybininkais, kitu atveju, vadybininkus padaryti skyriaus vadovais;

- įvertinti, ar įmonė gali leisti mokėti premijas už gerus darbo rezultatus; toks paskatinimas puikiai motyvuotų;

- skatinti pavaldinių norą užsiimti saviugda (perspektyvius darbuotojus, kurie galėtų kilti karjeros laiptais, tačiau neturinčius išsilavinimo skatinti studijuoti, gilinti žinias); tuomet darbuotojas galėtų tobulėti, augti kaip specialistas ir žinias pritaikyti darbo aplinkoje.

Rekomenduojama aptarti šiuos pasiūlymus su pavaldiniais ir bendromis pastangomis ieškoti problemų sprendimo būdų.

8. Gamybos padalinio vadovui rekomenduojama:

- išsiaiškinti priežastis, kodėl darbuotojai neigiamai vertina galimybę dėl gerų darbo rezultatų gauti pajamų natūra, ir surasti sprendimą, kuris tenkintų visus; taip būtų galima padidinti motyvaciją dirbti;

- suteikti galimybę kilti karjeros laiptais, nes tai pakeltų darbuotojų motyvaciją dirbti (operatorius tapti vyr. operatoriumi, kokybės inžinieriumi);

- pagirti darbuotoją, jeigu jis nusipelnė; tai padidintų motyvaciją ir darbuotojas jaustųsi esąs specialistas;

- skatinti pavaldinių norą užsiimti saviugda (perspektyvius darbuotojus, kurie galėtų kilti karjeros laiptais, tačiau neturinčius išsilavinimo skatinti studijuoti, gilinti žinias); tuomet darbuotojas galėtų tobulėti, augti kaip specialistas ir žinias pritaikyti darbo aplinkoje;

- įtraukti kuo daugiau darbuotojų į sprendimo priėmimo procesą – prieš priėmiant sprendimą dėl gaminio pritaikymo gamyboje ar trūkumų šalinimo, operatorių klausti jų nuomonės iš techninės pusės dėl galimų priemonių tobulinant produktą; tuomet darbuotojas noriai bendradarbiautų, pasidalintų specifinėmis žiniomis;

- organizuoti grįžtamąjį ryšį, įvertinti; tuomet darbuotojo darbas individui neatrodytų neįvertintas, kitą kartą uoliai siektų rezultatų.

9. Siuvyklos padalinio vadovui rekomenduojama:

- išsiaiškinti priežastis, kodėl darbuotojai neigiamai vertina galimybę dėl gerų darbo rezultatų gauti pajamų natūra, ir surasti sprendimą, kuris tenkintų visus; taip būtų galima padidinti motyvaciją dirbti;

- suteikti galimybę kilti karjeros laiptais, nes tai pakeltų darbuotojų motyvaciją dirbti;

- pagirti darbuotoją, jeigu jis nusipelnė; tai padidintų motyvaciją ir darbuotojas jaustųsi esąs specialistas;

- įtraukti kuo daugiau darbuotojų į sprendimo priėmimo procesą; tuomet darbuotojas noriai bendradarbiautų, pasidalintų specifinėmis žiniomis.

Rekomenduojama aptarti šias rekomendijas bendromis pastangomis ieškoti galimybių jas įgyvendinti.

LITERATŪRA

1. Ahuja, J. (2014). Organization Climate & Employee Creativity in Automobile Company in India. In *The International Journal Of Business & Management*, 2(4), 172-181.
2. Amah, E., Nwuche, C. A., Chukuigwe, N. (2013). The Influence of Size on Organizational Climate and Corporate Performance in the Nigerian Oil Industry. In *Journal Of Humanities And Social Science*, 16(5), 38–45.
3. Anvuur, A. M., Kumaraswamy, M. M., 2016. Eects of teamwork climate on cooperation in cross-functional temporary multi-organization workgroups. In *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(1), 1-49.
4. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
5. Arnaud, A. (2006). *A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model (PPM) And The Ethical Climate Index (eci)*. ProQuest: UMI Dissertations Publishing.
6. Asha, S. (2008). *Organizational Climate and Employee Health*. Nagaland: Icfai University Press.
7. Bakanauskienė, I. ir Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*. Kaunas: VDU.
8. Bean, C. N., Forneris, T. (2015). Using a time- series analysis to evaluate a female youth-driven physical activity- based life skills program based on the teaching personal and social responsibility model. In *ÁGORA PARA LA EF Y EL DEPORTE* ,17(2), 94– 114.
9. Bjorkdahl, J. ir Bjorjesson, S. (2011). Organizational climate and capabilities for innovation: a study of nine forest-based Nordic manufacturing firms. In *Scandinavian Journal of Forest Research*, 5(26), 488-500.
10. Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B. ir Vijverberg, D. (2014). Orgaizational climate and employee mental health outcomes: a systematic review of studies in health care organizations. In *Health Care Management Review*, 40(3), 254-271.
11. Buonocore, A. (2016). Too Much of One Good Thing... From Organizational Citizenship Behavior to Citizenship Fatigue: Where do we Draw the Line?. In *From Science to Practice*, 2(1), 9–12.
12. C. D. Hatch, S. A. Stephen. (2015). Gender Effects on Perceptions of Individual and Corporate Social Responsibility. In *Journal of Applied Business and Economics*, 17(3), 63 – 71.

13. Cardon, P. W., Marshall, B. (2015). The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication. In *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273–293.
14. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
15. Claiborne, N., Auerbach, C., Zeitlin W., Lawrence, C. K. (2014). Climate Change in Private Child Welfare Organizations. In *Human Service Organizations Management*, 39(4), 290-305.
16. Clercq, D. D. ir Rius, I. B. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium – Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. In *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467–490.
17. Corgnet, B., Hernán-González, R., McCarter, M. W. (2015). The role of the decision-making regime on cooperation in a workgroup social dilemma: An examination of cyberloafing. In *Games*, 6(4), 588-603.
18. Davidson, M., Manning, M., Timo, N. 2001. The dimensions of organizational climate in four-and five-star australian hotels. In *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 444–461.
19. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
20. Easton, G. S., Rosenzweig, E. D. (2015). Team leader experience in improvement teams: A social networks perspective. In *Journal of Operations Management* 37, 13–30.
21. Endriulaitienė, A. Genevičiūtė–Janonienė, G. (2008). Darbuotojo asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. In *PSICHOLOGIJA*, 38, 100-114.
22. Fay, D., Shipton, H., West, M. A., Patterson, M. (2014). Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. In *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 2(2), 1-17.
23. Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S., Glase, L. (2015). Do Low– quality Leader– Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale. In *Nordic journal of working life studies*, 5(2), 71-87.
24. Indrašienė, V. (2008). Socialinių darbuotojų požiūris į vadovo funkcijas socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje. In *Socialinis darbas*, 7(3), 66-73.
25. Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N. (2015). Mechanisms underlying creative performance: employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. In *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY*, 43(7), 1161–1180.

26. J. Vveinhardt, R. Andriukaitiene. (2015). Determination of the level of management culture and social responsibility in a regional organisation of local self-government. In *TRANSFORMATIONS IN BUSINESS & ECONOMICS*, 2(35), 204-223.
27. Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., Papalexandris, A. (2016). A Socio–Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. In *Journal of Management Studies*, 53(6), 939-965.
28. Jolanta Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. In *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS*, 19, 33-45.
29. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. In *Viešoji politika ir administravimas*. (p. 74-80). Vilnius: MRU.
30. Kelmendi, M. (2017). Reward and Performance as a Key Element of Motivation. In *Journal of Educational and Social Research*, 7(1), 181-186.
31. Kiaunytė, A., Ruškus, J. (2010). Socialinių darbuotojų elgsenos modelių identifikavimas sprendžiant profesinius konfliktus. In *Filosofija. Sociologija*, 21(2), 112–121.
32. Kreye, M., Nandrup-Bus, T. (2015). Motivation and reward systems in service provision: exploring motivators for people providing engineering services. In *Proceedings of 22nd EurOMA Conference European Operations Management Association*.
33. Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. In *EKONOMIKA IR VADYBA*, 16, 796-802.
34. Kvedaravičienė, I. Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė. In *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (p. 33-34). Kaunas: VDU.
35. Lamprea, E. J. H., Carreño Z. M. C. ir Sánchez, P. M. T. M. (2015). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda. In *Revista chilena de ingeniería*, 23(1), 107– 117.
36. Lilly, J. (2014). The Impact of Justice Type on Organizational Citizenship Behavior: Do Outcome Favorability and Leader Behavior Matter?. In *Curr Psychol*, 34(1), 26-49.
37. Lipinskienė, D. (2011). Organizacinė elgsena. Mokomoji medžiaga su praktinėmis užduotimis. Klaipėda.
38. Mahal, K. P. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. In *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
39. Makštutytė, R., Vaškevičiūtė, L. (2011). Socialinio darbuotojo profesionalumas komunikacinės kompetencijos aspektu. In *SOCIALINIS DARBAS. PATIRTIS IR METODAI*, 8(2), 25-37.

40. Malinauskas, R., Bukauskas, G. (2010). Trenerių konfliktų su sportininkais sprendimo strategijos. In *UGDYMAS • KŪNO KULTŪRA • SPORTAS*, 2(77), 49-54.
41. Manning, R. L. (2010). Development of the Psychological Climate Scale for Small Business. In *Journal of New Business Ideas & Trends*, 8(1), 50– 65.
42. Merkys, G., Beniušienė, I., Dromantas, M., Kalinauskaitė, R., Vveinhardt, J. (2005). Organisational Climate test for Lithuaniana Work Organizations: validations and Correlation with Team Work Test. In *Socialiniai mokslai*, 3(49), 39–51.
43. Mirzojanc, L. T., Survutaitė, D. (2007). Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse. In *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*, 19, 147-158.
44. Muchinsky, P. M. (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. In *The Academy of Management Journal*, 20(4), 592– 607.
45. Munir, Z. A., Mat, A., Kori, N. L., Aziz, R. A., Hassan, L. F. A. (2015). How Women's Leadership and Rewards Would Influence Women's Power in an Organization. In *International Proceedings of Management and Economy IPEDR vol. 84(1)*, 125-132.
46. Munyon, T. P., Jacobs, J. D., Carnes, A. M., Bohle, S. L. (2015). Pay– For– Politics: Considering the Variable Compensation – Organizational Politics Relationship. In *Handbook of Organizational Politics*, 1(2), 115-147.
47. Naujanienė, R. (2015). *Organizacijų pasirengimas keistis. Tyrimo socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms organizacijose rezultatai: mokslo studija*. Kaunas: VDU.
48. Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. ir Idrus, S. (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. In *International Business & Economics Research Journal*, 2(9), 1-10.
49. Oke, L. (2015). Human Resources Management. In *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES*, 1(4), 376-287.
50. Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R. Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A.M. (2005). Validating the organisational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. In *Journal of Organisational Behavior*, 26, p. 379 – 408.
51. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf
52. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. [žiūrėta 2017-02-22]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf

53. Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. In *Regional Formation and Development Studies*, 1(21), 109-121.
54. Potelienė, S., Tamašauskienė, Z. (2014). Žmogiškojo kapitalo konceptualizacija: raida, samprata ir formavimas. In *VERSLO SISTEMOS ir EKONOMIKA*, 4(1), 89-106.
55. Pruskus, V. ir Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra*. Vilnius: Edukologija.
56. Račelytė, D. (2013). Psichodramos technikų taikymas sprendžiant tarpasmeninius konfliktus. In *Ugdymo psichologija*, 24, 56–64.
57. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. In *Psichologija*, 6(31), 86-100.
58. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. In *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (p. 127-139). Kaunas: VDU.
59. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
60. Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., Lazzara, E. H. (2014). Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide. In *Human Resource Management*, 1-24.
61. Schneider, B., Brief, A. P., Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. In *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
62. Shacklock, A., Manning, M., Hort, L. (2011). Dimensions and Types of Ethical Climate within Public Sector Human Resource Management. In *Journal of New Business Ideas & Trends*, 9(1), 51– 66.
63. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės Lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. In *Psichologija*, 40, 88-102.
64. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa?. In *ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI*, 68, 109-122.
65. Subramaniam, A. (2009). Organizational Climate: Past, Current and Future Trends. In *Interdisciplinary Perspectives in Management and Marketing*. (p. 59-67). Penerbit: Universiti Putra Malaysia Press.
66. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. In *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15(4), 175-179.
67. Šimanskienė, L. ir Sandu, L. (2014). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. In *Regional Formation and Development Studies*, 2(10), 201-210.
68. Šimanskienė, L., Petrulis, A. (2017). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijose. In *Regional Formation and Development Studies*, 2(13), 107-117.

69. Thumin, F. J. ir Thumin, L. J. (2011). The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. In *The Journal of Psychology*, 145(2), 93–109.
70. Umoh, G. I., Amah, E. ir Wokocha, H. (2013). Organizational Climate and Corporate Performance: The Nigerian Experience. In *European Journal of Business and Management*, 5(21), 119-129.
71. Vveinhardt, J. (2010). The diagnostics of mobbing as discrimination in employee relations aiming to improve the organizational climate in lithuanian organizations. In *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 21(2), 181-190.
72. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. In *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 221-230.
73. Vveinhardt, J. (2012). Mobingo intervencija individo, organizacijos ir sociumo lygmenyse: kompleksinio modelio struktūra. In *ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI*, 61, 129-142.
74. Vveinhardt, J. (2013). Diskriminacinis nepotizmo kontekstas: prieštaringa konotacija organizacijų valdyme. Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2017-02-28]. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Jolita_Vveinhardt/publication/245540058_Discriminatory_context_of_nepotism_controversial_connotation_in_management_of_organisations/links/00b7d51d7ea2b095de000000.pdf
75. Vveinhardt, J. ir Petrauskaitė, L. (2013). Išsigimusių organizacijos kultūros ir nepotizmo organizacijose įžvalgos. In *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 1(35), 150-160.
76. Vveinhardt, J. ir Skindaraitė, I. (2012). Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras. In *Organizacijų vadyva: sisteminiai tyrimai* (p. 129-146). Kaunas: VDU.
77. Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2015). Questionnaire Verification of Prevention of Mobbing/Bullying as a Psychosocial Stressor when Implementing CSR. In *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), p. 32–45.
78. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. (2010). Mobingo specifiškumas: Lietuviškojo mentaliteto bruožai. In *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20(1), 1-10.

79. Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. In *The International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548–564.
80. Žapkorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. In *Filosofija. Sociologija*. (p. 105–117). Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
81. Žapkorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. In *FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA*, 18(4), 105–117.
82. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2008). Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija. In *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 14(3), 171-180.

PRIEDAI

1 priedas

Organizacijos klimato dimensijų kaita 1968-2011 m.

Šaltinis	Autorius	Metai	Dimensijų skaičius	Dimensijos
A. Subramanian (2009) cit.	G. H. Litwin ir R. A. Stringer	1968	9	Struktūra; atsakomybė; atlygis; rizika; šiltas bendravimas; pagalba; standartai; konfliktai; identitetas.
A. Subramanian (2009) cit. R. L. Manning (2010) cit. M. Davidson ir kt. (2001) cit.	J. Campbell, M. D. Dunette, E. E. Lawler, K. E. Weick	1970	4	Savarankiškumas; procedūrų laipsnis nustatytas pozicijoje; atlygio sistema; dėmesys, šiltas bendravimas ir pagalba.
A. Arnaud (2006) cit.	D. Hellriegel ir J. W. Slocum Jr.	1974	5	Centralizacija; pagalba; inovacijos; santykiai; motyvacija siekti rezultatų.
R. L. Manning (2010) cit.	P. M. Insel, R. H. Moos	1974	3	Santykiai, asmeninis tobulėjimas, sistemos priežiūra.
R. L. Manning (2010) cit.	R. L. Payne, D. S. Pugh	1976	5	Savarankiškumas; procedūrų laipsnis nustatytas pozicijoje; atlygio sistema; dėmesys; šiltas bendravimas ir pagalba; orientacija į plėtrą ir pažangumą.
P. M. Muchinsky (1977) cit. A. Subramanian (2009) cit.;	P. M. Muchinsky	1976	6	Tarpasmeninė aplinka; standartai; emocinis tonas vadyboje; organizacinė struktūra ir procedūros; atsakomybė; organizacinis identitetas.
M. Davidson ir kt. (2001) cit.	D. C. Pheysey	1977	2	Organizacinis pažangumas; normatyvinis valdymas.
M. Davidson ir kt. (2001) cit.	J. E. Newman	1977	11	Kontrolės stilius; užduočių charakteristikos; užduoties-atlygio santykis; bendradarbių santykiai; darbuotojų darbo motyvacija; fizinio darbo planavimas; darbuotojų kompetencija; dalyvavimas sprendimų priėmimo; pakankama erdvė; pastangos; atsakomybė.
J. Wallace ir kt. (1999) cit.	A. P. Jones, L. R. James	1979	6	Vadovo pagalba ir palaikymas; bendradarbiavimas darbo grupėje; draugiškumas ir šiltumas; konfliktai ir veidmainystė; profesinis ir organizacinis gyvybingumas; iššūkiai darbe, darbo svarbumas ir darbų įvairumas; abipusis pasitikėjimas.
A. Shacklock ir kt. (2011) cit.	B. Victor, J. B. Cullen	1988	5	Rūpinimasis; savanaudiškumas; nepriklausomybė; teisė ir kodas; taisyklės.
R. L. Manning (2010) cit.	P. A. Ryder, G. N. Southey	1990	6	Vadovo pagalba ir palaikymas; darbo įvairumas, iššūkiai ir gyvybingumas; konfliktai ir įtampa; darbo grupės reputacija, bendradarbiavimas, draugiškumas ir šiltas bendravimas; organizacinis planavimas ir atvirumas; suvokiama lygybė.
A. Arnaud (2006) cit.	R. E. Kopelman ir kt.	1990	5	Dėmesys tikslui; dėmesys reikšmei; dėmesys atlygiui; pagalba atliekant užduotį; socioemocinė pagalba.
E. Amah ir kt. (2013) cit. M. Armstrong (2006) cit.	D. J. Koys, T. A DeCotiis	1991	8	Pagalba; pripažinimas; glaudumas; inovacijos; autonomija; teisingumas; pasitikėjimas; pramogos.
A. Arnaud (2006) cit.	D. Vidaver-Cohen	1995, 1998	5	Dėmesys tikslui; dėmesys reikšmei; dėmesys atlygiui; pagalba atliekant užduotį; socioemocinė pagalba.
-	B. Schneider, A. P. Brief, R. A. Guzzo	1996	4	Tarpasmeninių santykių pobūdis; hierarchija; darbo pobūdis; dėmesys pagalbai ir atlygiui.
A. Shacklock ir kt. (2011) cit.	L. K. Treviño, K. D. Butterfield, D.	1998	7	Įstatymai ir specialybės normos; taisyklės; darbuotojų susikaupimas; bendruomenės susikaupimas; savanaudiškumas; asmeninė etika; efektyvumas.

	L. McCabe			
R. L. Manning (2010) cit. remesi James Jones 1979 ir Ryder, Southey 1990	M. Davidson ir kt.	2001	7	Vadovo pagalba ir palaikymas; profesinis ir organizacinis gyvybingumas; konfliktai ir veidmainystė; reguliacijos organizacijoje ir įtampa; darbo įvairumas, iššūkiai ir savarankiškumas; draugiškumas, šiltas bendravimas ir bendradarbiavimas darbo grupėje; darbo standartai.
N. Claiborne ir kt. (2014) cit.	C. P. Parker ir kt.	2003	4	Pareigybės reikalavimai; darbo pobūdis; organizacijos veikla; vadovavimo stilius.
B. Bronkhorst ir kt. (2014) cit.	R. R. M. Gershon ir kt.	2004	4	Vadovo bruožai; grupės elgesys ir santykiai; komunikacija; struktūriniai atributai gyvenimo kokybėje.
R. L. Manning (2010) cit.	R. L. Manning ir kt.	2004	4	Vadovo pagalba ir palaikymas; profesinis ir organizacinis gyvybingumas; konfliktai ir veidmainystė; bendradarbiavimas darbo grupėje, draugiškumas ir šiltas bendravimas.
-	M. G. Patterson ir kt.	2005	20	Darbuotojų gerovė; savarankiškumas; dalyvavimas priimanč sprendimus; komunikacija; dėmesys mokymui; integracija; vadovo palaikymas; formalizavimas; tradicijos; lankstumas; orientacija į pokyčius; inovacijos; dėmesys klientui; refleksyvumas; aiškūs organizacijos tikslai; pastangos; efektyvumas; dėmesys kokybei; pastangos; veiklos atsiliepinimai.
-	G. Merkys ir kt.	2005	18	Verbalinė komunikacija; neverbalinė komunikacija; atvirumas, tolerancija; saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; konfliktai; vadovavimo/valdymo stilius; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalios grupės ir „gaujos“ formavimasis; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka; vertybės ir kultūra; tradicijos ir šventės; kūrybiškumo, iniciatyvos skatinimas ir bausmės; kontrolė; atėjimas ir išėjimas iš organizacijos; santykiai su vadybininkais; informacija ir komunikacija; gandai ir veidmainystė.
S. Asha (2008) cit.	U. Pareek	2006	12	Orientacija; tarpasmeniniai santykiai; vadovavimo/valdymo stilius; problemų valdymas; klaidų valdymas; konfliktų valdymas; komunikacija; sprendimų priėmimas; pasitikėjimas; atlygio sistema; rizikos priėmimas; inovacijos ir pokyčiai.
-	F. J. Thumin, L. J. Thumin	2011	8	Organizacijos lankstumas; dėmesys; pasitenkinimas darbu; pavaldumo aiškumas; karjeros galimybės; organizacijos sąžiningumas; bendruomenės įtraukimas; atlygio sistema.
A. Shacklock ir kt. (2011) cit.	F. C. Tseng, Y. J. Fan	2011	3	Savanaudiškumas; socialinė atsakomybė; įstatymai/profesinės normos.

2 priedas

Konflikto sprendimo strategijos

Strategijos būdas	Apibūdinimas	Autorius
Vengimas	Nėra motyvacijos bendradarbiauti ir nėra tendencijų siekti savo tikslų	Malinauskas, Bukauskas (2010, p. 51) cit. Thomas (2007)
	Mažiausiai dėmesio skiriama tiek savo, tiek kitos pusės interesams, kai asmuo yra linkęs išvengti įtampos, neįsitraukdamas į konfliktą ir nepriimdamas atsakomybės už priimamą sprendimą	Kiaunytė, Ruškus (2010, p. 115); Makštutytė, Vaškevičiūtė (2011, p. 28).
Kontroliavimas-konkuravimas	Savo interesų patenkinimas kitų konflikto dalyvių nenaudai	Malinauskas, Bukauskas (2010, p. 50) cit. Thomas (2007)

	Siekimas patenkinti savus interesus, neatsižvelgiant į kitą pusę, demonstruojant galią, atskleidžiami tik savi privalumai	Kiaunytė, Ruškus (2010, p. 115); Makštutytė, Vaškevičiūtė (2011, p. 28).
Prisiderinimas-prisitaikymas	Tai savo tikslų atsisakymas dėl kitų interesų	Malinauskas, Bukauskas (2010, p. 50) cit. Thomas (2007)
	Nuolaidžiavimas kitai pusei: neginami savi interesai ir stengiamasi išsaugoti gerus santykius	Kiaunytė, Ruškus (2010, p. 115); Makštutytė, Vaškevičiūtė (2011, p. 29).
Kompromisas	Stengiamasi priimti tokį sprendimą, kuris tenkintų visus konflikto dalyvius	Malinauskas, Bukauskas (2010, p. 51) cit. Thomas (2007)
	Abi pusės linkusios nusileisti, kai interesai yra pernelyg skirtingi ir nesuderinami	Kiaunytė, Ruškus (2010, p. 115); Makštutytė, Vaškevičiūtė (2011, p. 29).
Bendradarbiavimas	Konflikto dalyviai randa alternatyvų sprendimą, visiškai patenkinti abiejų pusių interesai	Malinauskas, Bukauskas (2010, p. 51) cit. Thomas (2007)
	Konflikto situacijoje įmanomas, kai abi pusės siekia išsiaiškinti interesus, rūpinasi savo ir kitos pusės interesais	Kiaunytė, Ruškus (2010, p. 115); Makštutytė, Vaškevičiūtė (2011, p. 29).

3 priedas

Vadovavimo stilius

Vadovavimo stilius	Autorius, kuris apibūdina	Apibūdinimas	Autorius, kuris apibūdina poveikį darbuotojams	Poveikis darbuotojams
Charizmatinis	Petrulis (2017, p. 111)	Vadovas tampa įkvėpimu (pavyzdžiu) kitiems, nes pasitiki savimi, įtikinamai geba perteikti viziją, tiki tuo, ką daro siekdamį tikslo	Šimanskienė, Petrulis (2014, p. 108) cit. Stankevičienė, Lobanova (2006)	Geba sukelti intensyvių pavaldinių jausmus – meilę ar neapykantą, darbuotojai siekia su tokiu vadovu susitapatinti. Charizmatiško vadovo ir jo darbuotojų santykiai paprastai būna emocionalūs
			Šimanskienė, Petrulis (2014, p. 108) cit. Daft, Lein (2007)	Geba įkvėpti ir taip paskatinti darbuotojus, kad jų atliekami veiksmai viršytų įprastines jų galimybes, kartu jie nepaiso jokių kliūčių ar asmeninių aukų
Transakcinis	Petrulis (2017, P. 111) cit. Rohmann, Rowold (2009)	Vadovavimas išskirtiniais atvejais (aktyvus ir pasyvus), atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes, darbuotojams neteisingai atlikus arba iš viso neatlikus užduoties; nesikišimo – tai vadovavimo nebuvimas, kai priimant sprendimus vengiama prisiimti atsakomybę už pasekmes	Šimanskienė, Petrulis (2014, p. 109)	Padedą darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę, jie galėtų išsikeltus tikslus pasiekti. tikslų įvardijimas; veiklos stebėjimas; grįžamojo ryšio suteikimas; karjeros planavimas.

	Stelmokienė, Endriulaitienė (2009, p. 89)	Tai mainų santykiai tarp vadovo ir pavaldinio, kiekvienam jų siekiant savų interesų, ir orientacija į užduočių atlikimo stebėjimą, kad būtų galima išvengti problemų ir išlaikyti situaciją nepakitusią		
Transforminis	Petrulis (2017, p. 111)	Idealizuota įtaka, kai vadovas veikia kaip sektinas pavyzdys, su kuriuo tapatinasi darbuotojai; įkvepiantis skatinimas, kai vadovas bendraudamas drąsina, įkvepia ir skatina įsipareigoti; skatinimas mąstyti, kai vadovas diegia naujoves ir skatina darbuotojų kūrybiškumą; asmeninis dėmesys, kai vadovas rūpinasi darbuotojų poreikiais	Šimanskienė, Petrulis (2014, p. 109) cit. Gustainienė, Pranckevičienė, Briedaitytė (2012)	Domisi savo pavaldiniais, jų atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu, skatina darbuotojus mąstyti, apsvarstant sprendimus pasitelkti vaizduotę, įkvepia juos imtis naujų užduočių, reikšti idėjas
Ugdomasis	Petrulis (2017, p. 112) cit. Winston, Fields (2015)	Negriežtas vadovavimas darbuotojams, tai gali pasireikšti kaip vadovo globa, užsiimant darbuotojų mokymu ar netiesiogiai teikiant paramą, rūpinimasis, etiška ir skaidri veikla	Šimanskienė, Petrulis (2014, p. 109) Šimanskienė, Petrulis (2014, P. 109) cit. Lutohinos (2006)	Darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui atrasti sprendimus vykdant paskirtas užduotis. Sutelkia dėmesį į darbuotojų ugdymą, padeda skleisti jų kūrybiškumui, skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą

4 priedas

ANKETA

Gerbiamas respondente,

Šia anketa norima išsiaiškinti UAB „NMF Sleep“ darbuotojų nuomonę apie organizacijos klimatą. Ši anketa yra anonimiška ir jos duomenys bus panaudoti rašant bakalauro baigiamąjį darbą „Organizacijos klimatas UAB „NMF Sleep“. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto verslo administravimo 4 kurso studentas Justinas Kelmelis.

Prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Kiekviename teiginyje turite pažymėti tą atsakymo variantą, kuris atitinka Jūsų nuomonę. Tinkamą variantą pažymėkite X.

Dėkoju už atsakymus!

1. Jūsų lytis:

Moteris	Vyras

2. Jūsų amžius:

Iki 20 metų	21 – 30 metų	31 – 40 metų	41 – 50 metų	51 – 60 metų	Daugiau nei 60 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

Pagrindinis	Vidurinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštesnysis	Aukštasis

4. Kiek laiko Jūs dirbate šioje organizacijoje:

<1 metų	1 – 2 metų	2 – 3 metų	4 – 5 metų	5> metų
---------	------------	------------	------------	---------

--	--	--	--	--

5. Kur Jūs dirbate?

Administracijoje	Gamyboje	Siuvykloje

6. Pasirinkite Jums priimtinausią atsakymą:

Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, pažymėdami Jums tinkamą atsakymą (5 - „visiškai sutinku“, 4 - „iš dalies sutinku“, 3 - „abejoju“, 2 - „nesutinku“, 1 - „visiškai nesutinku“)

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Motyvacija						
1.	Aš sulaukiu pagyrimo iš vadovo.					
2.	Jaučiu vadovo pripažinimą.					
3.	Bendradarbiai jaučia pagarbą man dėl gerų darbo rezultatų.					
4.	Aš jaučiu pasitenkinimą atlikdamas(-a) darbą.					
5.	Dėl gerų darbo rezultatų, įmonė suteikia mob. telefoną, mašiną ar kitą priemonę, kurią galiu naudoti savo reikmėms.					
6.	Mane yra paaukštinę pareigose.					
7.	Už gerus darbo rezultatus gaunu piniginius paskatinimus.					
8.	Komandos ar padalinio vadovas mane motyvuoja.					
Atsakomybė						
9.	Nenorėčiau išeiti iš darbo.					
10.	Įmonė veiklos dokumentų neslepia.					
11.	Darbe nėra korupcijos apraiškų.					
12.	Darbas ugdo norą užsiimti saviugda laisvu laiku.					
13.	Organizacija naudoja aplinkos apsaugos priemones.					
14.	Jeigu kolegos nutaria gerinti darbo aplinką, aš mielai prie to prisidedu.					
15.	Įmonėje dirbatys darbuotojai turi išsilavinimą, kuris reikalingas atlikti tam tikrus darbus.					
		Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Bendradarbiavimas						
16.	Vadybininkai įtraukia mane į sprendimo priėmimo procesą.					
17.	Mielai padedu kolegoms su išskylančiomis problemomis dirbdamas grupėje.					
18.	Laikausi visų taisyklių ir normų.					
19.	Iškilus problemai klausiu autoritetingo žmogaus patarimo.					
20.	Dirbdamas komandoje jaučiu padidėjusį kūrybingumą, produktyvumą.					
21.	Dirbdamas komandoje visuomet būna nustatytas aiškus tikslas.					
22.	Bendradarbiaudamas jaučiu tolygiai paskirstytas užduotis.					
Vadovo pagalba ir palaikymas						
23.	Komandos vadovas apmoko nemokantį dirbti, kaip reikia dirbti su atitinkamais įrankiais ar programomis.					

24.	Mano vadovas duoda grįžtamąjį ryšį atlikus užduotį, įvertina.					
25.	Mano santykiai su vadovu yra geri.					
26.	Vadovas mane palaiko mane, kai man iškyla problemų buityje.					
27.	Vadovo sukuriama aplinka leidžia man išreikšti mintis ir nebijoti kritikos.					
Konfliktai						
28.	Darbe nėra nepotizmo pavyzdžių (nėra giminaičių, kurie globojami ar įdarbinami, naudojantis tarnybine padėtimi).					
29.	Darbo aplinkoje nėra diskriminacijos.					
30.	Darbo aplinkoje nevyrauja mobingas (nėra žeminami, apjuokiami kolegos).					
31.	Grupės nariai vienas kitą mėgsta.					
32.	Kylantys konfliktai kuria idėjas, skatina kūrybingumą, susidomėjimą.					
33.	Konflikto metu stengiuosi bendradarbiauti – rasti sprendimą, kuris visiškai tenkintų abi puses.					
34.	Konflikto metu stengiuosi atsisakyti savo tikslų dėl kitų interesų.					
Vadovavimo stilius						
35.	Vadovas geba mane įkvėpti, kad mano atliekami veiksmai viršytų įprastines galimybes.					
36.	Mes su vadovu bendraujame emocingai					
37.	Vadovas padeda įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengęs, galėčiau išsikeltus tikslus pasiekti.					
38.	Vadovas aiškiai įvardija tikslus, stebi veiklą, planuoja mano karjerą.					
39.	Vadovas domisi mano atliekamu darbu, profesiniu tobulėjimu.					
40.	Vadovas skatina mane mąstyti pasitelkiant vaizduotę, reikšti idėjas.					
41.	Vadovas man pataria ir padeda atrasti sprendimus vykdant užduotį.					
42.	Vadovas mane ugdo ir skatina nestandartinį požiūrį į darbo problemas, jų sprendimą.					