

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Darius MINKEVIČIUS
Verslo administravimo studijų programos studentas

ORGANIZACINIO KLIMATO VERTINIMAS
UAB „OLYMPIC CASINO GROUP BALTIJA“

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Darius MINKEVIČIUS

ORGANIZACINIO KLIMATO VERTINIMAS
UAB „OLYMPIC CASINO GROUP BALTIJA“

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Darbo vadovė

asist. Aida JANKAUSKIENĖ

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija“.

Minkevičius, D. (2012) UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio filialų klimato vertinimas. Neakivaizdinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas/ baigiamojo darbo vadovė asist. A. Jankauskienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 67 p.

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjamas organizacijos klimatas UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio filialuose. Teorinėje darbo dalyje analizuojami ir sisteminami lietuvių bei užsienio literatūros autorių moksliniai darbai organizacinio klimato tema. Išsiaiškinus, kad vieningos organizacinio klimato charakteristikų traktuotės ir sampratos nėra, tyrimui UAB „Olympic Casino Group Baltija“ atlikti buvo pasirinkta P. Jucevičienės (1996) pasiūlytos užsienio mokslininkų R. J. House ir J. R. Rizzo (1972) pateiktos vertingiausios dimensijos organizaciniam klimatui matuoti: vadovavimas ir lyderiavimas, darbuotojų motyvacija, organizacijos narių bendravimas, organizacijos narių tarpusavio įtaka, sprendimų priėmimas, tikslo nustatymas, darbo kontrolė. Išanalizavus gautus rezultatus nustatyta, kad UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio filialuose organizacinis klimatas yra palankus. Rekomenduotina atkreipti dėmesį į darbuotojų motyvaciją, saugumą, tarpasmeninių santykių puoselėjimą ir organizacijos bendros tvarkos reikalavimus.

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

Minkevičius, D. (2012) The climate evaluation of UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiauliai and Panevėžys branches. Part-time studies programme. The final work of Bachelor of management studies/ academic adviser assistant Aida Jankauskienė. Šiauliai University, Department of Management, 67 p.

SUMMARY

Bachelor's thesis examined organizational climate Ltd. Olympic Casino Group Baltija Šiauliai and Panevėžys branches. The theoretical part of the work are analyzed and systematized Lithuanian and foreign authors' works of literature, organizational climate issue. It is found that the characteristics of a single organizational climate and perceptions values not testing company Olympic Entertainment Group Baltic "was chosen, P. Jucevicienes, (1996) proposed foreign scholars, R. J. House and J. R. Rizzo (1972), the most valuable dimension of organizational climate measure: management and leadership, employee motivation, communication between members of the organization, members of the organization of mutual influence, decision making, goal setting, job control. The analysis results showed that the company of Olympic Casino Group Baltija Šiauliai and Panevėžys branch organizational climate is favorable. It is recommended to pay attention to employee motivation, safety, interpersonal relationships, and fostering the organization of joint procedures.

TURINYS

PAVEIKSLAI.....	7
LENTELĖS	8
ĮVADAS.....	9
1. ORGANIZACINIO KLIMATO SVARBOS TEORINIS PAGRINDIMAS	11
1.1. Organizacinio klimato samprata	11
1.2. Organizacinio klimato dimensijos ir jų raiška	18
1.2.1. Vadovavimas lyderiavimas.....	22
1.2.2. Darbuotojų motyvacija.	25
1.2.3. Organizacijos darbuotojų bendravimas	26
1.2.4. Organizacijos narių tarpusavio įtaka	27
1.2.5. Sprendimų priėmimas	28
1.2.6. Tikslų nustatymas	29
1.2.7. Darbo kontrolė	30
1.3. Organizacinio klimato formavimas	31
2. UAB „OLYMPIC CASINO GROUP BALTIJA“ ORGANIZACINIO KLIMATO VERTINIMAS	35
2.1. Empirinio tyrimo metodų aprašymas.....	35
2.2. UAB „Olympic Casino Group Baltija“ pristatymas	37
2.3. UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinio klimato tyrimo analizė	39
2.3.1. UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinio klimato gerinimo galimybės ..	49
IŠVADOS.....	52
REKOMENDACIJOS.....	54
LITERATŪRA	53
PRIEDAI	56
1. priedas. Organizacijos darbo ir etikos klimatą nusakantys veiksniai.....	57
2. priedas. Konceptinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas.	58
3. priedas. Organizacijos kultūros traktuotės.....	59
4. priedas. Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė retrospektyva.....	60
5. priedas. Komunikacijos „iš viršaus į apačią“ trukdymai. Komunikacijos „iš viršaus į apačią“ problemos. Horizontalios komunikacijos trukdymai	61
6. priedas. Anketa.....	62

7. priedas. Anketinių duomenų rezultatų suvestinė	64
---	----

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. Organizacijos kultūros įtaka jos klimatui	16
1.1.2 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema.....	16
1.2.1 pav. Organizacijos klimato veiksniai	18
1.2.5.1 pav. Nuoseklių etapų sprendimo rengimo ir priėmimo proceso etapai	28
1.3.1 pav. Pagrindiniai teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementai	32
2.3.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.	40
2.3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.	41
2.3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	41
2.3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo/lyderiavimo organizacijoje vertinimą ..	42
2.3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų motyvacijos dimensijos vertinimą.....	43
2.3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos narių bendravimo dimensijos vertinimą.....	44
2.3.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal narių tarpusavio įtakos dimensijos vertinimą	45
2.3.8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo dimensijos vertinimą	45
2.3.9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tikslo nustatymo dimensijos vertinimą	46
3.10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kontrolės dimensijos vertinimą.....	47
2.3.11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas vertinant organizacijos kultūros veiksnius.....	48
2.3.12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas vertinant darbo vietos atmosferą	48

LENTELĖS

1.1.1 lentelė Organizacinio klimato apibrėžimai.....	12
1.2.1 lentelė Organizacinį klimatą apibūdinančios dimensijos ir faktoriai	21
1.2.2 lentelė Organizacinio klimato lietuviško testo struktūra	21
2.1.1 lentelė Anketos turinio pagrindimas	36
2.3.1 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų išsilavinimą ir užimamas pareigas.....	40
2.3.2 lentelė Respondentų gaunamo atlygio vertinimas pagal išsilavinimą.....	43
2.3.1.1 lentelė Įmonės organizacinio klimato silpnosios vietos ir gerinimo galimybės.....	50

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Darbas yra žmogaus gyvenimo dalis, be kurios šiuolaikinio žmogaus progresas neįsivaizduojamas. Daugelis didelę laiko dalį praleidžia darbe, kur turi įvairių įsipareigojimų ir atsakomybių. Todėl labai svarbu, kaip darbuotojas jaučiasi jį supančioje aplinkoje, kad norėtų toliau dirbti, jaustųsi vertingas, siektų iškeltų tikslų. P. Jucevičienė (1996) teigia, kad darbuotojai jaučia savo vertę atlikdami naudingą darbą: „dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaudyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis“. Kadangi organizacijos klimatas psichologine prasme atspindi darbuotojų savijautą, tai žmogaus organizmas, sąveikaudamas su aplinka, gali pakeisti jo funkcijas kartu pakeisdamas ir veiklos rezultatus. V. Targamadzės (1999) teigimu, organizacijos klimatas yra „vienas svarbiausių organizacijos darbo efektyvumą lemiančių rodiklių“. Todėl klimatas yra *aktualus* veiksnys kiekvienai organizacijai gerinant veiklos rezultatus. Palankus klimatas padeda organizacijai tikslingai veikti ir siekti bendrų tikslų. Organizacija konkuruodama rinkoje gali siekti savo tikslų, subūrusi tobulą komandą, kurios veiklą sąlygoja palankus klimatas. Tačiau tai yra daug gebėjimų ir įdirbio reikalaujantis darbas, kurio raiška yra kokybė ir rezultatyvumas. Baigiamojo darbo autoriui nepavyko rasti darbų, kur būtų tiriamas organizacijos, teikiančios azartinių lošimų paslaugas, klimatas. Ši aplinkybė ir apsprendžia temos *naujumą*.

Tyrimo problema. Techniniai ir kompiuterizacijos sprendimai vystosi nepaprastu greičiu įsiskverbdami į organizacijų veiklą. Tačiau ne technika, o žmogus, galintis kaupti žinias, greitai reaguoti į pasikeitusią situaciją, yra pagrindinis organizacijos išteklius konkurencinėje kovoje. Neretai pasitaiko situacijų, kai žmogaus reikšmingumas yra sumenkinamas prieš materialųjį kapitalą, kuriuo nepamirštama pasididžiuoti, o žmogiškasis kapitalas nustumiamas į paskutinę vietą. Tai yra daugiau investuojama į materialųjį turtą, o ne į žmogiškąjį kapitalą. Pamištama, kad žmogui, kaip ir kompiuteriui, reikalingos tam tikros sąlygos, kad jis galėtų nepriekaištingai atlikti savo funkcijas. Dažnai išreiškiamas nepasitenkinimas, kad sunku rasti gerų, motyvuotų ir lojalių darbuotojų, kurie padėtų siekti užsibrėžtų tikslų. Bet labai vangiai rodoma iniciatyva gilintis į problemas, lemiančias darbuotojų nepasitenkinimą darbu ir jų migraciją. Viena tokių charakteristikų, lemiančių nepasitenkinimą darbu, yra organizacinis klimatas. Šis faktorius ir sudaro *tyrimo problemą* - skiriama nedaug dėmesio organizacinio klimato vertinimui ir jo tobulinimui. Kita vertus, nemažai verslo atstovų ir institucijų pripažįsta, kad vienas iš pagrindinių

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija“.

jos vertybių ir turtų yra žmogiškieji ištekliai. Šių dienų organizacija, siekdama pranašumo prieš konkurentus, privalo efektyviai valdyti savo žmogiškuosius išteklius kaip vieną iš pagrindinių konkurencinių veiksnių. Norint garantuoti žmogiškųjų išteklių efektyvumą, organizacijai būtinas klimato vertinimas.

Pateikti argumentai ir lėmė bakalauro baigiamojo darbo temos pasirinkimą. Darbe bus analizuojama UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio skyriai kuriuose BBD autorius yra dirbęs. Tyrimas atliktas vadovaujantis P. Jucevičienės (1996) siūlomomis mokslininkų R. House ir R. Rizzo suformuotomis organizacijos klimato nusakančiomis charakteristikomis: vadovavimas ir lyderiavimas, darbuotojų motyvacija, narių komunikacija, narių tarpusavio įtaka, sprendimų priėmimas, tikslo nustatymas, darbo kontrolė.

Tyrimo problemą galima išreikšti klausimu: Kokia yra organizacinio klimato raiška UAB „Olympic Casino Group Baltija“?

Darbo objektas: UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinio klimato vertinimas .

Darbo tikslas: Susipažinti su teoriniais organizacinio klimato ypatumais ir įvertinti UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinį klimatą.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacijos klimato teorinius aspektus;
2. Identifikuoti organizacijos klimato veiksnius bei jų raišką;
3. Išanalizuoti organizacijos klimato formavimo aspektus;
4. Įvertinti UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinį klimatą.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė – bakalauro baigiamajame darbe naudota užsienio ir lietuvių autorių moksliniai darbai.

2. Anketinė apklausa – atliekant UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio filialų organizacijos klimato vertinimą naudotas anketinės apklausos metodas.

3. Statistinė analizė – tyrimo rezultatams apdoroti naudota Excel programa. Gauti duomenys buvo išanalizuoti, sugrupuoti ir išreikšti procentine išraiška, pavaizduoti grafiškai.

1. ORGANIZACINIO KLIMATO SVARBOS TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Organizacinio klimato samprata

Kadangi nėra vieningo organizacinio klimato apibrėžimo, svarbu išnagrinėti įvairių autorių pateikiamus apibrėžimus organizacinio klimato aspektu, kad būtų galima kuo aiškiau suprasti klimato sampratos traktuotę organizacijoje. Organizacinio klimato sampratos ištakoms paprastai priskiriama Lewin, Lippitt, ir White. Anot R. J. Riggle (2007, p. 8), Lewin, Lippitt, ir White tyrinėdami agresyvaus elgesio vaikus suformavo terminą „socialinis klimatas“. R.J. Riggle (2007, p. 11) gilindamasis į organizacinio klimato istorinę raidą teigia, kad vėliau naudodami Lewin, Lippitt, ir White darbus, klimato sąvoką ištyrė ir aiškiau suformulavo Litwin ir Stringer (1968). Tyrinėtojai imitavo įvairias verslo situacijas trijose gamybinėse firmose, kurios buvo labai panašios, išskyrus vadovavimo kokybę. Litwin ir Stringer eksperimentuodami šiose firmose nustatė santykį tarp lyderio elgesio ir organizacinio klimato, darbuotojų supratimo ir santykio tarp organizacijos klimato ir darbuotojų atliekamų visaapimančių verslo atlikimo terminų. Nuo 1960 m. suaktyvėjusi organizacinio klimato teorinė ir praktinė raida nenustojo vystytis iki šių dienų. V. Targamadzė (1999, p. 88) pastebi, kad dažniausiai literatūroje organizacinio klimato apibrėžimai minimi J. Slocum, G. Litwin, R. Tanguiri, D. Hellriegelio. Vienas iš pirmųjų organizacinio klimato apibrėžimų buvo pasiūlyta Forehand ir Von Gilmer (1964). Jie stebėjo organizacinio klimato savybes, kurios išskiria vienas įmones iš kitų, pastoviai veikdamos ir darydamos įtaką darbuotojų veiksams įmonėje (K. Kundu, 2007, p. 100). Hellriegel and Slocum (1974, p. 255) organizacinio klimato teoriją apibūdina kaip „vieną svarbiausių, bet mažiausiai suprantamų sąvokų“. Organizacijos klimato samprata yra spėjama konstrukcija ir tikrai sunku rasti bendrą organizacinio klimato apibrėžimą. Tačiau apsiribojus tam tikromis sąvokomis ir savybėmis, galima suvokti aiškesnę jo apibrėžimą. G. Dubauskas (2006, p. 21) organizacijos klimatą traktuoja kaip psichologinę organizacijos kokybę, atspindinčią darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.

Darbuotojų darbinei veiklai gali turėti įtakos ir paties darbuotojo suvokimas apie darbo aplinką, bendravimą su kolegomis iš tos pačios darbinės aplinkos. Toks darbuotojo suvokimas apie darbo aplinką gali turėti tiesioginės ar netiesioginės įtakos organizacijos veiklai. 1.1.1 lentelėje pateikti skirtingų mokslininkų organizacinio klimato apibrėžimai.

Organizacinio klimato apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Gregopoulos (1963)	Organizacinis klimatas apibrėžiamas kaip normatyvinė požiūrių ir elgesio standartų struktūra, kas yra naudojama kaip situacijų interpretavimo ir akto, kaip spaudimo šaltinis veiksmo nukreipimui.
Forehand and Gilmer (1964)	Tai charakteristikos, kurios: išskiria vienas organizacijas iš kitų, veikia visą laiką ir padeda kontroliuoti darbuotojų veiksmus organizacijoje.
Litwin and Stringer (1966)	Psichologinis veiksnys, įsiterpiantis tarp organizacijos savybių ir elgesio.
Campbell, et al (1970).	Tai požiūriai ir lūkesčiai, apibūdinantys organizacijos statines savybes ir elgesio - rezultato ir rezultato - rezultato bruožus.
Schneider and Hall (1972)	Darbuotojų suvokimai apie organizacijas, kuriuos veikia organizacijos, ir darbuotojo savybės.
James and Jones (1974)	Psichologiškai aktualus pažintinis situacijos perteikimas, supratimas.
Schneider & Snyder (1975).	Tai reikšmės suvokimai arba interpretacijos, padedančios individams suvokti pasaulį ir žinoti, kaip elgtis.
James & Sells, (1981).	Tai kaip darbuotojas supranta aplinką per psichologinę prizmę; darbuotojo bruožas, kurio išmokstama, kuris turi istoriją ir nekinta.
Glick, (1985).	Tai bendrasis terminas priklausantis organizacijos, o ne psichologinių kintamųjų, apibūdinančių darbuotojo veiksmų kontekstą, klasei.
Hoy and Forsyth, 1986	Organizacijos klimatas yra koncepcija, kuri susijusi su personalo nariais, darbo aplinkos suvokimu.
McNabb & Sepic, (1995).	Organizacinis klimatas yra sąvoka, atspindinti turinį ir jėgą paplitusių verčių, normų, požiūrių, elgesio ir jausmų žmonių organizacijoje.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis:

Kaushik Kundu, (2007). *Development of the conceptual framework of organizational climate*. Vidyasagar University Journal of Commerce Vol. 12, March 2007

Robert J. Riggle, (2007). *Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing University of South Florida July 9, 2007

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus pastebima autorių išskiriamos klimato savybės - vieni autoriai labiau akcentuoja psichologinį momentą, kiti - požiūrius, emocines būsenas, suvokimus, individo charakteristikas ir kt. Tačiau visi autoriai pripažįsta, kad išvardinti veiksniai sąveikauja su organizacijos darbuotojais ir yra priemonė veiklos rezultatams paveikti.

Organizaciniam klimatui nemažai įtakos turi organizacijoje esančių grupių psichologinis klimatas. Jis atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose (P. Jucevičienė, 1996, p.81). Psichologiniu klimatu, arba psichologine

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija“.

atmosfera, grupėse vadinama bendra grupės emocinė būsena, priklausanti nuo darbo sąlygų, vadovavimo ir tarpasmeninių santykių (A. Jacikevičius, 1995, p. 62).

V. Barvydienė ir J. Kasiulis, (1998, p. 114), siekdami būsimiems vadovams suteikti psichologinių mokslo žinių, padėsiančių realizuoti save vadovaujamoje organizacijoje, pateikia gero organizacinio klimato požymius:

- *Pasiekimų motyvacija.* Kuo organizacija labiau skatina progresą ir asmeninius santykius, tuo geresnė darbuotojų psichologinė savijauta ir tarpasmeniniai santykiai.

- *Tarpasmeninių santykių kokybė tarp vadovų ir pavaldinių bei bendradarbių.* Vadovo ir pavaldinio santykiai sukelia žmonių būsenas, kurios dar apibūdina ir moralinį klimatą, apimanų vadovo asmenines savybes, bendravimo su pavaldiniais stilių, metodus, darbuotojų parinkimą, jų išdėstymą, pareigų bei įgaliojimų delegavimą.

- *Darbuotojų savarankiškumas.* Tai galimybė darbuotojams pasirinkti operatyvinius sprendimus - spręsti ir veikti savarankiškai.

- *Organizacijos struktūra.* Tai lemia darbo procedūras ir metodus bei užtikrina jų kontrolę.

- *Statusų poliariškumas.* Kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių, tuo prasčiau žmonės jaučiasi. Jis organizacinį klimatą veikia atvirkštine proporcija: kuo statusų poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis.

Autoriai teigia, kad organizacijos viduje grupėse taip pat yra susidaręs tam tikras klimatas, kuris glaudžiai sąveikauja su pačiu organizacijos klimatu. Organizacinis klimatas priklauso nuo lyderių, nes jokia organizacija ar grupė negali veikti be vadovo, kuris kelia tikslus, skatina jų įgyvendinimą, koordinuoja darbuotojų veiklą.

Pasak J. Guščinskienės (2009, p.159), bendraujant organizacijos nariams susiformuoja psichologinis klimatas ir per tarpasmeninius santykius paveikia kiekvieną narį. J. Guščinskienė (2009) cit. J.G. Francis ir G.J.Milbourn (1980) išskiria pagrindines socialinio – psichologinio klimato ypatybes: reikšmę žmonių veiklos kryptingumui, šio klimato įvairumą skirtingose organizacijose, nevienodą jo įtaką to paties kolektyvo nariams, poveikį asmenybės aktyvumui, reikšmę žmogaus įtraukimui į darbą.

Formuojantis socialiniam – psichologiniam klimatui, didelę reikšmę turi socialiniai – demografiniai veiksniai: organizacijos narių amžius, lytis, išsilavinimas, kultūros supratimas, visuomeninė padėtis.

Analizuojant socialinį – psichologinį klimatą būtina paminėti neigiamai klimatą veikiančias aplinkybes. Tai pesimistiškai nusiteikę organizacijos nariai („liūdnieji skeptikai“, „niurgzliai“),

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

konfliktuoti linkusios asmenybės ir pan. Paveikti šiuos žmones labai sudėtinga. Tokiu atveju tik atviras konfliktas gali būti veiksmingas. Toks konfliktas turėtų priešpriešinti organizacijos kolektyvą ir be pagrindo konfliktuojantį žmogų (J. Guščinskienė, 2009, p.161).

P. Jucevičienės (1996, p. 81) teigimu, svarbi organizacinio klimato sudedamoji dalis yra etinis klimatas. Įvairiose organizacijose etinis klimatas gali būti skirtingas. Darbuotojų bendrą teisingo elgesio supratimą, nuostatas, kaip šie klausimai turi būti tvarkomi nusako etinis klimatas. J. Palidauskaitė (2001, p. 195) etinį klimatą apibrėžia taip: „Organizacijos etikos klimatas yra organizacijos kultūros sudedamoji dalis, atspindinti nusistovėjusią praktiką sprendimų moralinio pagrindimo, priėmimo ir konkrečios veiklos atžvilgiu“. Etikos klimatas parodo darbuotojų supratingumą organizacijos vertybių ir praktikos aspektu. Etikos klimatas gali būti: etiškai stiprus, etiškas, neetiškas, priešingas etikai (J. Palidauskaitė, 2001, p. 194).

Etiškas klimatas reiškiasi teisėta (įstatymais paremta) veiklos praktika. Neetiško klimato raiška pasižymi neteisėtais veiksniais, nepriimtinais visuomenei. Etikos politika gali būti realizuota per organizacijos vertybes, o atsispindėti organizacijos dokumentuose.

Kita organizacinio klimato sudedamoji dalis yra darbo klimatas. Etikos ir darbo klimato apibūdinimai pateikti 1 priede. Organizacijos darbo klimatas daugiau rodo susiformavusią darbuotojų profesinės veiklos tarpusavio sąveiką ir kai kurias darbinės charakteristikas. Darbo klimatas gali būti: labai pozityvus, pozityvus, neigiamas, labai neigiamas (J. Palidauskaitė, 2001, p. 194)

Organizacijos darbo ir etikos klimatas tarpusavyje sąveikauja veikdami organizacijos puoselėjamas vertybes. Pozityvus darbo klimatas ir stiprus etikos klimatas stimuliuoja tokias organizacijos vertybes, kaip gerą darbo kokybę, komandinį darbą, efektyvumą.

Pasak R.J. Riggle (2007) cit. Tagiuri, et al. (1968, p. 15) „klimatas turi tęstinumą, bet ne kaip trukmė, o kaip kultūra“. V. Barvydienės ir J. Kasiulio (1998, p. 112) teigimu, „organizacijos kultūra neatskiriama susijusi su jos klimatu“. Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas pateiktas 2 priede. Organizacinį klimatą lemia jos kultūra ir abu šie veiksniai veikia organizacijos narių elgesį. S. P. Robbins (2006, p.284) pateikia septynias savybes, iš esmės perteikiančias organizacijos kultūrą.

1. Novatoriškumas ir rizika - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški.
2. Dėmesys detalėms - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. Orientavimasis į rezultatus - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir

procesams šiems rezultatams pasiekti.

4. Orientavimasis į žmones - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms.

5. Orientavimasis į komandas - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.

6. Agresyvumas - kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.

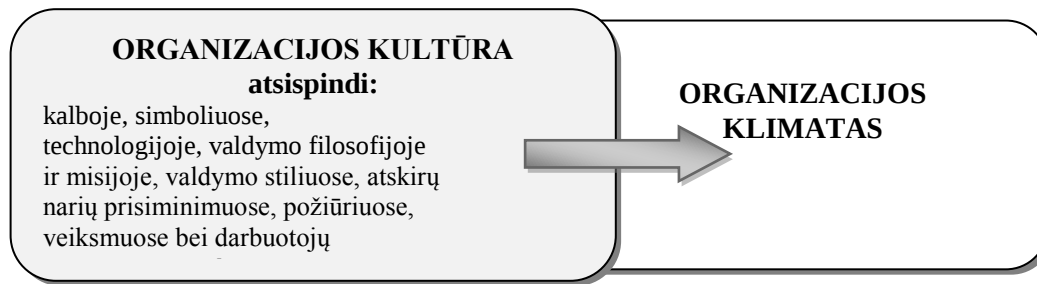
7. Stabilumas - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis.

Įvertinus šias savybes galima susidaryti vaizdą apie organizacijos kultūrą. Svarbiausias momentas yra tai, kaip organizacijos nariai suvokia šias vertybes, o ne tai, ar jos patinka darbuotojams. A. Sakalo (1996, p. 43) teigimu, „kultūros samprata labai nekonkreči (kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės sugebėjimas ir jos bendradarbių nuostata, emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą), todėl vienprasmėms įvertinti organizacijos kultūrą labai sunku. Pasak L. Preikšienės (2004, p. 26), organizacijos kultūros įvairovę lemia ir daro dar sudėtingesnę subkultūros. Tai gali būti formalios ar neformalios grupės, darančios teigiamą ar neigiamą įtaką organizacijos kultūrai. Iš to iškyla bendrumų su jau minėtomis V. Barvydienės ir J. Kasiulio (1998, p. 114), organizacijos viduje susiformuojančiomis grupėmis su savitu klimatu, kuris sąveikauja su organizacijos klimatu. Tokios atskiros grupės gali praktikuoti ir savitą subkultūrą.

Anot P. Jucevičienės (1996, p. 80), organizacijos kultūros būtina sąlyga – darbuotojų sąveikavimas: „norint vystyti organizacijos kultūrą bei įgyvendinti organizacijos tikslus, būtina jos narių tarpusavio sąveika, kurios turinį sudaro keitimasis informacija. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis bei dalyvautų priimant sprendimus, nes tai yra grupės susiderinimo būtinos sąlygos“. Sąveikaudami organizacijos nariai pasiekia naujų idėjų, kurios sąlygoja inovacijų procesų skatinimo, taip pat apmąstomos ir platinamos vertybės.

S. P. Robbins (2006, p. 284), organizacijos kultūrą apibrėžia kaip „vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistemą, išskiriančią organizaciją iš kitų“. P. Jucevičienės (1996, p. 48) teigimu, organizacinė kultūra yra „esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, turi įtakos jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius“. A. Sakalas (1996), P. Jucevičienė (1996), J. Guščinskienė (2009), S. P. Robbins (2006) sutinka, kad organizacijos kultūra yra įsitikinimų ir vertybių sistema, veikianti darbuotojams sąveikaujant. G. Dubauskas (2009, p.18) pateikia organizacijos kultūros įvairių autorių traktuotes (žr. 3 priedą).

Organizacijos kultūra nėra organizacijos klimatas. Kultūra gali tik paveikti klimatą kaip veiksnys (žr. 1.1.1 pav.).



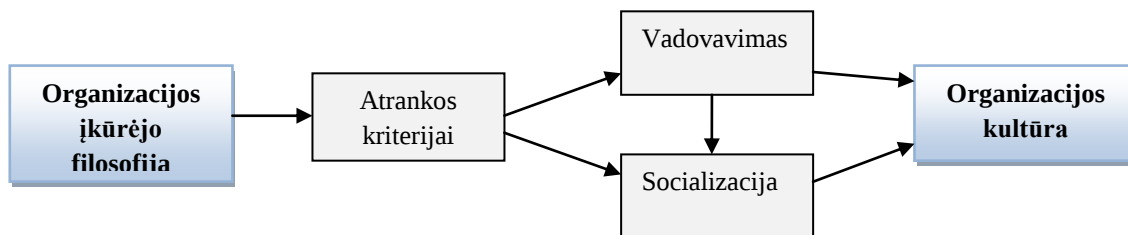
1.1.1 pav. Organizacijos kultūros įtaka jos klimatui

Šaltinis: V. Targamadzė (1999, p. 98) cit. French W., Kast F. ir Rosenzweig J.

Apibendrinant šiuos apibrėžimus, organizacijos kultūra yra vertybių, kurios sąveikauja organizacijos veikloje, ir įsitikinimų sistema, pripažįstama visų organizacijos darbuotojų. Darbuotojai gali pripažinti ir elgtis pagal tas vertybes, bet tai neraiškia, kad jos yra jiems priimtinos. Organizacijos kultūra yra palaikoma mitų ir istorijų, o reiškiasi per kalbą, elgesio normas, simboliką, tradicijas. Kultūra yra įvairiai traktuojama ir aiškinama, tačiau visus skirtumus vienija faktas, kad organizacijų kultūra gali turėti lemtingą įtaką jų veiklai ir darbinio gyvenimo kokybei.

Pasak S. P. Robbins (1999, p. 292), organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai: pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai, atrankos procesas, vadovavimo stilius, socializacijos procesas.

Visi išvardyti veiksniai jungiasi tarpusavyje pagal tam tikrą seką (žr. 1.1.2 pav.). Daugelis mokslininkų kultūrą apibrėžia kaip bendrą vertybių visumą, kuri yra interpretuojama organizacijos narių ir kuri padeda jiems veikti aplinkoje. Kultūra laikoma savaime suprantamu dalyku ją sunku apibūdinti žodžiais, ji savo esme yra neapčiuopiama ir sunkiai suprantama.



1.1.2 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema

Šaltinis: S. P. Robbins (1999, p. 292). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika. Kaunas

Kadangi organizacijos kultūra turi įtakos organizaciniam klimatui, svarbu yra išanalizuoti pažeistos kultūros požymius. Organizacijos kultūros patologiją nusakančius požymius pateikia V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2005, p. 122):

- prastos kultūros kompanijos paprastai neturi aiškių vertybių bei įsitikinimų, taip pat nežino, kaip reikia siekti sėkmės plėtojant savo verslą;
- turi daugybę įsitikinimų, tačiau nesugeba sutarti, kurie iš jų svarbiausi;
- įvairūs kompanijos padaliniai turi iš esmės įvairius įsitikinimus;
- kultūros herojai yra destruktivos asmenybės ir neformuoja bendro supratimo apie tai, kas yra svarbu;
- kasdienio gyvenimo ritualai yra dezorganizuoti, ir kiekvienas organizacijos narys daro, ką nori.

Šie požymiai parodo organizacijos neįgalumą, organizacijoje tvyrantį chaosą, neturėjamą aiškių veiklos tikslų. Šie destruktivūs veiksniai persiduoda organizacijos nariams ir tampa kultūros atvaizdu. Kartais problemos gali būti susiję su nežinojimu kada, kaip ir ką reikia daryti ar keisti.

Pasak G. Dubausko (2006, p. 20), pokyčiams organizacijos kultūroje būtinos palankios sąlygos: darbuotojų paaukštinimas, naujų tradicijų sukūrimas, pakitęs socializacijos procesas, pakitusi atlyginimų sistema, naujos normos.

Darbuotojams turi būti suteikta galimybė dalyvauti organizacijos veikloje. Dalyvaudami organizacijos funkcionavime jie jausis jos dalimi. Sprendimai, siejantys kasdienį organizacijos funkcionavimą, turi būti deleguoti vidurinio lygmens darbuotojams, kad jie galėtų parodyti savo geriausias savybes darbuotojams (Mahal, Prabhjot Kaur, 2009, p. 49).

Organizacijos kultūros pagrindinė savybė yra joje vyraujančios vertybės, kurios funkcionuoja išoriniuose organizacijos kultūros elementuose – kalboje, simbolikoje, ceremonijose, darbuotojų tarpusavio santykiuose, valdymo struktūroje, misijoje ir kt. Organizacijos vertybės – įsitikinimų rinkinys, kuriuo vadovaujamasi priimant sprendimus. Organizacinė kultūra gali būti valdoma siekiant ją išlaikyti ar keisti, formuoti ir stiprinti. Ji turi įtakos organizacijos vidiniam gyvenimui ir išorinei aplinkai. Organizacijos kultūra gali paveikti organizacijos klimatą, todėl abi šios sąvokos yra svarbios organizacijos gyvenime. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001, p. 122) teigia, kad organizacinis klimatas yra hipotetinė konstrukcija, esanti tarp objektyvių organizacijos požymių ir darbuotojų elgesio. Jis yra: tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padaliniui, daugiadimensinis, turintis įtakos organizacijos narių elgesiui, pasižymi ilgalaikiu stabilumu, kolektyviai suvokiamas, pamatuojamas, formuojamas.

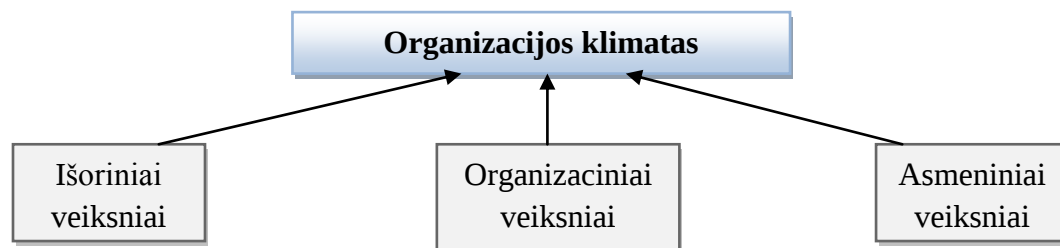
Apibendrinant galima teigti, kad pastebima skirtingų autorių bendrumų traktuojant organizacinį klimatą. Vienas tokių bendrumų yra tai, kad klimatas turi įtakos darbuotojų elgesiui, yra ilgalaikis ir gali turėti tęstinumo, stabilumo savybę. Klimatas apibūdinamas per darbuotojų suvokimo prizmę apie organizaciją, kaip pastarieji suvokia organizacijoje vykstančius procesus, jos kultūrą, puoselėjamas vertybes, kitas charakteristikas, grindžiamas emocijas. Organizacinio klimato suvokimas gali būti kolektyvus ir pavienis. Jis parodo organizacijos psichologinę kokybę, vyraujančią atmosferą, savybes, išskirtinumą tarp organizacijų. Organizacijai, siekiančiai savo tikslų, būtina nuolat vertinti savo klimatą.

1.2. Organizacinio klimato dimensijos ir jų raiška

V. Targamadzės (1999, p. 90) teigimu, „tyrėjai nenustatė aiškių organizacinio klimato sudedamųjų dalių ir klimatui įtaką darančių veiksnių“. Kaip organizacinio klimato apibrėžimą, taip ir organizacijos klimato veiksnių įvairovė yra plati - literatūros šaltiniuose autoriai pateikia daug skirtingų organizacinį klimatą veikiančių veiksnių. Pasak J. Gučinskienės (2009, p. 157), organizaciniam klimatui įtakos turi šie veiksniai:

- Išoriniai veiksniai – tai fizinė bei sociokultūrinė aplinka.
- Organizacijos veiksniai apima organizacijos centralizaciją, formalizaciją, technologiją, struktūrą, dydį ir tt.
- Asmeniniai veiksniai apima lyderių elgesį ir lyderiavimo stilių.

Organizacinio klimato veiksniai pateikti 1.2.1 paveiksle.



1.2.1 pav. Organizacijos klimato veiksniai

Šaltinis: J. Gučinskienės (2009, p. 157). *Organizacijų sociologija*. Kaunas. Technologija.

N. Batlis (1980, p. 235) išskyrė 11 organizacinio klimato dimensijų:

- organizacijos lūkesčiai arba laipsnis, kuriuo organizacija tikisi didelio lojalumo ir kitų veiksmų daugiau nei numatyta pareigų;
- konfliktai ar bendradarbiavimas, arba laipsnis, kuris rodo darbuotojų tarpusavio konfliktus siekiant tikslo;

- socialiniai ryšiai, rodantys šiltą, draugišką atmosferą;
- darbo ir atlygio sąveika, apdovanojimų, pagrįstų geru darbu, laipsnis;
- spaudimo rodiklis, rodantis organizacijos polinkį daryti spaudimą savo žmonėms;
- suvaržymai, procedūrų, taisyklių, nuostatų, kurių darbuotojams privaloma laikytis, skaičius;
- lankstumas ir inovacijos, organizacijos ryžtas bandyti keistis, išbandyti naujas procedūras;
- rezultatų žinojimas, grįžtamasis ryšys;
- atsakomybė, taip kaip darbuotojai sugeba kontroliuoti savo darbą;
- standartai, apibrėžiantys gerai atliekamą darbą;
- aiškumas, laipsnis, parodantis veiklos organizavimo ir planavimo kokybę

J. Wallace, J. Hunt, C. Richards, (1999, p. 552) cit. Jones and James (1979) pateikia šešias dimensijas, klasifikuojančias klimata:

- vadovavimas, palengvinimas ir pastiprinimas;
- darbas grupėse, bendradarbiavimas, draugiškumas ir šiluma;
- konfliktai ir dviprasmybės;
- profesionalumas ir organizuotumas;
- darbo iššūkių, reikšmės ir įvairovės;
- tarpusavio pasitikėjimas .

Tom Atkinson ir Henry Frechette (2009), pateikia šešis klimato veiksnius turinčius įtakos darbo aplinkai ir darbuotojų motyvacijai:

- aiškumas: žmonės supranta organizacijos tikslus ir politiką taip gerai, kaip ir darbo reikalavimus;
- įsipareigojimas: aplinkybė bendram organizacijos tikslui ir jo pasiekimui;
- standartai: pabrėžtina vadybos vieta vykdyti aukštiems standartams ir spaudimo kiekis komandai, kad pagerintų atliekamą darbą;
- atsakomybė: laipsnis, iki kurio žmonės jaučiasi asmeniškai atsakingi už savo darbą;
- pripažinimas: jausmas, kad žmonės yra pripažinti ir apdovanoti už tai, kad jie padarė gerą darbą ir kad jie gauna tikslų atlikimo grįžtamąjį ryšį;
- komandinis darbas: priklausymo organizacijai jausmas, charakterizuojamas sąryšio, abipusio palaikymo, pasitikėjimo ir pasididžiavimo.

Tom Atkinson ir Henry Frechette (2009) teigimu, stiprūs lyderiai yra motyvuoti ugdyti įgūdžius, reikalingus pagerinti organizacinį klimatą. Autorių manymu vadovai turi dirbti su darbuotojais pateiktų veiksmų rėmuose. Lyderiai turi didinti organizacijos tikslų aiškumą ir padėti darbuotojams priimti įsipareigojimus šiems tikslams. Jie turi nustatyti aukštas normas ir padėti jų darbuotojams siekti jų. Visas personalas turi prisiimti atsakomybę už jų darbą, kuris reikalingas, kad vadyba įgalintų ir aprūpintų juos pasisėkimų pripažinimu. Drąsindamos komandinį darbą kiekviename lygmenyje, organizacijos gali garantuoti, kad padidins produktyvumą.

Alavi ir Jahandari (2005, p. 249) teigia, jog svarbiausi veiksniai, turintys įtakos organizaciniam klimatui yra: dvasinė būklė; asmenybė; vadovavimas; formalios ir neformalios organizacijos; atvira ir uždara organizacija:

- dvasinė būklė – personalo efektyvumas tikslų pasiekime tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų dvasinės būklės. Todėl vadovas turi žinoti personalo dvasinę būklę ir būdus jai pagerinti;

- asmenybė – vadovas turi turėti būtiną informaciją apie personalo asmenybę ir metodus jai studijuoti;

- vadovavimas – organizacijos požiūriu vadovavimas turi gyvybinę reikšmę dėl savo galingos įtakos asmenų ir grupės elgesiui, vadovavimas veda grupę į tikslus;

- formalios organizacijos – racionalūs ir logiški santykiai organizacijoje tarp skirtingų organizacinių padėčių ir hierarchijų sudaryti tam kad pasiektų tam tikrus ir aiškius tikslus;

- neformalios organizacijos – neformali organizacija palaiko socialinius santykius, draugystę, ir bendradarbiavimą tarp personalo, kad jie galėtų atlikti savo pareigas ir veiksmus, pagrįstus intymumu ir draugyste;

- atvira organizacija – ši klimato savybė yra aukšta motyvacija personalui, ir vadovas ir personalas yra sąžiningi, nuoširdūs;

- uždara organizacija – vadovas kaip prižiūrėtojas, personale matyti nusivylimas ir abejingumas, vadovas neturi autoriteto. Darbuotojai nedirba vieni su kitais gerai, tai rodo žemą darbo ir socialinį pasitenkinimą.

Alavi ir Jahandari (2005) pabrėžia vadovo ir vadovavimo įtaką, jų teigimu, organizacinis klimatas atskleidžia vadovo darbą.

Kaushik Kundu (2007, p. 103) pristato keturias dimensijas ir joms įtakos turinčius faktorius (žr. 1.2.1 lent.).

1.2.1 lentelė

Organizacinį klimatą apibūdinančios dimensijos ir faktoriai

Dimensijos	Faktoriai
Asmens autonomija	• asmeninė atsakomybė; • atstovo nepriklausomybė; • orientacija į taisykles; • atskiros galimybės iniciatyvoms aktyvinti.
Struktūros laipsnis įteigtas pozicijoje	• organizacijos struktūra; • valdymo struktūra; • priežiūros artumas
Orientacija į apdovanojimą	• apdovanojimas; • bendras pasitenkinimas, pakėlimas – pasiekimo orientacija; • nauda ir komercinė orientacija.
Apsvarstymas, šiluma ir palaikymas	• valdžios palaikymas; • šiluma ir palaikymas.

Šaltinis: Kaushik Kundu (2007, p. 103) *Development of the conceptual framework of organizational climate*. Vidyasagar University Journal of Commerce Vol. 12

Daugelis autorių pateikia įvairias organizacinio klimato charakteristikas. V. Targamadzės (1999, p.101) manymu, šios keturios išvardintos dimensijos apima visiems autoriams artimus organizacinį klimatą nusakančius veiksnus.

G. Merkys, I. Beniušienė, J. Vveinhardt, M. Dromantas (2005, p. 45), pristato organizacinio klimato testą Lietuvos darbo organizacijoms, kuriame išskyrė 18 dimensijų (žr. 1.2.2 lent.).

1.2.2 lentelė

Organizacinio klimato lietuviško testo struktūra

Dimensijos	
vertybės ir kultūra	informacija/komunikacija;
kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	atvirumas, tolerancija;
konfliktai	neverbalinė komunikacija;
verbalinė komunikacija	kartų santykiai
tarpusavio santykiai;	neformalios grupės „klikų“ susiformavimas;
valdymo/vadovavimo stilius	darbą ir santykius trikdanti aplinka;
ryšys su vadovais;	saugumo ir apibrėžtumo jausmas, psichologinis komfortas
kontrolė;	įėjimas ir išėjimas iš organizacijos;
paskalos, gandai, vaidmainiavimas;	tradicijos, šventės.

Šaltinis: G. Merkys, I. Beniušienė, J. Vveinhardt, M. Dromantas, (2005, p. 45). Organisational climate test for Lithuanian work organisations: validation and correlation with team work test. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3(49).

Autorių teigimu, pristatomo lietuviško testo struktūra pasižymi ir kituose organizacinio klimato tyrimuose jau apčiuotomis dimensijomis (vadovavimas, konfliktai, tarpusavio santykiai), tačiau yra dimensijų, kurios gali būti traktuojamos kaip inovatyvios (apkalbos ir gandai, atėjimas į

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

organizaciją ir išėjimas iš organizacijos, kartu konfliktas). Tyrimais įrodyta, kad šios naujovės į organizacinio klimato konstruklą integruojasi sklandžiai.

Organizacinis klimatas yra darbuotojų veiklos aplinka. Todėl iškyla būtinybė įvertinti darbuotojo savijautą, kad jį supanti aplinka būtų tinkama jam ir organizacijai.

J. Vveinhardt (2009, p. 289), apibendrindama įvairių mokslininkų darbus, išskiria tokius organizacinio klimato veiksnius: saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, kūrybiškumas/iniciatyva, vertybės tradicijos, atėjimas į organizaciją/išėjimas, komunikacija, informacijos sklaida, santykiai su vadovais, kontrolė, darbuotojų tarpusavio santykiai, atvirumas, tolerantiškumas, neformaliosios grupuotės, konfliktai organizacijoje, mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose, diskriminuojantys mobingo veiksmai.

Pasak P. Jucevičienės, (1996, p. 83), organizacinį klimatą galima išmatuoti nustačius, kiek ir kokių yra vertingų klimato charakteristikų. Autorės nuomone, R. J. House ir J. R. Rizzo (1972) pateiktos dimensijos organizaciniam klimatui matuoti yra vertingiausios: vadovavimas ir lyderiavimas, darbuotojų motyvacija, organizacijos narių bendravimas, organizacijos narių tarpusavio įtaka, sprendimų priėmimas, tikslo nustatymas, darbo kontrolė.

Apžvelgus organizacinio klimato dimensijas matyti, kad bendros organizacinį klimatą nusakančios charakteristikų koncepcijos nėra. Autoriai skirtingai interpretuoja apibūdindami tas pačias organizacinio klimato charakteristikas. Organizacinis klimatas parodo vadovo darbo rezultatu: kaip organizacijoje elgiamasi su darbuotojais, jų aplinka, per darbuotojų prizmę siejamas su veiklos efektyvumu. Nuo klimato priklauso organizacijos veiklos rezultatyvumas ir bendra sėkmė.

1.2.1. Vadovavimas ir lyderiavimas

Kaip teigia S.P. Robbins (2003, p. 168), „vadovavimas – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus“. Anot N. Chmiel (2005, p. 268), „lyderiai yra tie žmonės, kurie daro įtaką kitų grupės narių elgsenai“. J.A.F. Stoner et.al.(1999, p. 459) lyderiavimą apibūdina kaip grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesą. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998, p. 10) sako, kad „vadovauti – reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas“. P. Jucevičienė (1996, p. 168) vadovavimą apibrėžia kaip procesą, telkiantį žmones ir jiems padedantį ryžtingai siekti tikslų. Iš pateiktų įvairių autorių vadovavimo ir lyderiavimo apibrėžimų matyti, kad šias sąvokas subendrina trys elementai: tikslas, įtaka ir grupė. Lyderiavimas yra paremtas neformaliais

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

tarpasmeninės simpatijos, solidarumo, opozicijos, pripažinimo ir kitais santykiais. O vadovavimo pagrindas yra oficialūs dalykinės priklausomybės santykiai tarp vadovo ir pavaldinių, bei tarp vadovo ir aukščiau esančių vadovų (A. Jacikevičius, 1995, p. 82). Taigi vadovavimas praras efektyvumą, jei jis nebus paremtas lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovaujančiojo sugebėjimais sutelkti žmones sėkmingam tikslų vykdymui. Pasak P. Jucevičienės (1996, p. 168), painiavos vadovavimo ir lyderiavimo traktuotei įneša anglišką žodį „leadership“, kuris gali būti verčiamas dvejopai: vadovavimas ir lyderiavimas. Žvelgiant į lyderiavimo apibrėžimą, pastebima, jog lyderiavimas yra artimai susiejamas su vadovavimu ir yra jam svarbus, tačiau tai nėra ta pati sąvoka. S.P.Robbins (2003), N. Chmiel (2005), J.A.F. Stoner et.al.(1999),

A. Jacikevičius (1995) lyderiavimą ir vadovavimą pateikia kaip vieną ir tapatų veiksnį, savybę įtakoti/valdyti grupę tam, kad būtų pasiektas tikslas. Remiantis šiais bendrumais toliau šiame darbe lyderiavimas ir vadovavimas bus nagrinėjami kaip tapati sąvoka, priskiriant lyderiavimą prie vieno iš vadovavimo poveikio priemonių.

R.J. Riggle (2007, p. 8) teigimu Lewin, Lippitt, ir White dar 1939 m. pagal vadovo sąveikos su grupe pobūdį išskyrė tris vadovų tipus: autokratinį, liberalųjį, demokratinį. A. Jacikevičius (1995, p. 82) šiuos vadovų tipus apibudina taip:

- Autokratinis vadovas grupei vadovauja iškeldamas savo asmenybę ir nuomonę. Nelinkęs tartis su grupe dėl veikimo tikslų, metodų, paskatinimų ir kt. Grupės nariai gauna trumpus, lakoniškus, kartais su grasinančia potekste išsireiškimus. Toks vadovas nepripažįsta darbuotojų nuomonės, o prieštaravimai jį žeidžia.
- Liberaliojo tipo vadovas yra pripažįstamas darbuotojų, tačiau organizuojant veiklą jokios iniciatyvos nerodo. Nurodymai perduodami prašymo forma, tartum gėdijamasi savo pozicijos. Bausmių ir prašymų beveik neskiria.
- Demokratinis vadovas veiklą aptaria su grupės nariais. Diskusijų keliais nustatomi draudimai, paskatinimai ir bausmės. Toks vadovas nekomanduoja, bet siūlo. Vadovaudamas grupei išklauso kitų narių nuomonės, kalbos tonas draugiškas.

A. Sakalas (1998, p. 219) pateikia dar keletą vadovavimo stilių:

- Charizmatinis stilius. Charizmatiniam vadovui būdingas bruožas perteikti savo energiją kitiems, geras charakteris, puiki laikysena, geri retoriniai gabumai. Savo charizma toks žmogus veikia bendradarbius, kad šie savanoriškai darytų tai, ko iš jų tikimasi.
- Patriarchalinis stilius. Jo taikymo galimybės yra ribotos, turi galias tradicijas. Būtina sąlyga, kad patriarchas tikrai būtų vertas to autoriteto.

- Biurokratinis stilius. Tai autokratinio stiliaus atmaina, skirtumas yra toks, kad žodiniai vadovo įsakymai ar nurodymai pakeičiami reglamentais, įsakymais, standartais, įstatymais. Šiuo stiliumi sumažinamas valdomos sistemos lankstumas.

- Kooperatinis stilius. Vadovaujamosi bendradarbiavimu siekiant bendro tikslo. Taikant šį stilių, darbuotojai įtraukiami į valdymą.

- Laisvasis stilius. Atsisakoma reglamentuoto valdymo. Darbuotojo atsakomybė yra ką ir kaip daryti, gavęs nurodymus darbuotojas yra nekontroliuojamas. Taikant šį stilių yra rizika, kad bus iškraipyti įprasti darbo santykiai. Tačiau aukšto profesinio ir sąmoningumo lygio kolektyve jis gali pasiteisinti.

Kadangi vadovavimas per sąveiką su darbuotojais turi įtakos organizacijos klimatui, tikslinga apžvelgti ne vien tik vadovų tipus, bet ir jų stilius bei savybes. Literatūroje dažnai minimi Mičigano ir Ohajo valstijų vadovavimo tyrimai. Mičigano grupė išskyrė du vadovo elgesio stilius: į užduotį orientuotas stilius, į darbuotojus orientuotas stilius.

Pasak A.F. Stoner et.al.(1999, p.463), „vadovai, kuriems būdingas į užduotį orientuotas stilius, smulkmeniškai prižiūri darbuotojus norėdami būti tikri, kad užduotis vykdoma patenkinamai. Atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų profesinį tobulėjimą ar asmeninį pasitenkinimą“.

Apie į darbuotojus orientuotą stilių S.P.Robbins (2003, p. 170) sako: „vadovai pabrėžia žmogiškuosius santykius; jie asmeniškai domisi pavaldinių poreikiais ir pripažįsta, kad grupės nariai gali būti skirtingi“. A.F. Stoner et.al. (1999, p.463) papildoma S.P.Robbins (2003) - į darbuotojus orientuotiems vadovams svarbiausia yra pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė. Vadovų siekis yra draugiškas, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grįsti santykiai su savo pavaldiniais.

Ohajo universiteto mokslininkai savo tyrimuose iš darbuotojų išvardytų jų vadovų elgesio savybių išvedė dvi kategorijas: polinkis struktūrizuoti, atidumas.

Vadovo polinkis struktūrizuoti pasižymi elgesiu, kuriuo stengiamasi susisteminti darbą, darbo tikslus ir santykius. Vadovas, linkęs struktūrizuoti, apibūdinamas tokiais terminais: „tikisi, kad darbuotojai laikysis tam tikrų darbo standartų“, „paskirsto grupės narius pagal konkrečias užduotis“, „pabrėžia užduočių įvykdymo laiku svarbą“. Apibendrinant tokį vadovą matyti, kad jo užsibrėžto tikslo siekimas yra apibrėžiant ir struktūrizuojant darbuotojų vaidmenis. O atidaus vadovo savybės reiškiasi per rūpestį savo darbuotojais, jų komfortu, statusu ir pasitenkinimu. Toks vadovas savo santykius grindžia tarpusavio pasitikėjimu, dėmesiu ir jausmais pavaldiniams, jų idėjų pagarba (S.P.Robbins 2003, p. 169).

Šie tyrimai parodė, kad vadovai, orientuoti į žmogiškuosius išteklius, susilaukia palankaus vertinimo iš darbuotojų, jų vadovaujamose organizacijose yra mažesnis darbuotojų tekamumas, pasiekiamas didesnis produktyvumas ir pasitenkinimas darbu. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000, p. 136), akcentuodami P. Hersey ir K. Blanchardo vadovavimo stiliaus priklausomybę nuo darbuotojų brandumo teigia, kad vadovas daug dėmesio skiria užduoties įvykdymui, bet mažai darbuotojų santykiams. Tai nurodymų ir instrukcijų stilius, kuris pasiteisina, kai pavaldiniai negali ar nenori atsakyti už konkrečias užduotis, todėl jiems reikia kontrolės ir instrukcijų.

A. Sakalas (1998, p. 214) teigia, kad sėkmingai valdyti galima tik turint autoritetą. „Autoritetas – tai vadovo savybių visuma, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins bendradarbiai, savanoriškai vykdys nurodymus“.

Vadovavimo funkciją organizacijos vadovas atlieka priimdamas įvairius sprendimus, motyvuodamas bei skatindamas darbuotojus nuolat gerinti veiklą. Pripažįstama, kad neabejotinų ir teisingų elgesio ir stilių nėra. Kiekvienas stilius turi savo privalumų ir trūkumų. Dažnai vadovai varijuoja valdymo stilius, galima daugiau orientuotis į organizacinį aspektą arba į žmonių santykius, tačiau geriausi rezultatai pasiekiami suderinus juos abu.

1.2.2. Darbuotojų motyvacija

Vadovai, valdydami organizaciją, numato jos veiklą, kada, kas ir kaip turi įvykdyti užsibrėžtas užduotis. Personalo darbas lemia organizacijos tikslų įgyvendinimo pasekmes. Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000, p. 125), „darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo, paaiškina motyvacija“. Vadovai turi būti kompetentingi, stebėti darbuotojų elgseną ir ją koordinuoti organizacijos poreikius atitinkančia linkme. A.F. Stoner et.al.(1999, p. 434) motyvaciją apibūdina kaip: veiksnius sukeliančius, nukreipiančius ir palaikančius pavienio asmens elgesį. S.P. Robbins (2003, p. 66), teigia, kad motyvacija yra „noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį“. Motyvacijos esmė yra poveikis darbuotojui skatinant jį atlikti kokybišką darbą. Anot A. Sakalo (1998, p. 186), motyvavimo teorijų grupės yra dvi: poreikių ir proceso motyvavimo teorijos. A.F. Stoner et.al.(1999, p. 439) poreikių teoriją apibrėžia taip: „motyvacijos teorija, pagrįsta žmonių poreikiais (ypač susijusiais su darbu), kad gyvenimas būtų pilnavertis“. N. Chmiel (2005, p. 292) proceso teorijai iškelia klausimą: „kokie veiksniai daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe?“. Proceso teorijose gali būti pabrėžta motyvacija arba akcentuojamas pasitenkinimas darbu.

E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000, p. 127), pateikia pagrindines motyvacijos sąvokas – poreikiai, motyvai, lūkesčiai, atlygis ir atlygio valentingumas.

Aukštesnio poreikio siekis atsiranda tada, kai yra patenkinamas žemiau esantis. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005, p. 46) pateikia motyvavimo priemonės darbuotojų poreikiams patenkinti (žr. 4 priedą), taip pat iš pateiktų duomenų matyti, kaip kito motyvavimo priemonių pasirinkimo kriterijai istorijos aspektu.

Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000, p. 127) motyvai tai veiksniai, skatinantys kokį nors individo elgesį. Motyvai paaiškina, kodėl toje pačioje situacijoje žmonės elgiasi skirtingai. Motyvas turi įtakos žmogui vienaip ar kitaip elgtis, kiekvieno individo motyvai yra skirtingi, skatinami tuo pačiu motyvu žmonės gali pasielgti visiškai priešingai. Tai yra, kas skatina vienus, kitiems gali būti visai nesvarbu.

Nagrinėjant motyvaciją be atlygio sąvokos neapsieinama. Atlygis suvokiamas ne vien tik materialiai, bet ir platesniam kontekste – viską, ką žmogus vertina. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000, p. 127), atlygį skirsto į vidinį ir išorinį. Darbo procesas ir jo rezultatai turi įtakos žmogaus vidiniam pasitenkinimui. Rezultatai žadina užbaigtumo jausmą, didina savigarbą. Sukūrus geras darbo sąlygas, tiksliai suformulavus užduotis yra skatinama iniciatyva ir pasiekiamas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Išorinį atlygį suteikia organizacija, o ne darbas. Tai yra: pripažinimas, pagyrimai, tarnybinis automobilis, papildomos atostogos, draudimas, kažkurių išlaidų apmokėjimas ir pan. Kadangi žmonės skirtingai supranta vertę, tai ir atlygio vertė įgauna skirtingas prasmes. Tas skirtumas tarp vertės ir atlygio vadinamas valentingumu.

Apibendrinant analizuotus aspektus teigtina, kad minėtos sąvokos (motyvas, motyvacija, motyvavimas) tarpusavyje glaudžiai sąveikauja. Rezultatams ir darbuotojų aktyvumui didelės įtakos turi patenkinti poreikiai, kurie interpretuojami kaip darbuotojų elgesio motyvai. Motyvacijos stiprumas priklauso nuo motyvų bruožų. Motyvacija apibrėžiama kaip žmogaus elgesio jėga tikslo siekyje ar užduoties atlikime.

1.2.3. Organizacijos narių bendravimas

Teigiama, kad nebūtų visuomenės, jei nėra bendravimo, kadangi žmonių grupės, kurios nariai netenka galimybės bendrauti, praranda socialinius ryšius, siejančius juos vieną su kitu. V. Baršauskienė (2002, p. 4) apibrėžia bendravimą kaip procesą, kurio metu keičiamasi informacija, perduodamos emocijos, daromas tam tikras poveikis. Autorė, kalbėdama apie bendravimą organizacijos kontekste teigia, kad svarbiausias veiksnys tampa komunikacijos funkcija, nes būtent

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija“.

Ji akcentuoja informacijos perdavimą ir įtaką žmonių tarpusavio santykiams. Anot A.F. Stoner et.al.(1999, p. 517), „komunikacija suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolius, pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis“. Taigi komunikacija vyksta bendraujant siuntėjui ir gavėjui. S.P. Robbins (2003, p. 148) teigimu, tobulas komunikavimas egzistuoja tada, kai „mintis arba idėja yra perduodama taip, kad gavėjo mintyse suvokiamas vaizdas būtų tiksliai toks pats, kokį jį įsivaizdavo siuntėjas“. Komunikacijos kokybė yra priklausoma nuo grįžtamojo ryšio, dėl to gavėjui keliamas reikalavimas – mokėjimas klausytis. Komunikacijos procese analizuojant informacijos perdavimo būdus reikia išskirti informacijos perdavimo kanalų reikšmes. S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 189), nurodo formalius ir neformalius informacijos perdavimo kanalus. Formali komunikacija gali būti vertikali ir nevertikali, o vertikali komunikacija dar skirstoma į komunikaciją „aukštyn“ ir komunikaciją „žemyn“. Formalią komunikaciją S.P. Robbins (2003, p. 150) apibūdina, kaip organizacijoje oficialiai patvirtintą informacijos perdavimo struktūrą, o kas išeina už struktūros ribų jau bus traktuojama kaip neformalus bendravimas. Vertikali komunikacija vyksta tarp skirtingų hierarchinių lygių, o horizontalus informacijos pasikeitimas vyksta tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje. Informacijos perdavimas, kaip ir bet koks kitas procesas, visada sklandžiai vykti negali. E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000, p. 154) pateikia komunikacijos „iš viršaus į apačią“, „iš apačios į viršų“ ir horizontalios komunikacijos galimus trukdymus (žr. 5 priedą).

Apibendrinant organizacijos narių bendravimą galima teigti, kad komunikacija tarsi „motoras“, kuris stumia visą organizacijos veiklą į priekį. Kuo jis sklandžiau dirba, tuo tikslai yra įgyvendinami geriau.

1.2.4. Organizacijos narių tarpusavio įtaka

N. Chmiel (2005, p. 315) pažymi: tam, kad organizacijos nariai turėtų įtakos vieni kitiems, būtinas bendras darbo tikslas: „jie sąveikauja vienas su kitu, kad įgyvendintų šiuos bendrus tikslus“. Taigi darbuotojai, vykdydami užduotis įgauna sąveikos aspektą. V. Obrazcovas (2006, p. 131) teigia, kad kiekvieno darbuotojo žinios ir patirtis bus mažai naudingos, jei jie nedirbs kaip komanda. B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000, p. 12) pateikia pagrindinius komandos darbo bruožus: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra.

Pasak S. Raižienės, A. Endriulaitienės (2008, p.93), tarpasmeniniai santykiai komandoje vadinami komandos klimatu, o dažnai su komandos klimatu yra siejamas ir komandos darnos

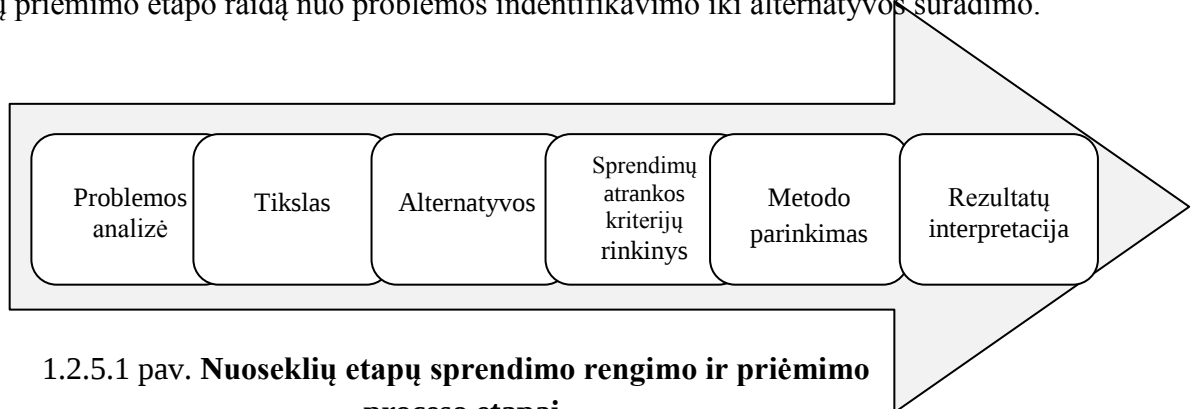
terminas. Darna parodo, ar komanda siekia bendrų tikslų, ar noriai imamasi bendrų veiksmų. Taip pat turi įtakos komandos efektyvumui, stiprina narių poreikį padėti kitiems, skatina motyvaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos narių sąveika progresuoja esant bendram tikslui, o dėl kiekvieno organizacijos nario skirtingų asmeninių savybių atsiranda poreikis burtis į komandas. Tikslas ir komandos bendras terminas yra komandinis darbas, tai yra kai kiekvienas organizacijos narys aiškiai supranta savo užduotis ir komandos tikslus, įdeda savo indėlį kitų narių ir organizacijos labui, paremia bendradarbių pastangas.

1.2.5. Sprendimų priėmimas

S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 238), analizuodami sprendimų priėmimo procesą teigia, kad „vadovavimas žmonėms, įstaigos administravimas ar kitokio proceso valdymas – tai sprendimų, atsižvelgiant į nuolat besikeičiančias situacijas paieška ir priėmimas“. Kryptį veiksams, ką reikia daryti ir ko nereikia, parodo sprendimas, nuo kurio prasideda planų ir užduočių įgyvendinimas konkrečiais veiksmais. L. Marcinkevičiūtė, J. Žukovskis (2007, p.81) pateikia tokią sprendimo koncepsiją: „tai principinis numatymas, ką ir kokiais būdais reikia daryti, kad būtų įgyvendintas tikslas, neliktų iškilusios problemos, būtų neutralizuota negatyvi situacija ir pan., tai tam tikras pasirinkimas, kuriuo asmuo suformuoja išvadą apie situaciją“. Sprendimų priėmimas apibrėžia vieno varianto pasirinkimą iš kelių esamų.

Anot A.F. Stoner et.al (1999, p. 234), sprendimų priėmimas susijęs su problemomis, kurios „kyla tuomet, kai reali padėtis skiriasi nuo pageidaujamos“. Problemą nustatyti ne visada yra lengva. Tačiau problemų indentifikavimas turi būti susijęs su alternatyvų suradimu. S.P. Robbins (2003, p. 98) pateikia racionalių sprendimų priėmimo modelį (žr. 1.2.5.1 pav.), kuris paaiškina sprendimų priėmimo etapo raidą nuo problemos indentifikavimo iki alternatyvos suradimo.



1.2.5.1 pav. Nuoseklių etapų sprendimo rengimo ir priėmimo proceso etapai

Šaltinis: S.P. Robbins, (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika. Kaunas.

Šio modelio esminis pagrindas teisingų sprendimų priėmime yra laiku pastebėti ir tinkamai suformuluoti problemą.

Kaip teigia E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000, p. 81), „į problemos esmę pradedama gilintis nuo darbuotojų apklausos, nuo jų nuomonės, kas čia dedasi, ką reikėtų daryti. Tačiau kiekvieno nuomonė yra subjektyvi, o jei valdymo stilius autokratinis, tai dažniausiai pavaldiniai išreiškia vadovo ar jo aplinkos nuomonę, kuri ne visada būna teisinga. Esant demokratiniam valdymo stiliui, darbuotojų apklausa leidžia patikslinti pirminę prielaidą“. Kiekvienas darbuotojas ar vadovas apie įmonėje vykstančius neigiamus reiškinius, taip pat ir apie tai, ką reikėtų daryti ateityje turi supratimą priklausomai nuo išsilavinimo, pastabumo, patyrimo ir kitų asmeninių savybių.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005, p. 205) pateikia dažniausiai pasitaikančias klaidas priimant sprendimus: sprendžiant pirmenybė teikiama įprastam variantui, akcentuojami teigiami variantai, nė neužsimenant apie riziką, galimas komplikacijas, sprendžiama remiantis ne apskaičiavimais, įrodymais, patikrinta informacija, o norais, hipotezėmis, klaidingomis prielaidomis, spėlionėmis, sprendimas neturi sisteminio, o kartais juridinio pagrindo, priimamas vienpusis sprendimas, vadovas sprendžia impulsyviai, vadovo sprendimas akivaizdžiai skubotas, sprendimą sąlygoja emocijos, sprendžiantysis remiasi iškraipytais faktais.

Apibendrinant galima teigti, kad sprendimo esmė yra problemos nustatymas ir alternatyvos pasirinkimas. Ta alternatyva, kuri turi daugiausiai privalumų, ir yra problemos sprendimas. Taip pat galima alternatyva pasirenkama atsižvelgiant į kitų patarimus, turimą patirtį, durant įtaką vadovavimo stiliui ir kt. Alternatyvos priimtinumą nereiškia kompromiso ar formalus pritarimo.

1.2.6. Tikslų nustatymas

S.P. Robbins (2003, p. 6), teigia, kad „tikslas – tai būseną, kurią organizacija stengiasi pasiekti; organizacijos dažnai kelia daugiau nei vieną tikslą; tikslai – baziniai organizacijų elementai“. Pasak E. Bagdono, L. Rapalienės (1996, p. 41), tikslo nustatymas prasideda nuo tikslo suvokimo: „suvokti reiškia žinoti organizacijos paskirtį, tikslus, užduotis, aplinką bei socialinę atsakomybę. Visa tai pasiekama remiantis patirtimi ir žiniomis“. O tikslo suvokimo paskirtis, anot E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000, p. 34), yra „organizacijos egzistavimo esmė, o vizija (tikslas) nusako, kaip organizacija keisis ateityje, kuo ji nori tapti, ką nori pasiekti“. Iš organizacijos tikslų yra suformuojamos užduotys, kurios apibrėžia, kas ir kada turi būti padaryta. Organizacijos tikslai ir jų įgyvendinimo uždaviniai, anot R. Ginevičiaus, V. Sūdžiaus (2007, p. 31) cit. P. Doili (1999), turi būti susieti su šiomis veiklos sritimis ir elementais: veiklos plėtra, organizacijos misija,

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

pajamomis, organizacijos plėtra, prekių ir paslaugų kūrimu, kokybe, rinkos dalimi, pardavimo rėmimu, vidinėmis kolektyvo nuomonėmis ir viešai skelbiamais įsipareigojimais, darbuotojų susidomėjimu darbu, santykiais su infrastruktūra, rizikos mažinimu, aplinkos apsauga. Pasak B. Martinkaus ir kt. (2010, p. 426) formuojant tikslus reikia laikytis tam tikrų reikalavimų:

- tikslai turi būti konkretūs ir pamatuojami. Išreiškus tikslus konkrečiais, pamatuojamais dydžiais, sukurama aiški tolesnių sprendimų ir darbo eigos vertinimo bazė;
- tikslai turi būti suderinti laiko atžvilgiu. Būtina nurodyti, kada turi būti pasiektas rezultatas. Tikslai skirstomi į ilgalaikius – strateginius, vidutinius ir trumpalaikius;
- tikslas turi būti realus. Nerealūs tikslai dažniausiai sumažina darbuotojų motyvaciją, taip pat gali turėti pragaištingų pasekmių.

Anot R. Ginevičiaus, V. Sūdžiaus (2007, p. 31), organizacijos ir jos komerciniai tikslai gali būti susieti su: visuomenės ar vartotojų grupių atitikimu ir jų aptarnavimu, vartojimo apimčių didinimu, pasiūlos didinimu ir asortimento bei paslaugų plėtimu, tam tikrų pardavimo ar teikiamų paslaugų apimčių pasiekimu, tam tikros rinkos dalies pasiekimu ar išlaikymu, organizacijos įvaizdžio ir reputacijos kūrimu, gyvenimo kokybės gerinimu, tam tikro dydžio pelno iš realizacijos gavimu.

Tikslai yra susieti su įvairiomis veiklos sritimis ir elementais, formuojant tikslus, kad būtų pasiektas tinkamas rezultatas, būtina laikytis tikslų formavimo reikalavimų. Misija yra pagrindinis organizacijos tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis.

1.2.7. Darbo kontrolė

Vadovas turi žinoti ir gauti pastovią informaciją, ar visada viskas daroma taip, kaip suplanuota. Kontrolė yra vadovo kompetencija, kuriai pavaldiniai labiausiai priešinasi. S. Stoškaus (2002, p. 174) teigimu, kontrolę pavaldiniai laiko persekiojimo, nepasitikėjimo apraiška. E. Bagdonas, L. Rapalienė (1996, p. 167) kontrolę apibrėžia taip: „tai bet kurios veiklos srities tikrinimas, priežiūra, stebėjimas. Be kontrolės negalima jokia veikla, nes ji palaiko organizacijos judėjimą reikiama kryptimi, bet kuriuo momentu patikrinama, kaip jos veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji nukreipta siekti tikslų“. Kontrolė neįgyvendinama, jei nėra žinoma, ką reikia kontroliuoti B. Martinkus ir kt. (2010, p. 308) pažymi, kad organizacijose normos įforminamos technologinėse kortelėse, normose, standartuose, instrukcijose, tarnybiniuose nurodymuose. Kad kontrolė būtų efektyvi, suprantama ir priimtina tiek vadovams, tiek pavaldiniams, reikia, kad rodikliai, pagal kuriuos vertinamas darbas, būtų:

- tikslūs ir aiškūs;
- apčiuopiami ir lengvai įvertinami;
- realūs, pasiekiami (S. Stoškus 2002, p. 175).

Standartų svarbą pabrėžia ir Bagdonas, L. Rapalienė (1996, p. 173) teigdami, kad standartai padeda nustatyti, ar rezultatai atitinka tikslus. Jie turi būti sukurti taip, kad būtų galima išmatuoti kontroliuojamą objektą ir palyginti jį su standartu.

S. Stoškus (2002, p. 177) pateikia siūlymus, kaip galima teigiamai paveikti darbuotojus kontroliuojant jų darbą:

- nustatyti abipusį bendravimą, darbuotojui būtina galimybė apsvarstyti iškilusias problemas dėl kontrolės, tada tikėtina, kad jis supras kontrolės tikslą;
- vengti stiprios kontrolės - per stipri ir per dažna kontrolė erzina ir trukdo dirbti;
- nustatyti griežtus, bet tvirtus standartus - tai stiprina darbuotojų motyvaciją, silpni standartai gali duoti prielaidą juos ignoruoti;
- atlyginti už standarto įgyvendinimą - jei darbuotojas negauna atlygio arba jaučia, kad jis yra neteisingas, gali sumažėti jo darbo našumas.

Apibendrinant galima teigti kad darbo kontrolė reikalinga tam, kad būtų galima nustatyti, ar pasirinktos strategijos padeda pasiekti organizacijos tikslus, taip pat kaip yra laikomasi taisyklių ar standartų atliekant užduotis.

Apibendrinant R. J. House ir J. R. Rizzo (1972) pateiktas vertingiausias organizaciniam klimatui matuoti dimensijas matyti, kad visos dimensijos glaudžiai sąveikauja darydamos įtaką organizacijos klimatui. Nuo vadovo asmenybės priklauso, ar jis bus lyderis, nuo pasirinktos taktikos, ar darbuotojai bus motyvuoti darbui, ar ne. Sklandus informacijos perdavimas gerina darbo kokybę, santykius tarp jos narių, o geri narių santykiai lengvina tinkamų sprendimų priėmimą, tikslų nustatymą, darbo kontrolę.

1.3. Organizacinio klimato formavimas

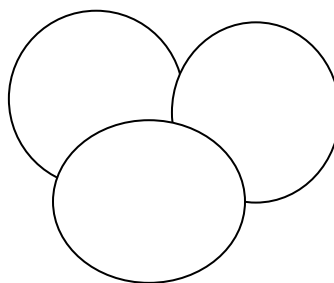
Organizacinis klimatas yra glaudžiai susietas su daugeliu aspektų, todėl, be abejo, jis turi įtakos organizacijos funkcionavimui visumos aspektu. V. Targamadzė (1999, p. 99) pabrėžia organizacinio klimato įtaką veiklos rezultatams teigdama, „kad gerinant organizacinį klimatą gerėja organizacijos veikla bei rezultatyvumas“. Kadangi organizacinis klimatas yra viena svarbiausių organizacijos veiklą skatinančių priemonių, būtina tinkamai jį formuoti.

J. Guščinskienė (2010, p. 159) ir P. Jucevičienė (1996, p. 82) pateikia palankaus organizacinio klimato formavimo veiksnius:

- gera bendravimo atmosfera;
- aktyvumas svarstant įvairiausius klausimus ir problemas;
- pagarba kito nuomonei ir galimybė laisvai reikšti savo jausmus ir nuomonę;
- protingas pareigų pasiskirstymas tarp organizacijos narių;
- bendros kolektyvo narių vertybinės orientacijos;
- didelis vadovo autoritetas;
- veiksminga kolektyvo veikla ;
- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis (J. Guščinskienė, 2010);
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas "spaudimas" darbui - tai yra, darbo drausmė, kontrolė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje (P. Jucevičienė, 1996).

Šie veiksniai, anot A. Valackienės (2005, p. 227), gali būti sugrupuoti į tris dalis: vadovavimą, motyvaciją, bendravimą (žr. 1.3.1. pav.). Šios dalys yra pagrindinės teigiamų žmogiškųjų santykių formavimo elementai.

VADOVAVIMAS



MOTYVAVIMAS

BENDRAVIMAS

1.3.1 pav. Pagrindiniai teigiamųjų žmogiškųjų santykių formavimo elementai

Šaltinis: A. Valackienė (2005, p. 227). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas

Kadangi organizacinio klimato branduolys yra individų sąveikavimas, todėl per žmogiškųjų santykių prizmę galima suvesti J.R. Rizzo, R.J. House pasiūlytas organizacijos klimato

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

charakteristikas (žr. 1.2. skyrius, p. 15) į tris minėtus teigiamus žmogiškųjų santykių elementus. Tai trys pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos būtina vystyti, norint pasiekti organizacijos tikslus. Tačiau nereikia pamiršti, kad visi minėti veiksniai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir kintantys. Pakitus vienam, kinta ir kiti, todėl yra kalbama ne apie vieną atskirą elementą, o apie visumą organizacijos viduje.

Formuojant palankų organizacinį klimatą, būtina išsiaiškinti ir suprasti, kada darbuotojai jaučia palankaus klimato egzistenciją. P. Jucevičienės (1996, p.82) teigimu, „darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai leidžia pajusti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklausyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis“. Žvelgiant į šiuos P. Jucevičienės teiginius nenuostabu, kad autorė siūlo organizacinį klimatą formuoti ir vertinti J.R. Rizzo, R.J. House pateiktomis charakteristikomis: vadovavimas ir lyderiavimas, darbuotojų motyvacija, narių komunikacija, narių tarpusavio įtaka, sprendimų priėmimas, tikslų nustatymas, darbo kontrolė. Tai yra teigiamai vystantis šioms charakteristikoms yra suformuojamas palankus organizacinis klimatas. Vadovų ir lyderių indelis padeda darbuotojams jausti savo vertę, nuo vadovų kompetencijos priklauso kaip yra elgiamasi su darbuotojais, kaip yra priimami sprendimai, kokie yra nustatomi tikslai, kaip vykdoma kontrolė. Motyvacijos faktorius formuoja darbuotojų atsakomybę už atliekamą darbą, o geros darbo sąlygos veikia kaip motyvatorius. Bendravimas padeda individams jaustis saugiams, suprasti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Apžvelgus P. Jucevičienės teiginius palankaus organizacinio klimato formavimo aspektu ir išanalizavus J.R. Rizzo, R.J. House siūlomas dimensijas, yra matomos aiškos sąsajos su A. Valackienės išskirtais trim teigiamų žmogiškųjų santykių elementais. Įvertinus autorių siūlomus kriterijus ir pozityviai juos įgyvendinus galima daryti prielaidą, kad bus suformuotas geras organizacinis klimatas ir pasiekta geresnių rezultatų.

Teorinės darbo dalies apibendrinimas. Išanalizavus įvairių autorių literatūros šaltinius matyti, kad organizacinis klimatas yra organizacijos kultūros dalis. Klimatą galima apibūdinti kaip organizacijos veiksmus ir kaip tuos veiksmus supranta darbuotojai. Organizacinis klimatas išskiria organizaciją iš kitų savo savybėmis, šios savybės pastoviai veikia ir daro įtaką organizacijos darbuotojams, bet ne visiems vienodą. Organizacinis klimatas yra paremtas emocijomis, parodo

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

organizacijos psichologinę būseną, padeda darbuotojams suprasti aplinką, taip pat parodo, kokie yra tarpusavio santykiai ir atmosfera.

Aiškių organizacinio klimato sudedamųjų dalių nėra. Mokslininkai, tyrinėjęntys organizacinį klimatą, pateikia įvairių dimensijų, nusakančių organizacijos klimatą. Organizacinį klimatą galima išmatuoti J.R. Rizzo, R.J. House (1972) pasiūlytomis dimensijomis: vadovavimu ir lyderiavimu, darbuotojų motyvacija, organizacijos narių bendravimu, organizacijos narių tarpusavio įtaka, sprendimų priėmimu, tikslo nustatymu, darbo kontrole. Remiantis šiomis dimensijomis bus atliktas UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinio klimato vertinimas. Išanalizavus šias dimensijas galima daryti prielaidą, kad pozityviai įgyvendintos minimos dimensijos padėtų suformuoti palankų organizacijos klimatą, tai lemtų geresnį organizacijos funkcionavimą ir geresnius veiklos rezultatus.

2. UAB „OLYMPIC CASINO GROUP BALTIJA“ ORGANIZACINIO KLIMATO VERINIMAS

2.1. Empirinio tyrimo metodų aprašymas

Tyrimas atliktas naudojant apklausos raštu būdą – anketavimą. R. Tidikis (2003, p. 474) anketą apibrėžia labai paprastai - „anketa - tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti“. K. Kardelis (2007, p. 190) pateikia rekomendacijas apklausos lapui: apklausos lapas turi būti anketinės išvaizdos, klausimų ir atsakymų variantai turi būti skirtingų šriftų, atsakymų variantai turi būti viename puslapyje, turi tikti statistiniam apdorojimui.

Anketa sudaryta įvertinus I. Luobikienės (2010, p. 58) teiginius, kad anketinė apklausa turi tokius privalumus: užtikrina pakankamą atrankos dydį, didelis ar net 100 procentinis anketų grąžinimo lygis, yra galimybė apklausėjui instrukuoti respondentus, respondentai turi galimybę konsultuotis su apklausos organizatoriumi, apklausėjas gali kontroliuoti situaciją: sekti atsakymų į klausimus eigą, stebėjimo būdu gauti papildomos informacijos, pagal respondentų reakciją preliminarai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką; pigesni anketavimo laiko ir finansiniai kaštai nei interviu. Klausimų tikslas – pažinti tiriamą situaciją, gauti išsamią ir patikimą informaciją organizacinio klimato aspektu.

Sudarant anketą būtina aplinkybė, kad kiekvienas klausimas pasiektu tikslą, tai yra suteiktų reikiamą informacijos kiekį. Anketos turinys susideda iš dviejų dalių (žr. 6 priedą):

1. Demografinės dalies, kurioje gaunami duomenys apie respondentų amžių, lytį, darbo stažą organizacijoje, išsilavinimą.
2. Tiriamosios dalies organizacinio klimato aspektu, kuri buvo sudaryta vadovaujantis teorinėje dalyje analizuotais literatūros šaltiniais (žr. 2.1.1. lent.).

Tyrimo imtis ir anketų pildymo procedūra. Tyrimo imtis tikslinė, tai yra UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio filialų darbuotojai (68 respondentai). Apklausti nepavyko 3 darbuotojų, kurie sirgo ar atostogavo. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti du vienodo dydžio ir struktūros filialai todėl, kad BBD autorius yra dirbęs šiuose padaliniuose. Dirbdamas BBD autorius turėjo galimybę stebėti Šiaulių ir Panevėžio filialų veiklą, o tyrimo metu įvertinti organizacinį klimatą ir silpnąsias vietas. Apklausa vyko kovo – balandžio mėnesiais, darbuotojų darbo vietoje, pertraukėlių metu. Panevėžio ir Šiaulių kazino dirba keturios komandos, tai yra po dvi per parą, todėl vienu metu visų darbuotojų apklausti nepavyko, teko lankytis keturis kartus. Apklausa darbo autoriaus vykdyta, norint užtikrinti kuo didesnę objektyvumą ir tikslesnę duomenų

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

surinkimą. Taip pat buvo daroma prielaida, kad dėl temos specifiškumo gali atsirasti tam tikrų sąvokų paaiškinimo poreikis.

2.1.1 lentelė

Anketos turinio pagrindimas

Klausimyno struktūra	Klausimyno turinys	Klausimų pagrindumas, sąsaja su teorine BBD dalimi	Klausimų/teiginių skaičius
Demografinė anketos dalis	Lytis; Amžius; Išsilavinimas; Darbo stažas; Pareigos.		5 klausimai
Diagnosticinė anketos dalis	Organizacinio klimato vertinimas pagal pasirinktas dimensijas.		
	<i>Vadovavimas / lyderiavimas.</i> Ši dalis skirta įvertinti vadovą, jo savybes, padėtį kolektyve, asmeninius sugebėjimus, vadovavimo kokybę.	V. Barvydienė ir J. Kasiulis, (1998). 1.1. poskyris P. Jucevičienė (1996), J. Guščinskienė (2010) 1.3. poskyris J. Palidauskaitė, (2001). 1 priedas	6 teiginiai
	<i>Darbuotojų motyvacija.</i> Siekiama įvertinti darbuotojų motyvaciją organizacinio klimato aspektu. Iš respondentų tikimasi sužinoti kokiame lygmenyje jie yra motyvuojami darbui.	V. Barvydienė ir J. Kasiulis, (1998). 1.1. poskyris P. Jucevičienė (1996), 1.3. poskyris A. Jacikevičius (1995) 1.1. poskyris	7 teiginiai
	<i>Organizacijos narių bendravimas.</i> Vertinama organizacijos narių komunikacija. Tikimasi, kad respondentai atskleis organizacijos narių bendravimo ypatumus.	V. Barvydienė ir J. Kasiulis, (1998). 1.1. poskyris P. Jucevičienė (1996), J. Guščinskienė (2010) 1.3. poskyris J. Guščinskienė (2009). 1.1. poskyris	8 teiginiai
	<i>Narių tarpusavio įtaka.</i> Šioje dalyje yra vertinamas kolektyvo komandinis darbas.	J. Palidauskaitė, (2001). 1.1. poskyris , 1 priedas	4 teiginiai
	<i>Sprendimų priėmimas.</i> Ši dalis leidžia įvertinti, kiek laisvai darbuotojai disponuoja sprendimų priėmimo laisve, ar yra prisiimama atsakomybė už priimtus sprendimus, kokia yra veiksmų laisvė, ar vadovų priimami sprendimai sutampa su jų skelbiamomis idėjomis.	J. Palidauskaitė, (2001). 1 priedas P. Jucevičienė(1996) 1.1. poskyris	6 teiginiai

2.1.1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.1.1 lentelės tęsinys

Diagnosticinė anketos dalis	<i>Tikslo nustatymas.</i> Organizaciniam klimatui gali turėti įtakos tinkamai ar netinkamai suformuoti ir vykdomi tikslai. Šios dalies klausimais siekiama sužinoti, kaip organizacinį klimatą veikia tikslų nustatymas.	V. Barvydienė ir J. Kasiulis, (1998). 1.1. poskyris J. Guščinskienė (2010) 1.3. poskyris B. Martinkaus ir kt. (2010) 1.2.6. poskyris L. Marcinkevičiūtė, J. Žukovskis (2007). 1.2.5. poskyris J. Palidauskaitė, (2001). 1 priedas	6 teiginiai
	<i>Darbo kontrolė.</i> Ši anketos dalis padės įvertinti kontrolės lygį organizacijoje ir prisidės prie bendro darbinės atmosferos vertinimo.	J. Palidauskaitė, (2001). 1 priedas P. Jucevičienė(1996) 1.3.poskyris	6 teiginiai
	Klausimais siekiama išsiaiškinti, kokiuose veiksmuose atsispindi organizacijos kultūra, turinti įtakos organizaciniam klimatui. Taip pat šioje dalyje respondentų klausiama nuomonės – kas daro didžiausią įtaką jų darbinei atmosferai, prašoma ją įvertinti bei pateikti pasiūlymus organizaciniam klimatui pagerinti.	V. Targamadzė (1999) 1 priedas	4 klausimai

Taip pat yra atsižvelgta į I. Luobikienės (2010, p. 58) pateiktus anketinio tyrimo metodo trūkumus. Tai yra apklausos organizatorius turi daryti kuo mažesnę įtaką respondentams, bendradarbiaudamas pildant anketas instrukuoti tik kiekvieną individualiai, iškilus neaiškumams, likti šališku bei išsklaidyti abejones, kad respondentai bus identifikuoti.

2.2. UAB „Olympic Casino Group Baltija“ pristatymas

„Olympic Casino “ ženklas pradėtas naudoti 1993 m. Estijoje atidarius lošimų automatais saloną. LR azartinių lošimų įstatyme lošimo automatas apibudinamas kaip – „elektroninis prietaisas, sukurtas ir pagamintas lošimo tikslais, kurį naudojant atsitiktinai laimimi arba pralaimimi pinigai“ (LR azartinių lošimų įstatymas, pirmasis skyrius bendrosios nuostatos, 2 str. 3 punktas).

Tuoju po automatų salono atidarymo Estijoje buvo atidaryti lošimo namai. Lošimo namai (kazino) – vieta, kurioje pagal patvirtintus lošimo reglamentus organizuojami stalo lošimai (ruletė, kortų, kauliukų lošimai), lošimai A kategorijos automatais. Sėkminga veikla paskatino įmonę plėstis ne vien tik savo šalyje, bet ir už jos ribų. 2001 m. UAB „Olympic Casino Group Baltija“

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija“.

pradėjo veiklą Lietuvoje, 2002 m. Latvijoje, 2005 m. Baltarusijoje, nuo 2007 m. Lenkijoje ir Rumunijoje, dar po metų Slovakijoje. Veikla Ukrainoje pradėta 2004 m., nutraukta buvo 2009 m. šalyje uždraudus azartinius lošimus. „Olympic casino“ yra didžiausias Baltijos šalyse kazino ženklo savininkas. Lietuvoje įmonė yra įdarbinusi apie 600 darbuotojų. UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje veikia pagal tarptautinio kokybės standarto ISO 9001 reikalavimus. Organizacija yra Europos kazino asociacijos narys ir generalinis Estijos Olimpino komiteto rėmėjas, socialiai atsakinga bei aktyvi verslo įmonė, vykdanči labdaros programą bei remianti socialinius, kultūrinius, švietimo ir sporto projektus. „Olympic Entertainment Group“ akcijos yra įtrauktos į pagrindinį vertybinių popierių sąrašą ir jomis prekiaujama Talino vertybinių popierių biržoje.

UAB „Olympic Casino Group Baltija“ - tai organizacija, kuriai svarbūs klientai. Organizacijos vidaus procesai grindžiami tikslais patenkinti kliento poreikius ir lūkesčius, susijusius su organizacijos teikiamomis paslaugomis. Organizacijoje suprantama, jog klientas pasirinks siūlomas paslaugas, jei jam patiks teikiamų paslaugų kokybė. Kokybės politika atsispindi įmonės misijoje ir vizijoje:

Organizacijos misija - „suteikti mūsų svečiams išskirtinį aptarnavimą, patogią, saugią ir patikimą aplinką, įspūdingus interjerus ir lošimų rinkoje sau lygių neturinčias paslaugas, tai užtikrina mūsų vardas ir reputacija“.

Organizacijos vizija – „būti pasauliniu kazino ir kuruotinių viešbučių tinklu – vieta, kurioje gera pramogauti bei jausti puikų aptarnavimą“

Aukšta azartinių žaidimų kokybė – tai:

- Saugi ir maloni azartinių žaidimų aplinka, kurioje kazino užtikrina konfidencialumą ir saugumą;
- Panašūs į Las Vegaso įspūdingi kazino ir lošimo salonai;
- Klientui palankus, draugiškas aptarnavimas ir atmosfera;
- Profesionalūs ir mandagūs aptarnaujantys darbuotojai, kreipiantys ypatingą dėmesį į visų atliekamų darbų kokybę;
- Įdomi kazino patirtis, į kurią įeina specialūs pasiūlymai, pramoginės programos, varžybos ir kiti linksmi renginiai;
- Modernūs ir įdomūs azartiniai žaidimai bei lošimo įrenginiai, kurie yra nuolat tikrinami ir yra geros darbinės būklės;

- Didžiausi prizai; kaupiamųjų fondų (Jackpots) pasirinkimas, aukštos laimėjimų galimybės lošimų automatuose;
- Nuolatinių klientų vertinimas;
- Klientų nuomonių ir pasiūlymų vertinimas.

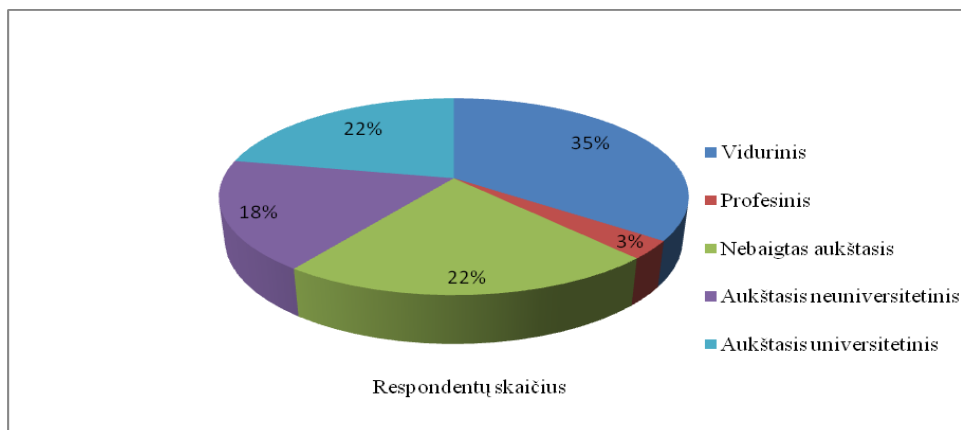
Šiandien Lietuvoje bendrovei priklauso 8 kazino (3 Vilniuje, 2 Kaune, po vieną Panevėžyje, Klaipėdoje bei Šiauliuose) ir 2 lošimo automatų salonai (1 Vilniuje ir 1 Panevėžyje). Bendrovės lošimo namuose veikia 56 lošimo stalai ir 370 lošimo automatų, kuriuose įdiegta moderni Ez-pay bilietų sistema. Kazino Panevėžyje veikia 6 m. ir čia dirba 32 darbuotojai, o Šiaulių filialas atidarytas prieš 3 m., kuriame dirba 36 darbuotojai. Šiaulių ir Panevėžio salonuose yra šios darbuotojų pareigybės: vadovas - salono direktorius, krupjė – vedantis stalų žaidimus, paslaugų pardavimo vadybininkas – atsakingas už marketingą, bendrą tvarką, saugumą, pavaduojantis baro ir kasos darbuotojus, Pit Boss'as – atsako už stalų žaidimus, ir bendrą tvarką salone, baro darbuotojas – aptarnauja klientus už baro, kasos operacijų specialistas – keičia pinigus į žaidimų žetonus, žaidimo automatų bilietus, valiutą ir vyr. Darbuotojai, kurie atsako už savo (jau išvardytų, išskyrus Pit. Boss'ą) pareigybių darbuotojus. Visi darbuotojai turi būti ne jaunesni nei 21 m. ir turėti vidurinį išsilavinimą.

2.3. UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinio klimato tyrimo analizė

Iš viso apklausoje dalyvavo 65 respondentai, dirbantys UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio filialuose. Susisteminus apklausos metu gautus duomenis, nustatyta, kad šiuose filialuose dirba 74% moterų ir 26% vyrų.

Dauguma (89%) tyrimo respondentų sudaro 21-30 m. amžiaus grupę, o 11% 31-40 amžiaus grupę. Iš rezultatų matyti, kad kolektyvas panašaus amžiaus, todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojų sugebėjimai, patirtis, suvokimai, poreikiai, požiūriai ir kt. yra panašūs. Pagal darbuotojų amžių, galima teigti, kad organizacijos prioritetą jauni darbuotojai.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą didelių skirtumų nepastebima, tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, jog Šiaulių kazino vadovas neįgijęs atitinkamo išsilavinimo (žr. 7 priedą). Direktoriaus išsilavinimas yra tik profesinis su viduriniu. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 2.3.1 paveiksle.



2.3.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Pastebėta, kad dalies Šiaulių filialo darbuotojų išsilavinimas yra aukštesnis už vadovo. 49 % Šiaulių filialo respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, o 18% šiuo metu mokosi aukštojoje mokykloje. Analizuojant darbuotojų išsilavinimą galima paminėti, kad Panevėžio filiale darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu yra 18% mažiau negu Šiaulių. Pasiskirstymas tarp darbuotojų išsilavinimo ir pareigų matyti 2.3.1 lentelėje.

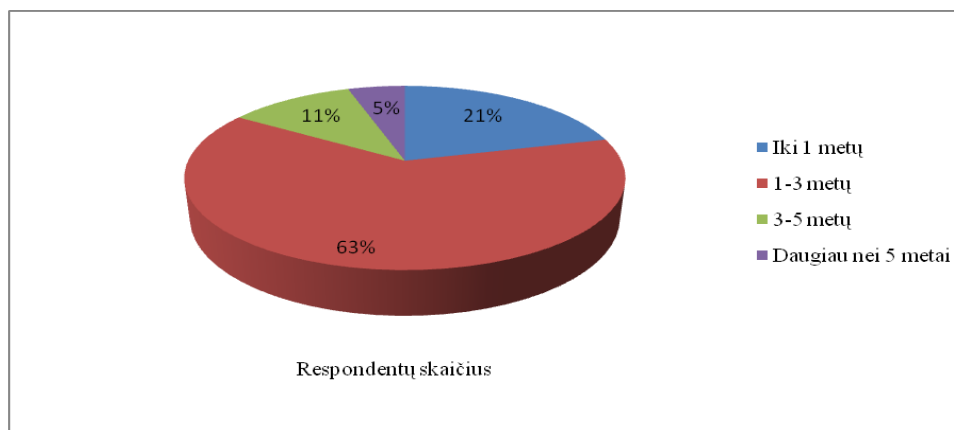
2.3.1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų išsilavinimą ir užimamas pareigas

Pareigos \ Išsilavinimas	Krupjė (n=32)	Kitos pareigybės (n=33)
Su aukštuoju išsilavinimu	31%	49%
Be aukštojo išsilavinimo	69%	51%

Lyginant skirtingų pareigybių darbuotojų išsilavinimą matyti, kad 31% krupjė yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, o 69% krupjė tokio išsilavinimo neturi. Kitų pareigybių darbuotojų išsilavinimas beveik tolygus. 49% turintys aukštąjį išsilavinimą ir 51% respondentų aukštojo išsilavinimo neturi (žr. 2.3.1 lentelę).

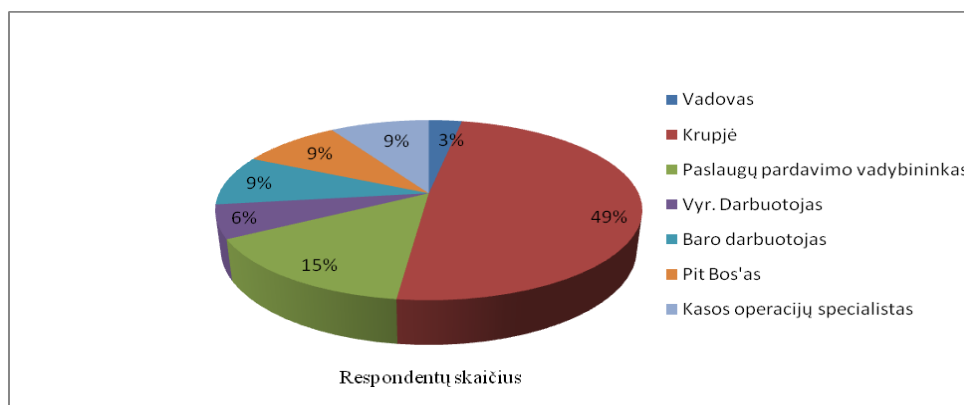
Toliau respondentų buvo klausimą apie jų darbo stažą šioje organizacijoje. Analizuojant 2.3.2 paveikslą duomenis matyti, kad 63% apklaustųjų organizacijoje dirba nuo 1 m. iki 3 m., 21% respondentų dirba trumpiau nei metai, 11% darbo stažas yra daugiau nei 3 m., o 5% dirba ilgiau nei 5 m.



2.3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Analizuojant respondentų darbo stažą atkreiptinas dėmesys į tai, kad Šiaulių filialas dirba tik 3 metus ir 3 mėnesius, o Panevėžio 6 metus ir 4 mėnesius, skaičiuojant iki to momento, kai buvo atliekama apklausa. Iš gautų rezultatų galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nėra labai lojalūs. 59% Panevėžio filialo darbuotojų ir 67% Šiaulių skyriaus darbuotojų organizacijoje dirba ne ilgiau nei 3 m. (žr. 7 priedą). Tokie duomenys leidžia manyti, kad darbuotojų netenkina esamos sąlygos, todėl ieško kitų darbų.

Paskutinis demografinio bloko klausimas yra skirtas išsiaiškinti UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio filialų apklausos dalyvių pasiskirstymą pagal pareigas (žr. 2.3.3 pav.).



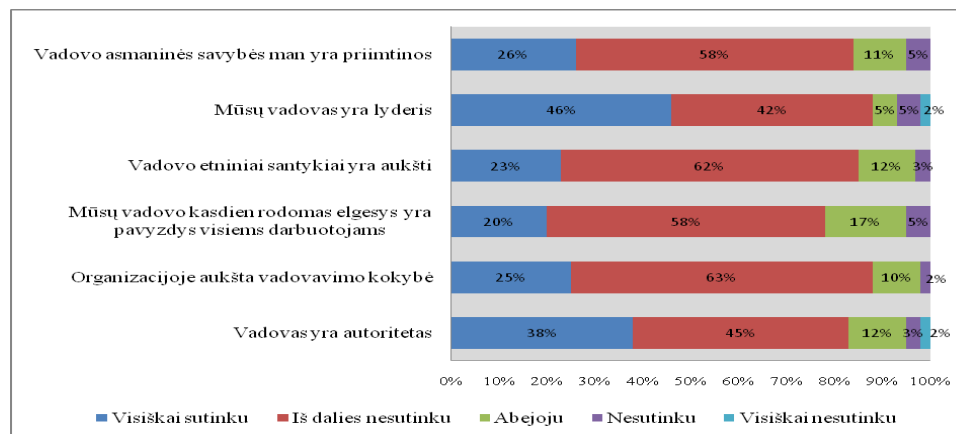
2.3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Iš 2.3.3 paveikslo duomenų matyti, kad beveik pusė apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų yra krupjė, šias pareigas užima 49 % visų respondentų. Diagramoje matyti, kad 15% apklaustųjų sudaro paslaugų pardavimo vadybininkai, 6% Vyr. darbuotojai, po 9 % baro

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

darbuotojai, Pit Baos'ai ir kasos operacijų specialistai. Kadangi kiekvienas padalinys turi po vieną vadovą, tai jie sudaro tik 3 % visų apklaustų darbuotojų.

Analizuojant vadovavimo/lyderiavimo dimensijos organizacijoje vertinimą matyti, kad dauguma respondentų pritaria, kad organizacijoje yra aukšta vadovavimo kokybė (žr. 2.3.4 pav.).



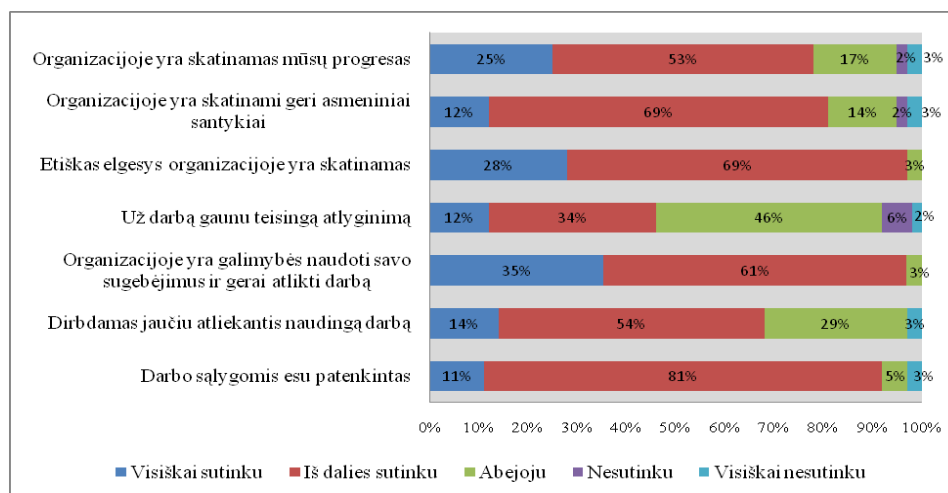
2.3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo/lyderiavimo organizacijoje vertinimą

Galima manyti, kad dėl vadovavimo kokybės neišsiskyrė ir vadovo etinių santykių vertinimas. 62% apklaustųjų mano, kad vadovo etiniai santykiai iš dalies yra aukšti. 58 % apklaustų darbuotojų teigė, kad vadovo asmeninės savybės iš dalies yra priimtinos ir jo rodomas elgesys yra pavyzdys darbuotojams. Diagramoje matyti, kad 46 % respondentų galvoja, jog jų vadovas yra lyderis ir 38 % mano, kad vadovas yra autoritetas. Tačiau lyginant skirtingų padalinių apklausos rezultatus (žr. 7 priedą) matyti, kad kalbant apie lyderiavimą ir autoritetą Šiaulių ir Panevėžio darbuotojų apklausos duomenys ženkliai skiriasi. 63 % apklaustų Panevėžio padalinio darbuotojų vadovą išskyrė kaip lyderį ir 59 % apklaustųjų vadovą išskyrė kaip autoritetą. Pagal gautus Šiaulių padalinio darbuotojų apklausos rezultatus galima manyti, kad jų vadovas nėra organizacijoje lyderis, nes taip mano tik 30% respondentų, dar mažiau - 18% - mano, kad vadovas yra autoritetas. Galima daryti prielaidą, kad tokiam vertinimui įtakos turėjo ir Šiaulių padalinio vadovo žemesnis išsilavinimas nei darbuotojų.

Darbo procesas ir jo rezultatai daro įtaką darbuotojų vidiniam pasitenkinimui. 2.3.5 paveiksle pateikti duomenys rodo darbuotojų pasiskirstymą pagal motyvacijos dimensijos vertinimą, kuris leidžia spręsti kaip yra skatinama darbuotojų iniciatyva darbui. 53% apklaustųjų iš dalies mano, kad yra skatinamas jų tobulėjimas ir tik 3% su tuo faktu nesutinka. Čia pastebimas ženklus nuomonių skirtumas tarp filialų darbuotojų: 31% Panevėžio darbuotojų šiuo klausimu

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

linkę abejoti, Šiauliuose abejoja tik 3% (žr. 7 priedą). Kad yra skatinami geri asmeniniai santykiai 69% respondentų teigia iš dalies su tuo sutinkantys. Kuo labiau yra skatinamas progresas ir asmeniniai santykiai, tuo darbuotojų savijauta yra geresnė. 28% respondentų įsitikinę, o 69% iš dalies sutinka, kad etiškas elgesys yra skatinamas, 46% abejoja, ar jiems yra mokamas teisingas atlygis už darbą, o 34% iš dalies sutinka, kad gauna teisingą atlygį.



2.3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų motyvacijos dimensijos vertinimą

Panevėžio filiale 56% respondentų linkę abejoti atlygio teisingumu, tuo tarpu Šiaulių padalinyje šiuo klausimu abejojantiųjų yra mažiau (36%) (žr. 7 priedą). 2.3.2 lentelėje matyti, kad turintys aukštąjį išsilavinimą respondentai labiau linkę manyti, kad atlygis už darbą yra teisingas. 61% respondentų iš dalies sutinka ir 35% respondentų visiškai sutinka, kad organizacijoje yra galimybė panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą. Naudingo darbo pojūtį jaučia tik 14% apklaustųjų, o 54% respondentų iš dalies pritarė šiam teiginiui. Darbo sąlygomis iš dalies yra patenkinti dauguma (81%) apklaustųjų darbuotojų.

2.3.2 lentelė

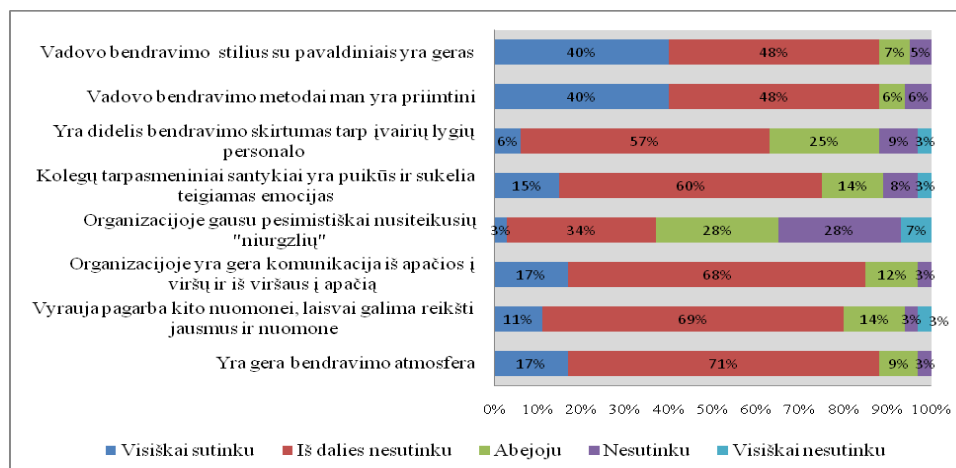
Respondentų gaunamo atlyginimo vertinimas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Su aukštesniu išsilavinimu (n=26)	Be aukštojo išsilavinimo (n=39)
Gaunamas atlygis		
Su gaunamu atlygiu sutinka	58%	39%
Su gaunamu atlygiu nesutinka	3%	10%
Neturi nuomonės	39%	51%

Norint išsiaiškinti organizacijos narių tarpusavio bendravimo kokybę anketoje buvo pateiktas 8 klausimų blokas, kurio rezultatai pateikiami 2.3.6 paveiksle. Iš diagramos duomenų matyti, kad dalis respondentų (40%) visiškai sutinka, kad vadovo bendravimo stilius bei metodai yra priimtini.

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

Tačiau daugiausia (71%) apklaustų mano, kad bendravimo atmosfera organizacijoje iš dalies yra gera ir tik 17% respondentų atmosferą išskyrė kaip labai gerą.

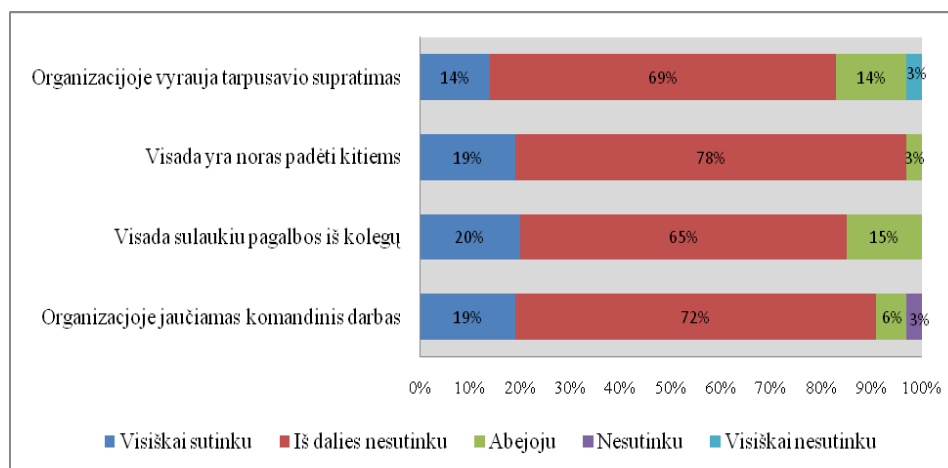


2.3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos narių bendravimo dimensijos vertinimą

Su anketos teiginiu „vyrauja pagarba kito nuomonei, laisvai galima reikšti jausmus ir nuomonę“ iš dalies sutinka 69% apklaustųjų, ir tik 11% darbuotojų šiam teiginiui visiškai pritarė. Kad komunikacija tarp administracijos ir darbuotojų yra gera, iš dalies sutinka 68 % respondentų, 17 % apklaustųjų visiškai pritarė šiam teiginiui. 60% apklausoje dalyvavusiųjų išskyrė iš dalies gerus tarpusavio kolegų santykius, su tuo teiginiu visiškai sutiko 15% respondentų. Pastebima, kad lyginant skirtingų padalinių rezultatus (žr. 7 priedą) tik 3% Panevėžio padalinio apklaustų darbuotojų visiškai pritarė geriems kolegų santykiams, o 22% abejojo. Apklausos rezultatų duomenimis 57% respondentų galvoja, kad iš dalies yra bendravimo skirtumų tarp įvairių lygių personalų ir tik labai maža dalis (6%) tų skirtumų nepastebi. Analizuojant padalinių anketinius rezultatus matyti, kad dauguma (67%) Šiaulių darbuotojų iš dalies pritarė, jog jų padalinyje yra bendravimo skirtumų tarp personalo. Diagramoje matyti, kad 34 % darbuotojų iš dalies sutinka esant pesimistiškai nusiteikusių, nepatenkintų žmonių, tačiau šiam teiginiui tiek abejojančių, tiek nesutinkančių žmonių procentas yra vienodas (28%).

Pastebėta, kad dauguma respondentų su pateiktais klausimo teiginiais sutinka tik iš dalies. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad yra tam tikrų gerų santykių palaikymo trukdžių - reiškiant nuomonę, bendraujant su skirtingų hierarchinių lygių darbuotojais ir su sau lygiais kolegom.

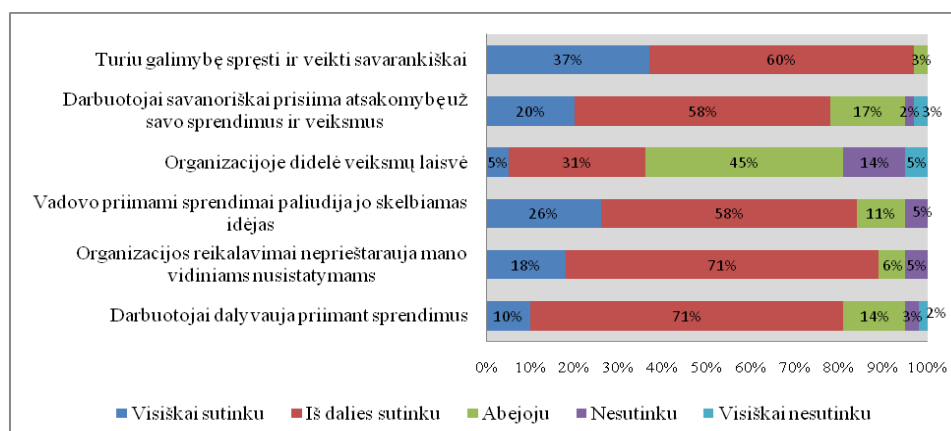
Narių tarpusavio įtakos dimensija siekiama išsiaiškinti susiformavusią darbuotojų profesinės veiklos tarpusavio sąveiką ir tam tikras darbinės charakteristikas(žr. 2.3.7 pav.).



2.3.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal narių tarpusavio įtakos dimensijos vertinimą

Kad organizacijoje vyrauja tarpusavio supratimas iš dalies sutinka 69% apklausoje dalyvavusiųjų, o 3% respondentų su šiuo teiginiu visiškai nesutinka. Norą padėti kitiems demonstruoja 19% apklaustųjų, 78% apklausoje dalyvavusių darbuotojų atsakydami į šį teiginį pasirinko variantą „iš dalies sutinku“. 20% apklaustųjų teigė, kad visada sulaukia kolegų pagalbos, tačiau 65% respondentų tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Kad organizacijoje jaučiamas komandinis darbas taip pat didžioji dalis respondentų nėra visiškai įsitikinę ir atsakymo variantą „iš dalies sutinku“ pasirinko 72% apklaustųjų.

Viena iš P. Jucevičienės (1996, p. 83) siūlomų J.R. Rizzo, R.J. House (1972) dimensijų organizacinio klimato vertinimui yra – sprendimų priėmimas. 2.3.8 paveiksle pateiktas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo dimensijos vertinimą.



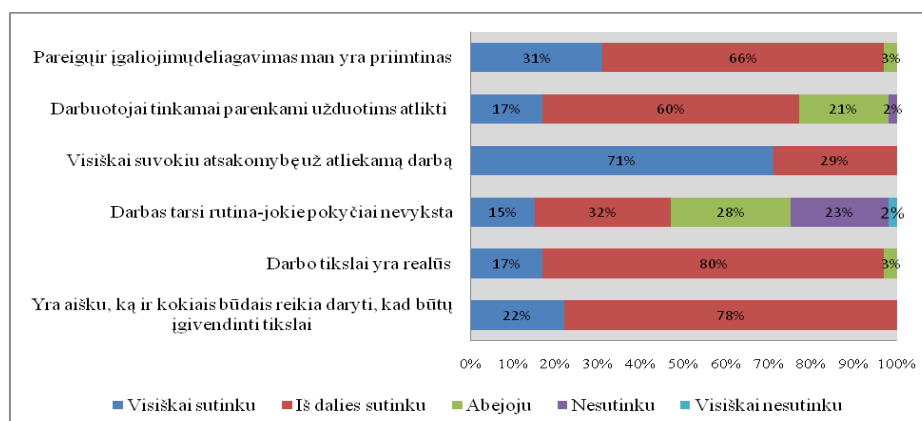
2.3.8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo dimensijos vertinimą

Galimybę priimti sprendimus ir savarankiškai veikti turi 37% respondentų, 60% apklaustųjų teigia tik iš dalies su tuo sutinkantys. 58% apklaustųjų nurodo, kad iš dalies savanoriškai prisiima

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

atsakomybę už savo sprendimus, 17% respondentų tuo abejoja. Teiginio „organizacijoje didelė veiksmų laisvė“ vertinimas tarsi prieštarauja pirmajam teiginiui - 45% respondentų abejoja turintys didelę veiksmų laisvę, o 14% nesutinka su šiuo teiginiu. Tai, kad vadovo priimami sprendimai paliudija jo skelbiamas idėjas, su tokiu teiginiu visiškai sutinka 26% apklaustųjų, o 58% respondentų tam teiginiui pritaria iš dalies. Analizuojant skirtingų padalinių apklausos rezultatus pastebima, kad 47% Panevėžio filialo respondentų visiškai sutinka, jog vadovo sprendimai paliudija skelbiamas idėjas, tačiau Šiaulių filialo tik 6% apklaustų darbuotojų pritarė tam teiginiui. (žr. 7 priedą). 71% respondentų iš dalies sutinka, kad organizacijos reikalavimai neprieštarauja jų vidiniams nusistatymams. 71% apklausoje dalyvavusiųjų respondentų teigia iš dalies sutinkantys, kad darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus.

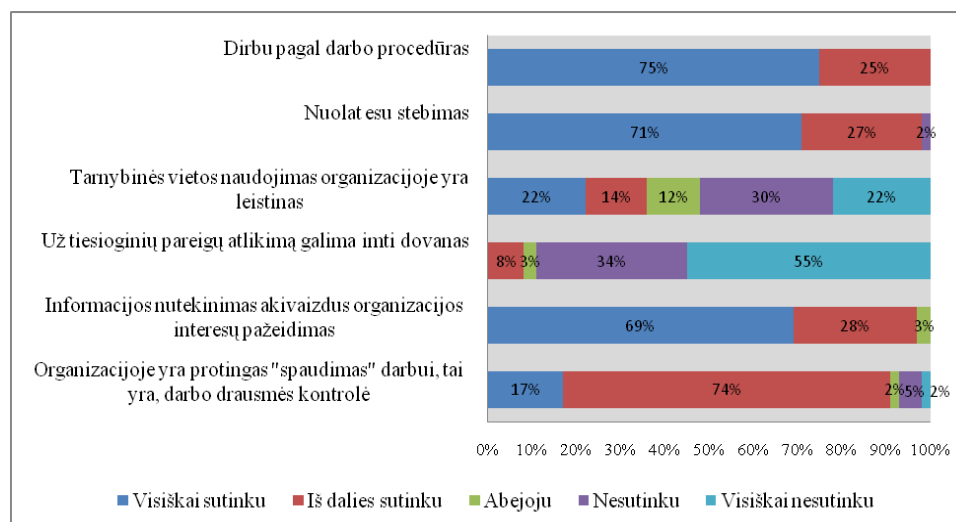
Kadangi tikslai yra baziniai organizacijų elementai, todėl ir tikslų nustatymo dimensija užima svarbią poziciją organizacinio klimato vertinime. Tikslų nustatymo aspektu respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 2.3.9 paveiksle.



2.3.9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tikslo nustatymo dimensijos vertinimą

Pareigų ir įgaliojimų delegavimas organizacijoje vertinamas gerai: 66% apklaustųjų atsakymą rinkosi „iš dalies sutinku“, 31% respondentų – „visiškai sutinku“. 60% respondentų iš dalies sutinka, kad darbuotojai organizacijoje tinkamai parenkami, o 21% šiuo teiginiu abejoja. Atliekamo darbo atsakomybę visiškai suvokia 71% respondentų. Kad darbas šioje organizacijoje yra tarsi rutina, nuomonių pasiskirstymas aiškos pozicijos neatskleidžia. 15% darbuotojų su tokiu teiginiu visiškai sutinka, 32% iš dalies sutinka, 28% respondentų abejoja, o 23% atsakymą pasirinko „iš dalies nesutinku“. Kad darbo tikslai yra realūs, 17% respondentų yra visiškai įsitikinę, 80% respondentų iš dalies su teiginiu sutinka. Tik 22% respondentų gerai žino kaip siekti išsikeltų tikslų, tačiau dauguma (78%) apklaustųjų tik iš dalies žino tikslų siekimo būdus.

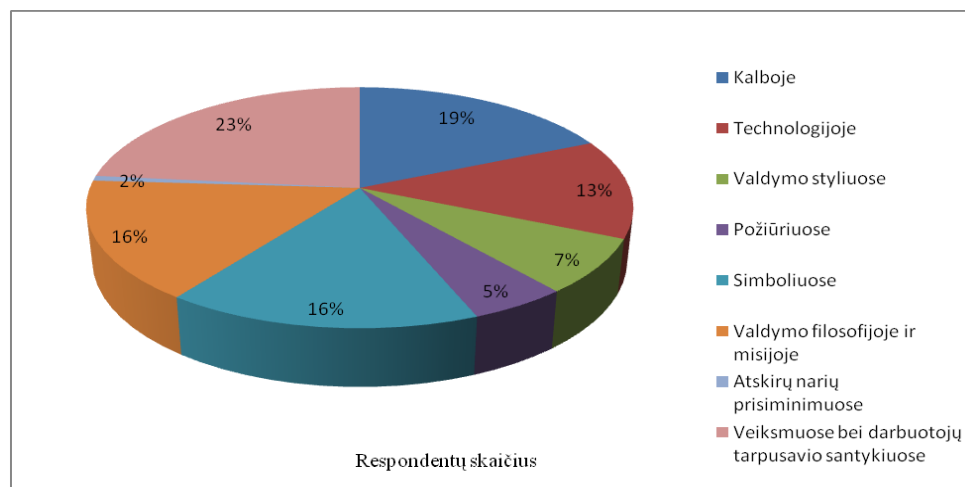
Kontrolė yra vadovo kompetencija, kuriai pavaldiniai labiausiai priešinosi, nes jie mano esantys persekiojami ir nekeliantys pasitikėjimo. Tokia aplinkybė turi įtakos organizaciniam klimatui. 2.3.10 paveiksle matyti darbuotojų nuomonės pasiskirstymas kontrolės klausimu.



2.3.10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kontrolės dimensijos vertinimą

Dauguma darbuotojų (75%) visiškai sutinka, kad dirba pagal darbo procedūras. 71% respondentų teigė, kad darbo metu yra stebimi, su šiuo teiginiu nesutiko tik Panevėžio filialo vadovas. Etikos klimatas parodo darbuotojų supratingumą teisingo elgesio aspektu. Šia tema buvo suformuoti trys teiginiai. Kad tarnybinės vietos naudojimas asmeniniais tikslais yra leistinas visiškai sutinka 22% respondentų - šie darbuotojai nepaiso etinių organizacijos normų, kadangi įmonė griežtai draudžia veiklą, nesusijusią su tiesioginiu darbu (Pvz. spausdintuvo naudojimas). Organizacija griežtai draudžia imti bet kokias dovanas. Analizuojant rezultatus pastebėta, kad 55% apklaustųjų šio draudimo paiso ir supranta. 69% sutinka, kad informacijos nutekinimas yra grubus pažeidimas. 74% respondentų iš dalies sutinka, kad organizacijoje yra protinga darbo kontrolė, 2% su tuo visiškai nesutinka.

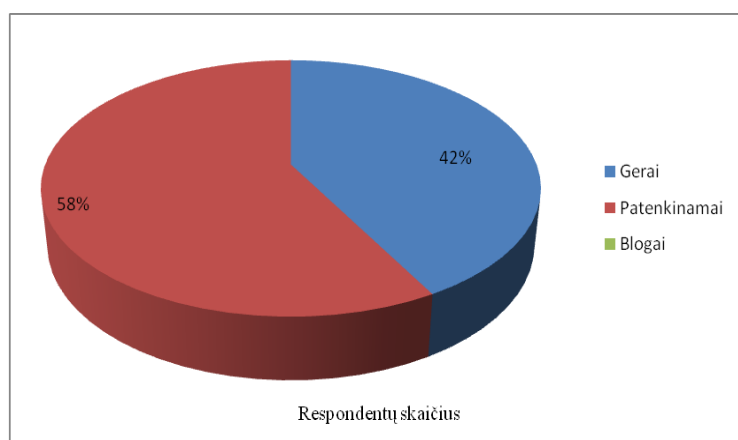
Organizacijos kultūra nėra organizacijos klimatas. Kultūra tik gali paveikti organizacinį klimatą kaip veiksnys. V. Targamadzė (1999, p. 98) pateikia French W., Kast F. ir Rozenweig J. organizacijos kultūrą atspindinčius teiginius, kuriuos turėjo parinkti respondentai. Jų nuomonės pasiskirstymas pateikiamas 2.3.11 paveiksle. 23% apklaustųjų nuomone, organizacijos kultūra pasireiškia darbuotojų veiksmuose bei tarpusavio santykiuose. Tai yra darbinėje veikloje bendravimui naudojami sutartiniai ženklai, atliekami įvairūs veiksmai. Didžiausia dalis respondentų (19%) mano, kad organizacijos kultūra matoma kalboje. Kazino veikloje kalba turi savo specifiškumą komentuojant stalo žaidimus, taisykles, naudojant tarptautinius žožius.



2.3.11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas vertinant organizacijos kultūros veiksnius

Kitą kultūrą atspindintį elementą – simbolius – pažymėjo 16% respondentų. Simbolika reiškiasi ryškiose spalvose, prabangoje, stalo žaidimų inventoriuje, nederėtų pamiršti didžiausio kazino simbolio – krupjė. Taip pat 16% respondentų išvelgė organizacijos kultūros raišką valdymo filosofijoje ir misijoje. Apžvelgiant šį teiginį verta priminti UAB „Olympic Casino Group Baltija“ misiją - „suteikti mūsų svečiams išskirtinį aptarnavimą, patogią, saugią ir patikimą aplinką, išpūdingus interjerus ir lošimų rinkoje sau lygių neturinčias paslaugas, tai užtikrina mūsų vardas ir reputacija“. Taigi valdymo filosofija paremta tikslais, suformuotais organizacijos misijoje.

Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas vertinant darbo vietos atmosferą matomas 2.3.12 paveiksle. Darbuotojai savo darbo vietos atmosferą vertina patenkinamai, šį atsakymą pasirinko 58% apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų.



2.3.12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas vertinant darbo vietos atmosferą

Anketoje buvo pateiktas atviras klausimas, kurio tikslas, išsiaiškinti respondentų nuomonę – kas turi didžiausios įtakos darbinei atmosferai? Taip pat buvo prašoma apklausoje dalyvavusiųjų

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija“.

pateikti savo pasiūlymus organizacinio klimato gerinimo aspektu. Panevėžio filiale darbuotojai buvo vangūs, tik 40% respondentų atsakė į vieną ar abu atvirus klausimus, tačiau net 90% Šiaulių filialo darbuotojų išreiškė savo nuomonę atsakydami į atvirus klausimus.

Į klausimą, „kas, Jūsų manymu, turi didžiausios įtakos darbinei atmosferai“, atsakymų spektras nebuvo labai platus. Daugiausiai darbuotojų nurodė, kad jų darbinei atmosferai didžiausią įtaką daro tarpusavio santykiai su kolegomis, vadovu, administracijos darbuotojais, taip pat buvo minimi klientai, savo elgesiu paveikiantys darbuotojus, o šie per emocijas sąveikaudami su aplinka veikia organizacinį klimatą. Taip pat buvo minimos geros darbo sąlygos, kolegų palaikymas, blogos bendradarbių nuotaikos. Kaip būtų galima pagerinti organizacinį klimatą, apklausoje dalyvavusieji nurodė tokius pasiūlymus: skatinti darbuotojų motyvaciją, gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, suteikti daugiau atostogų, pakelti atlyginimą, neįleisti „problematiškų“ klientų ir didinti fizinę apsaugą. Ši nuostata ryškesnė buvo Panevėžio padalinyje. Iš šių atsakymų galima daryti prielaidą, kad darbuotojai darbe dėl agresyvių klientų nesijaučia fiziškai saugūs. Respondentai taip pat siūlo mažinti slapto pirkėjo vizitų skaičių motyvuodami tuo, kad po kiekvieno slapto pirkėjo vizito gauti rezultatai neigiamai veikia jų emocinę būklę.

2.3.1 UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinio klimato gerinimo galimybės

Atlikus UAB „Olympic Casino Group Baltija“ organizacinio klimato tyrimą ir vertinant jo rezultatus matyti, kad organizacinis klimatas yra palankus, tačiau galima išskirti šias tobulintinas vietas (žr. 2.3.1.1 lent.).

2.3.1.1 lentelė

Įmonės organizacinio klimato silpnosios vietos ir gerinimo galimybės

Organizacinio klimato silpnosios vietos	Organizacinio klimato gerinimo galimybės
Vadovui keliami reikalavimai Šiaulių padalinio vadovas neatitinka šiai pareigybei keliamų reikalavimų.	Kelti vadovo kvalifikaciją, siunčiant jį į kursus, arba ieškoti kito vadovo.
Vadovavimas	Vadovams rengti seminarus, kur būtų galima tobulinti vadovavimo įgūdžius, vadovo kasdieninio elgesio, etikos, vadovavimo kokybės gerinimo klausimais.

2.3.1.1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.3.1.1 lentelės tęsinys

Motyvacija	Padalinių vadovams duoti daugiau laisvės sprendžiant darbuotojų motyvacijos klausimus.
Organizacijos narių bendravimas	Organizuoti darbuotojams seminarus, kuriuose darbuotojai būtų mokomi dalykinio bendravimo, kad pagerėtų komunikacija tarp darbuotojų.
Sprendimų priėmimas	Darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimo procesą.
Tikslo nustatymas	Susirinkimų metu akcentuoti, kad tikslai nustatomi ne tam, kad darbuotojams būtų sunkiau dirbti ir pretekstas mokėti mažesnę atlygį, o tam, kad būtų aišku kuria kryptimi ir kaip organizacija „judą“. Taip būtų formuojamas darbuotojų supratimas apie tikslų nustatymo ir įgyvendinimo svarbą.
Darbo kontrolė	Kaip ir dėl tikslų nustatymo, taip ir dėl darbo kontrolės darbuotojams reikia nuolat priminti, kad visi veiksmai nukreipti ne prieš juos, o į organizacijos tikslų siekius. Kontrolė - vienas iš būdų, padedančių siekti užsibrėžtų tikslų.
Darbuotojų saugumas	Darbuotojai saugiau jaustųsi, jei jie darbo vietoje turėtų apsaugą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad organizacijos darbuotojai nėra lojalūs - 89% Šiaulių ir Panevėžio filialų darbuotojų darbo stažas neviršija 3 m. Didelė dalis darbuotojų (40%) yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, o 22% apklaustųjų šiuo metu studijuoja ir siekia aukštojo išsilavinimo. Vadovavimo kokybė daugumos darbuotojų (88%) yra vertinama gerai. Tai, kad Šiaulių padalinio vadovas yra vertinamas prasčiau nei Panevėžio, galima daryti prielaidą, kad šią aplinkybę lemia Šiaulių vadovo netinkamas šiai pareigybei išsilavinimas. Darbuotojai nesiskundžia motyvacija darbui, nors gaunamu atlygiu nėra visi patenkinti (54%). Bendravimo atmosfera yra vertinama teigiamai (88%), darbuotojų bendradarbiavimas yra pozityvus. Nors organizacijoje nėra didelės veiksmų laisvės (36%), sprendimų priėmimo dimensija organizaciniam klimatui turi teigiamą įtaką. Tikslo nustatymo ir darbo kontrolės dimensijos taip pat yra pozityvios. Didžiausią organizacinės kultūros raišką respondentai pastebi darbuotojų veiksmuose bei tarpusavio santykiuose. Darbo vietos atmosferą dauguma respondentų (58%) vertina patenkinamai.

IŠVADOS

Išanalizavus literatūros šaltinius nustatyta, kad mokslo literatūroje nėra vieningos organizacinio klimato sampratos. Vieni autoriai nurodo vienas, kiti kitas organizacinio klimato sandaros traktuotes, kurios yra svarbios nustatant organizacinio klimato struktūrą, reikšmingą organizacijos valdyme. Organizacinis klimatas yra požiūrių ir elgesio standartų, darbuotojų suvokimo, verčių, normų, elgesio ir jausmų koncepcija.

Identifikuoti organizacinio klimato veiksniai ir jų raišką taip pat yra sunku, kaip ir apibrėžti organizacinio klimato traktuotę. Skirtingi autoriai organizacijos klimatą apibūdina ir leidžia diagnozuoti šios jo raiškos charakteristikos: tarpusavio santykiai, saugumo / apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas, verbalinė ir neverbalinė komunikacija, kartų santykiai, konfliktai, vyrų ir moterų santykiai, santykiai su vadovais, santykius ir darbingumą trikdanči aplinką, kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės, tradicijos ir šventės, atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos, humoras, informacija ir komunikacija, atvirumas ir tolerantiškumas, gandai, apkaltos ir veidmainiavimas, neformalių grupių susidarymas, vadovavimas / lyderiavimas, kontrolė, vertybės ir kultūra. Šios charakteristikos apibrėžia organizacijos darbuotojų veiklos aplinką, kurią būtina įvertinti per darbuotojų savijautos prizmę, kad ji supanti aplinka būtų tinkama abiem sąveikaujančiom pusėm – organizacijai ir darbuotojui.

Išanalizavus organizacinio klimato formavimo aspektus galima teigti, kad pagrindinis organizacinio klimato formavimo aspektas yra darbuotojų sąveika. Sąveikavimas pasireiškia per tokius veiksniai kaip darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje, bendravimo atmosfera, galimybes panaudoti savo gebėjimus, dalyvavimą priimant sprendimus, laisvai reiškiamas mintis ir nuomones, protingą darbo kontrolę ir pareigų pasiskirstymą, teisingą atlygį, vadovo autoritetą ir lyderiavimą, komunikaciją, kolektyvo veiklą, vadovavimo kokybę.

Atlikus UAB „Olympic Casino Group Baltija“ Šiaulių ir Panevėžio darbuotojų apklausą galima daryti išvadą, kad organizacinis klimatas yra palankus. Tyrimo metu išaiškėjo, kad vadovavimo kokybė vertinama gerai, darbuotojai organizacijoje yra motyvuojami darbui ne vien tik finansiniu atlygiu, bet ir skatinant gerus asmeninius santykius ir progresą, geromis darbo sąlygomis. Organizacijos narių bendravimas ir tarpusavio įtaka yra vertinami pozityviai, tačiau yra bendravimo skirtumų tarp įvairių hierarchinių lygių darbuotojų. Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, tačiau nurodo, kad nėra didelės veiksmų laisvės. Galima daryti prielaidą, kad veiksmų laisvė yra suvaržyta dėl organizacijos veiklos pobūdžio. Organizacijos tikslai yra aiškiai suvokiami, o darbo kontrolė nelaikoma persekiojimo priemone. Organizacijos kultūra matoma

Darius Minkevičius. Organizacinio klimato vertinimas UAB „Olympic Casino Group Baltija”.

darbuotojų veiksmuose ir tarpusavio santykiuose, kalboje, valdymo filosofijoje, simboliuose, darbuotojai savo darbo vietos atmosferą vertina patenkinamai.

REKOMENDACIJOS

Peržiūrėti organizacijos darbuotojų motyvacinę sistemą. Už dirbtus viršvalandžius ir poilsio dienas nereikalaus iš darbuotojų, kad šie už tas valandas pasiimtų laisvadienius taip prarasdami papildomas pajamas. Nesusieti kintamo atlygio su tais veiksniais, kuriems darbuotojai neturi įtakos: klientų lankomumu ir naujų kontaktinių duomenų rinkimu.

Kadangi daugiausia darbuotojų nurodė, kad kolegos turi didžiausią įtaką organizaciniam klimatui, organizacijai daugiau dėmesio skirti darbuotojų tarpasmeniniams santykiams. Vadovams imtis apkalbų, skundimo prevencijos. Šias situacijas vadovui padėtų kontroliuoti surengti mokymai.

Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis darbuotojų dirba ne ilgiau nei 3 m., todėl paslaugų kokybės vadovas turėtų individualių pokalbių metu su kiekvienu darbuotoju išsiaiškinti žemo lojalumo priežastis ir remiantis darbuotojų nuomonėmis, sudaryti veiksmų planą lojalumui didinti. Viena iš priemonių darbuotojų lojalumui didinti, taikyti prieš ekonominį sunkmetį mokėtas pinigines priemokas už kiekvienus išdirbtus metus.

Skirti lėšų pastoviai darbuotojų apsaugai, kuri galėtų kontroliuoti emocingus ir išgėrusius klientus.

LITERATŪRA

1. Atkinson, T., Frechette, H. (2009). Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One Improving Organizational .[žiūrėta 2011-12-14]. Prieiga per internetą: http://www.trainingindustry.com/media/2505214/creatingpositiveorgclimate_us_aug09.pdf
2. Alavi, H. R., Jahandari, R. (2005). *The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University its comparison with the desired organizational climate from the viewpoints of the personnel (staff) of the university. Personnel Management*. [žiūrėta 2011 – 10 – 05]. Prieiga per internetą: <http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-5047020/The-organizational-climate-of-Kerman.html>.
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas. Technologija.
4. Bagdonas, E., Rapalienė, L. (1996). *Administravimo principai*. Kaunas. Technologija.
5. Baršauskienė, V. (2002). *Dalykinė komunikacija*. Kaunas. Technologija.
6. Batlis, N. (1980). *The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave*. Journal of Psychology, 104, p. 233 –240.
7. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
8. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
9. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius. Technika.
10. Guščinskienė, J.(2009). *Organizacijų sociologija*. Kaunas. Technologija.
11. Guščinskienė, J.(2010). *Organizacijų sociologija*. Kaunas. Technologija
12. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1974). *Organizational climate: Measures, research, and contingencies*. Academy of Management Journal, 17(2),255-280.[žiūrėta 2011 – 10- 20]. Prieiga per internetą.<<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=7f94a061-92f0-4644-af1156c7a7bf91f8%40sessionmgr111&vid=1&hid=112>>.
13. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių socialinė psichologija*. Vilnius. Žodynas.
14. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Vadovėlis. Kaunas. Technologija.

15. Kaushik Kundu (2007). *Development of conceptual framework of organizational climate*. Vidyasagar University Journal of Commerce Vol. 12, [2012-01-04]. Prieiga per internetą: <http://vidyasagar.ac.in/journal/Commerce/vol12/9th%20Article.pdf>
16. Kasiulis, J, Barvydienė, V. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija.
17. Kasiulis, J, Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija.
18. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis: Šiauliai
19. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kauna: Technologija.
20. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Žemės ūkio universiteto leidykla.
21. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai. ŠU leidykla.
22. Merkys, G., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). *Organisational climate test for Lithuanian work organisations: validation and correlation with team work test*. Socialiniai mokslai, Nr.3(49).
23. Mahal, Prabhjot Kaur (2009). *Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation*. Journal of Management Research, Vol. 8 Issue 10.[žiūrėta 2011-11-22]. Prieiga per internetą:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1ec394a2-ae4e-4623-8726-6674d61b333c%40sessionmgr4&vid=9&hid=19>>
24. Obrascovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Teorija ir praktika. Vilnius. Eugrimas.
25. Obrikytė, Ž. (2006). Koncepto „*Organizacijos klimatas*“ traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje. Ekonomikos ir vadybos aktualijos. [žiūrėta 2012-01-05].
Prieiga per internetą:
<www.smf.su.lt/.../2006/Ekonomikos%20ir%20vadybos%20aktualijos06.pdf>
26. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2008). *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai*. Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas.
27. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
28. Robert J., Riggles, A. (2007). *Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes*. dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Marketing University of South Florida July

- 9, 2007.[žiūrėta 2011-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent>>.
29. Sakalas, A. (1996). *Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams*. Socialiniai mokslai. Vadyba.Nr. 4 (8) p. 43-52.
30. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir Informatika.
31. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius. Margi raštai.
32. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas. Technologija.
33. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai. ŠU leidykla.
34. Šarkiūnaitė, I. (2003). *Darbuotojų žmogiškieji santykiai darbe: pagrindiniai faktoriai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 25, p. 299-300.
35. Targamadzė, V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: Mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
36. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Aušra.
37. Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas. Technologija.
38. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius. Rosma.
39. Vveinhardt, J. (2009). *Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui*. Verslas: teorija ir praktika, 10 (4). [Žiūrėta 2011-11-24]. Prieiga per internetą: <http://www.tpa.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol10_no4_285-297_vveinhardt.pdf> .
40. Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). *The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values*. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12 No. 7, pp. 548-564.
41. <http://www.olympic-casino.com/index.php?lang=group>
42. Lietuvos Respublikos azartinių lošimų įstatymas 2001 m. gegužės 17 d. Nr. IX-325, Vilnius. [Žiūrėta 2012 – 02 – 07]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=224646>

PRIEDAI

Organizacijos darbo klimatą nusakantys veiksniai

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

Šaltinis: J. Palidauskaitė, (2001, p 194). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija

Etikos klimatą nusakantys veiksniai

Požiūris į dovanas už tiesioginių pareigų atlikimą.	Tokia praktika gali būti toleruojama (dovanų ar kyšių priėmimas) arba netoleruojama (atsisakymas).
Tarnybinės vietos naudojimas asmeniniais tikslais	Naudojimas kopijavimo aparatu, finansinių išteklių pasisavinimas ir kt.
Naudojimas savo padėtimi, siekiant vienu ar kitu būdu padėti giminaičiams ar draugams.	materialinė nauda, socialinis statusas ar kt.
Vadovų etiniai standartai	Jie gali būti aukšti arba žemi. Etiniai standartai išryškėja per jų skelbiamas mintis, pozicijas. Priimami sprendimai ir atliekami veiksmai konkrečiai paliudija, ar jie atitinka skelbiamas idėjas
Vadovų požiūris į darbuotojų etišką elgesį.	Vadovų reakcijos į darbuotojų etišką ar neetišką elgesį gali skatinti arba neskutinti tokį darbuotojų elgesį ateityje. Etiškas elgesys gali būti: apdovanojamas, nepastebimas ar baudžiamas.
Asmeninio darbuotojų integralumo demonstravimas	Darbuotojai gali pasižymėti ryškiu asmeniniu integralumu (pvz., priimdami sprendimus ar veikdami, nepažeidžia turimų asmeninių vertybių) arba jo stokoti (pvz., organizacijos reikalavimai prieštarauja jų vidiniams nusistatymams).
Pasitaikančios etikos problemos.	Reta organizacija nesusiduria su vienomis ar kitomis etikos problemomis. Atskiri elgesio pažeidimai gali būti toleruoti priklausomai nuo jų masto ar dydžio. Pavyzdžiui, nekreipiamas dėmesio, kai padaromos kelios kopijos, tuo tarpu dažnas kopijavimo aparato naudojimas privačiais tikslais gali sukelti nepasitenkinimą.
Informacijos nutekėjimas	Tai akivaizdus organizacijos interesų pažeidimas, piktnaudžiavimas tarnybos padėtimi (priėjimas prie informacijos).
Vadovų rodomi tinkamo etiško elgesio pavyzdžiai	Organizacijos vadovas (-ai) kasdien rodo asmeninį elgesio pavyzdį darbuotojams. Kai vadovų darbai atitinka jų žodžius ir taip demonstruojamas integralumas, toks pavyzdys bus iš tiesų geras ir skatins darbuotojus etiškai elgtis. Kitu atveju vadovo veiksmai, neatitinkantys skelbiamos politikos, gali tapti darbuotojų elgesio modeliu.

Šaltinis: J. Palidauskaitė, (2001, p. 192). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija

Koncepcinių organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
1. Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais
2. Reprezentacija	Mituose, istorijoje	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose
3. Mokslo idealas	Kultūros mokslas, psichoanalizė, kosmonautika	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas
4. Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę	Empiriškai tirti hipotezę, kiekybiniai matavimai
5. Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas
6. Paradigma	Interpretacija	Socialiniai aktai
7. Modeliai	Pokalbiai, diskusijos	Asmens ir situacijos interakcijos
8. Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus
9. Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla
10. Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos, baimių mažinimas	Aiškinimas - tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis
11. Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas

Šaltinis: V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005, p. 123). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija

Organizacijos kultūros traktuotės

Autorius	Apibrėžimas
K. Davis	Organizacijoje egzistuojantis klimatas, vertybių, normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje.
T. E. Deal	Būdas arba kelias veikti išorėje.
L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig	Vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme.
W. G. Ouchi	Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams.
E. H. Schein	Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas.
J. C. Spender	Pasitikėjimo sistema, funkcionuojanti tarp organizacijos narių
T. J. Peters, R. H. Waterman	Vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus.
J. Van Maanen ir S. R. Barley	Bendri supratimai ir teiginiai.
E. Schein	Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį
A. Huszynski, D. Budranan	Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema.
C. O Reilly	Plačiai paplitusių esminių vertybių visuma

Šaltinis: Dubauskas. G. (2006, p. 18) *Organizacijos elgsena*. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

Darbuotojų motyvavimo priemonių istorinė retrospektyva

Laikotarpis	Darbuotojų poreikiai	Vadybos koncepcijų autoriai	Motyvavimo priemonės poreikiams pasiekti
1980	Savo potencialių galimybių realizavimas	W. Ouchi R. Wotermen T. Peters	Klano ideologija: darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija; bendrų, visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais; kliento kultas; kokybės filosofija; karjera; kvalifikacijų kėlimas; įsipareigojimų ir atsakomybių delegavimas;
1970	Saviraiškos Socialiniai • Pagarbos • Pripažinimo • Bendravimo • priklausymo	F. Skinner E. Locke P. Drucker L. Poter E. Lawler V. Vroom S. Adams	savalaikis norimo elgesio pastiprinimas, supažindinimas su organizacijos tikslais, individualių tikslų nustatymas, darbo rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas;
1960		K. Levin F. Herzberg D. McGregor A. Maslow C. Bernard E. Mayo	bendri susirinkimai; šventė, pokalbiai; tinkamas valdymo stilius; teigiamo mikroklimato tarp darbuotojų formavimas; asmens indelio į kolektyvinį rezultatą ištyrimas; individų laimėjimų įvertinimas; kontrolės sumažinimas; dėmesys darbuotojui;
1930	Saugumo Materialiniai	M. Weber H. Fayol H. Ford F.W. Taiylor	darbo sąlygos, darbo užmokestis; griežta kontrolė ir nuobaudos, gera darbo organizacija, griežta reglamentacija

Šaltinis: V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005, p. 46). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija

Komunikacijos „iš viršaus į apačią“ trukdymai

Trukdymai	Paaškinimas
Nepakankama arba neaiški informacija	Vadovo perduodama informacija neaiški, paviršutiniška, pamirštama pasiteirauti, ar viskas buvo suprasta.
Informacijos perkrovimas	Problema kyla kai informacijos yra per daug. Pranešimai gali būti per ilgi, užgožiantys reikalingas žinias nereikšmingomis detalėmis, arba per sunkūs, kad darbuotojai juos suprastu.
Netinkamas laikas	Rūpesčių sukelia geras, aiškus, bet netinkamu laiku perduotas pranešimas.
Iškraipymas ir filtravimas	To priežastys yra įvairios, pavyzdžiui menki komunikavimo įgūdžiai. Tačiau pranešimas gali būti iškraipomas ir sąmoningai: kažkas nutylima, kažkas pabrėžiama. Filtravimas reiškia kad vadovas pateikia tik dalį informacijos, nes mano, kad jos turi užtekti.

Komunikacijos „iš apačios į viršų“ problemos

Problema	Paaškinimas
Rizika	Darbuotojas gali daug laimėti patikėdamas vadovu ir jam atsiverdamas, tačiau atvirumas gali turėti ir neigiamų pasekmių (Pvz. jei darbuotojas prisipažins vadovui apie nepatinkanti darbą tikėdamasis perkėlimo jis gali būti išvis atleistas iš darbo). Vadovai nepiktinaudžiaudami turi skatinti darbuotojų atvirumą.
Iškraipymas	Dėl vadovų nenoro girdėti jiems nepriimtinių naujienų, darbuotojai „pagražina“ naujienas bijodami blogų naujienų susiejimo su jų veikla.
Padėties skirtumai	Yra tokių vadovų, kurie pripažįsta tik savo teisę kalbėti, o pavaldiniams palieka tik teisę tylėti. Tai esminė priežastis, dėl kurios vadovai dažnai neišgirsta gerų įdėjų.

Horizontalios komunikacijos trukdymai

Trukdymai	Paaškinimas
Konkurencija	Ji pasireiškia kai darbuotojai varžosi dėl paauskstinimo ar dėl kitų priežasčių.
Specializacija	Kai darbą atlieka vienas žmogus ar padalinys, gali atsitikti, kad kiti juos sunkiai supras. (Pvz. Prekybos vadybininkas gali sunkiai suprasti kompiuterių specialisto profesinius terminus).
Dideli atstumai	Nepaisant šiuolaikinių komunikavimo priemonių, keistis informacija, kai darbuotojus skiria dideli atstumai, kur kas sunkiau. Bendraujant akis į akį, prarandama mažiau informacijos, be to, ji lengviau suvokiama.

Šaltinis: E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000, p. 155). Administravimo pagrindai. Kaunas. Technologija

ANKETA

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studentas Darius Minkevičius atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti organizacinį klimatą Jūsų padalinyje. Anketa yra anoniminė, nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.

Savo pasirinkimą žymėkite taip: x.

1. Jūsų lytis: ☐ Vyras. ☐ Moteris.	2. Jūsų amžius: ☐ 21 – 30. ☐ 31 – 40. ☐ 41 – 50. ☐ 51 – 60. ☐ Daugiau nei 60 metų.	3. Jūsų išsilavinimas: ☐ Vidurinis. ☐ Profesinis. ☐ Nebaigtas aukštasis. ☐ Aukštasis neuniversitetinis. ☐ Aukštasis universitetinis.
4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje: ☐ Iki 1 metų. ☐ 1-3 metai. ☐ 3-5 metai. ☐ Daugiau nei 5 metai	5. Jūsų pareigos ☐ Vadovas. ☐ Krupjė. ☐ Paslaugų pardavimo vadybininkas. ☐ Vyr. Darbuotojas. ☐ Baro darbuotojas. ☐ Pit Bos'as. ☐ Kasos operacijų specialistas.	

6. Įvertinkite teiginius apie vadovavimą/lyderiavimą Jūsų organizacijoje (žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovo asmeninės savybės man yra priimtinos					
Mūsų vadovas yra lyderis					
Vadovo etiniai standartai yra aukšti					
Mūsų vadovo kasdien rodomas elgesys yra pavyzdys visiems darbuotojams					
Organizacijoje aukšta vadovavimo kokybė					
Vadovas yra autoritetas					

7. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų motyvaciją Jūsų organizacijoje (žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijoje yra skatinamas mūsų progresas					
Organizacijoje yra skatinami geri asmeniniai santykiai					
Etiškas elgesys organizacijoje yra skatinamas					
Už darbą gaunu teisingą atlyginimą					
Organizacijoje yra galimybės naudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą					
Dirbdamas jaučiu atliekantis naudingą darbą					
Darbo sąlygomis esu patenkintas					

8. Įvertinkite teiginius apie organizacijos narių bendravimą Jūsų organizacijoje (žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovo bendravimo stilius su pavaldiniais yra geras					
Vadovo bendravimo metodai man yra priimtini					
Yra didelis bendravimo skirtumas tarp įvairių lygių personalo					
Kolegų tarpasmeniniai santykiai yra puikūs ir sukelia teigiamas emocijas					
Organizacijoje gausu pesimistiškai nusiteikusių „niurgzlių“					
Organizacijoje yra gera komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią					
Vyrauja pagarba kito nuomonei, laisvai galima reikšti jausmus ir nuomonę					
Yra gera bendravimo atmosfera					

9. Įvertinkite teiginius apie organizacijos narių tarpusavio įtaką Jūsų organizacijoje (žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacijoje vyrauja tarpusavio supratimas					
Visada yra noras padėti kitiems nariams					
Visada sulaukiu pagalbos iš kolegų					
Organizacijoje jaučiamas komandinis darbas					

10. Įvertinkite teiginius apie sprendimų priėmimą Jūsų organizacijoje (žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Turiu galimybę spręsti ir veikti savarankiškai					
Darbuotojai savanoriškai priima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus					
Organizacijoje didelė veiksmų laisvė					
Vadovo priimami sprendimai paliudija jo skelbiamas idėjas					
Organizacijos reikalavimai neprieštarauja mano vidiniams nusistatymams					
Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus					

11. Įvertinkite teiginius apie tikslo nustatymą Jūsų organizacijoje (žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pareigų ir įgaliojimų delegavimas man yra priimtinas					
Darbuotojai tinkamai parenkami užduotims atlikti					
Visiškai suvokių atsakomybę už atliekamą darbą					
Darbas tarsi rutina – jokie pokyčiai nevyksta					
Darbo tikslai yra realūs					
Yra aišku, ką ir kokiais būdais reikia daryti, kad būtų įgyvendinti tikslai.					

12. Įvertinkite teiginius apie darbo kontrolę Jūsų organizacijoje (žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Dirbu pagal darbo procedūras					
Nuolat esu stebimas					
Tarnybinės vietos naudojimas organizacijoje yra leistinas					
Už tiesioginių pareigų atlikimą galima imti dovanas					
Informacijos nutekinimas akivaizdus organizacijos interesų pažeidimas					
Organizacijoje yra protingas „spaudimas“ darbui, tai yra, darbo drausmės kontrolė					

13. Kuriuose veiksmuose atsispindi Jūsų organizacijos kultūra? Pažymėkite tris pagrindinius veiksmus.

- | | |
|--|---|
| ☐ Kalboje | ☐ Simboliuose |
| ☐ Technologijoje | ☐ Valdymo filosofijoje ir misijoje |
| ☐ Valdymo stiliuose | ☐ Atskirų narių prisiminimuose |
| ☐ Požiūriuose | ☐ Veiksmuose bei darbuotojų tarpusavio santykiuose |

14. Kaip vertinate savo darbo vietos atmosferą?

- ☐ Gerai
☐ Patenkinamai
☐ Blogai

15. Kas, Jūsų manymu, labiausiai daro įtaką darbinei atmosferai? Įrašykite.

16. Jūsų pasiūlymai, siekiant pagerinti organizacijos klimatą.

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS!

ANKETINIŲ DUOMENŲ REZULTATŲ SUVESTINĖ

1. Jūsų lytis: Vyras. P-25% Š-27% B-26% Moteris. P-75% Š-73% B-74%	2. Jūsų amžius: 21 – 30. P-84% Š-94% 31 – 40. P-16% Š-6% 41 – 50. P-0% Š-0% 51 – 60. P-0% Š-0% Daugiau nei 60 metų. P-0% Š-0%	3. Jūsų išsilavinimas: Vidurinis. P-43% Š-27% Profesinis. P-0% Š-6% Nebaigtas aukštasis. P-18% Š-25% Aukštasis neuniversitetinis. P-22% Š-16% Aukštasis universitetinis. P-27% Š-16%
4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje: Iki 1 metų. P-16% Š-27% 1-3 metai. P-59% Š-67% 3-5 metai. P-19% Š-3% Daugiau nei 5 metai P-6% Š-3%	5. Jūsų pareigos Vadovas. P-3% Š-3% Krupjė. P-44% Š-55% Paslaugų pardavimo vadybininkas. P-16% Š-12% Vyr. Darbuotojas. P-9% Š-3% Baro darbuotojas. P-6% Š-12% Pit Bos“as. P-13% Š-6% Kasos operacijų specialistas. P-9% Š-9%	

6. Įvertinkite teiginius apie vadovavimą/lyderiavimą Jūsų organizacijoje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
6.1.Vadovo asmeninės savybės man yra priimtinos	P-25% Š-27%	P-62% Š-55%	P-13% Š-9%	P-0% Š-9%	P-0% Š-0%
6.2.Mūsų vadovas yra lyderis	P-63% Š-30%	P-37% Š-46%	P-0% Š-9%	P-0% Š-12%	P-0% Š-3%
6.3.Vadovo etiniai standartai yra aukšti	P-28% Š-18%	P-66% Š-58%	P-6% Š-18%	P-0% Š-6%	P-0% Š-0%
6.4.Mūsų vadovo kasdien rodomas elgesys yra pavyzdys visiems darbuotojams	P-19% Š-21%	P-75% Š-43%	P-6% Š-27%	P-0% Š-9%	P-0% Š-0%
6.5.Organizacijoje aukšta vadovavimo kokybė	P-35% Š-15%	P-56% Š-70%	P-9% Š-12%	P-0% Š-3%	P-0% Š-0%
6.6.Vadovas yra autoritetas	P-59% Š-18%	P-38% Š-52%	P-3% Š-21%	P-0% Š-6%	P-0% Š-3%

7. Įvertinkite teiginius apie darbuotojų motyvaciją Jūsų organizacijoje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
7.1.Organizacijoje yra skatinamas mūsų progresas	P-13% Š-36%	P-53% Š-55%	P-31% Š-3%	P-3% Š-0%	P-0% Š-6%
7.2.Organizacijoje yra skatinami geri asmeniniai santykiai	P-9% Š-15%	P-69% Š-70%	P-19% Š-9%	P-3% Š-0%	P-0% Š-6%
7.3.Etiškas elgesys organizacijoje yra skatinamas	P-25% Š-30%	P-75% Š-64%	P-0% Š-6%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
7.4.Už darbą gaunu teisingą atlyginimą	P-13% Š-11%	P-31% Š-36%	P-56% Š-36%	P-0% Š-12%	P-0% Š-3%
7.5.Organizacijoje yra galimybės naudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą	P-44% Š-27%	P-56% Š-67%	P-0% Š-6%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
7.6.Dirbdamas jaučiu atliekantis naudingą darbą	P-16% Š-12%	P-56% Š-52%	P-28% Š-30%	P-0% Š-0%	P-0% Š-6%
7.7.Darbo sąlygomis esu patenkintas	P-9% Š-12%	P-85% Š-79%	P-6% Š-3%	P-0% Š-0%	P-0% Š-6%

8. Įvertinkite teiginius apie organizacijos narių bendravimą Jūsų organizacijoje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8.1.Vadovo bendravimo stilius su pavaldiniais yra geras	P-44% Š-36%	P-47% Š-49%	P-9% Š-6%	P-0% Š-9%	P-0% Š-0%
8.2.Vadovo bendravimo metodai man yra priimtini	P-44% Š-36%	P-50% Š-46%	P-3% Š-9%	P-3% Š-9%	P-0% Š-0%
8.3.Yra didelis bendravimo skirtumas tarp įvairių lygių personalo	P-3% Š-9%	P-47% Š-67%	P-34% Š-15%	P-16% Š-3%	P-0% Š-6%
8.4.Kolegų tarpasmeniniai santykiai yra puikūs ir sukelia teigiamas emocijas	P-3% Š-27%	P-69% Š-52%	P-22% Š-6%	P-6% Š-9%	P-0% Š-6%
8.5.Organizacijoje gausu pesimistiškai nusiteikusių „niurgzlių“	P-0% Š-6%	P-31% Š-36%	P-28% Š-27%	P-35% Š-22%	P-6% Š-9%
8.6.Organizacijoje yra gera komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią	P-16% Š-19%	P-66% Š-69%	P-19% Š-6%	P-0% Š-6%	P-0% Š-0%
8.7.Vyrauja pagarba kito nuomonei, laisvai galima reikšti jausmus ir nuomonę	P-6% Š-15%	P-72% Š-67%	P-19% Š-9%	P-3% Š-3%	P-0% Š-6%
8.8Yra gera bendravimo atmosfera	P-12% Š-22%	P-72% Š-69%	P-16% Š-3%	P-0% Š-6%	P-0% Š-0%

9. Įvertinkite teiginius apie organizacijos narių tarpusavio įtaką Jūsų organizacijoje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
9.1.Organizacijoje vyrauja tarpusavio supratimas	P-16% Š-12%	P-62% Š-76%	P-22% Š-6%	P-0% Š-0%	P-0% Š-6%
9.2.Visada yra noras padėti kitiems nariams	P-25% Š-12%	P-75% Š-82%	P-0% Š-6%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
9.3.Visada sulaukiu pagalbos iš kolegų	P-22% Š-19%	P-59% Š-69%	P-19% Š-12%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
9.4.Organizacijoje jaučiamas komandinis darbas	P-25% Š-12%	P-69% Š-76%	P-6% Š-6%	P-0% Š-6%	P-0% Š-0%

10. Įvertinkite teiginius apie sprendimų priėmimą Jūsų organizacijoje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
10.1.Turiu galimybę spręsti ir veikti savarankiškai	P-44% Š-30%	P-50% Š-70%	P-6% Š-0%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
10.2.Darbuotojai savanoriškai prisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus	P-25% Š-15%	P-53% Š-64%	P-19% Š-15%	P-3% Š-0%	P-0% Š-6%
10.3.Organizacijoje didelė veiksmų laisvė	P-3% Š-6%	P-25% Š-40%	P-56% Š-33%	P-13% Š-15%	P-3% Š-6%
10.4.Vadovo priimami sprendimai paliudija jo skelbiamas idėjas	P-47% Š-6%	P-53% Š-64%	P-0% Š-22%	P-0% Š-9%	P-0% Š-0%
10.5. Organizacijos reikalavimai neprieštaruja mano vidiniams nusistatymams	P-22% Š-15%	P-78% Š-64%	P-0% Š-12%	P-0% Š-9%	P-0% Š-0%
10.6.Darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus	P-13% Š-9%	P-78% Š-64%	P-9% Š-18%	P-0% Š-6%	P-0% Š-3%

11. Įvertinkite teiginius apie tikslo nustatymą Jūsų organizacijoje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
11.1.Pareigų ir įgaliojimų delegavimas man yra priimtinas	P-38% Š-24%	P-56% Š-76%	P-6% Š-0%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
11.2.Darbuotojai tinkamai parenkami užduotims atlikti	P-19% Š-15%	P-56% Š-64%	P-25% Š-18%	P-0% Š-3%	P-0% Š-0%

11.3.Visiškai suvokių atsakomybę už atliekamą darbą	P-78% Š-64%	P-22% Š-36%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
11.4.Darbas tarsi rutina – jokie pokyčiai nevyksta	P-10% Š-21%	P-28% Š-36%	P-31% Š-24%	P-31% Š-16%	P-0% Š-3%
11.5.Darbo tikslai yra realūs	P-13% Š-21%	P-84% Š-76%	P-3% Š-3%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
11.6.Yra aišku, ką ir kokiais būdais reikia daryti, kad būtų įgyvendinti tikslai.	P-22% Š-21%	P-78% Š-79%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%

12. Įvertinkite teiginius apie darbo kontrolę Jūsų organizacijoje

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Abejoju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
12.1.Dirbu pagal darbo procedūras	P-78% Š-73%	P-22% Š-27%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
12.2.Nuolat esu stebimas	P-72% Š-70%	P-25% Š-30%	P-0% Š-0%	P-3% Š-0%	P-0% Š-0%
12.3.Tarnybinės vietos naudojimas organizacijoje yra leistinas	P-13% Š-30%	P-13% Š-16%	P-3% Š-21%	P-40% Š-21%	P-31% Š-12%
12.4.Už tiesioginių pareigų atlikimą galima imti dovanas	P-0% Š-0%	P-3% Š-12%	P-3% Š-3%	P-31% Š-36%	P-63% Š-49%
12.5.Informacijos nutekėjimas akivaizdus organizacijos interesų pažeidimas	P-72% Š-67%	P-25% Š-30%	P-3% Š-3%	P-0% Š-0%	P-0% Š-0%
12.6.Organizacijoje yra protingas „spaudimas“ darbui, tai yra, darbo drausmės kontrolė	P-13% Š-24%	P-84% Š-64%	P-0% Š-3%	P-3% Š-6%	P-0% Š-3%

13. Kuriuose veiksmuose atsispindi Jūsų organizacijos kultūra?

13.1.Kalboje P-66% Š-46 %
 13.2.Technologijoje P-44 % Š-36 %
 13.3.Valdymo stiliuose P-16 % Š-27%
 13.4.Požiūriuose P-16% Š-16%
 13.5.Simboliuose P-50% Š-46%
 13.6.Valdymo filosofijoje ir misijoje P-41% Š-55%
 13.7.Atskirų narių prisiminimuose P-0% Š-3%
 13.8.Veiksmuose bei darbuotojų tarpusavio santykiuose P-69% Š-73%

14. Kaip vertinate savo darbo vietos atmosferą?

14.1.Gerai P-50% Š-33%
 14.2.Patenkinamai P-50% Š-67%
 14.3.Blogai P-0% Š-0%

15. Kas, Jūsų manymu, labiausiai įtakoja darbinę atmosferą?

„Klientai“, „kokie ir kaip nusiteikę klientai“, „bendradarbių nuotaikos“, „girti lošėjai“, „man atrodo, kad turi įtakos darbo sąlygos, atmosfera, kolektyvas“, „kolektyvas“, „administracija, kolegos, klientai“, „kolektyvas“, „kolegų tarpusavio santykiai“, „viskuom nepatenkinti keli darbuotojai“, „kolegų palaikymas“, „darbą atitinkantis atlyginimas, bendradarbiai“, „kolektyvas“, „klientai“, „santykiai tarp darbuotojų ir klientų“, „kolegos ir lankytojai“, „kolegos“, „bendradarbiai, klientai“, „klientai, kolegos“, „kolegos“, „didžiausią įtaką turi vadovas“, „darbuotojų tarpusavio santykiai“, „bendradarbiai ir vadovas“, „sklandančios apkalbos“, „kolektyvas“, „vadovas klientai“, „kolektyvas“, „vadovas“, „kolegos“, „klientų požiūris į darbuotojus, bei kolegos ir komandinis darbas“, „administracija, bendradarbiai“, kolektyvo santykiai“, „supanti aplinka“, „vadovo elgesys bei darbo organizavimas“, „gaunamas atlyginimas, tiesioginis vadovas“, „kolektyvas“, „kolegos“, „vadovas“.

16. Jūsų pasiūlymai, siekiant pagerinti organizacijos klimatą.

„Griežtesnė apsauga“, „griežtinti klientų lankymąsi“, „geriau kontroliuoti lošėjus“, „gerinti darbo sąlygas“, „geresnė apsauga“, „nežinau“, „keisti atranką į darbą“, „didinti atlyginimą“, „viskas yra gerai“, „gerinti tarpusavio santykius“, „neturiu nuomonės“, „mažinti darbuotojų kontrolę“, „motyvacija“, „gerinti motyvaciją“, „keisti klientus, neįleisti sunkių klientų“, „išskirti daugiau tikslų, kurie reikalautų bendrumo, Laisvalaikio su kolegomis praleidimo“, „gerinti motyvaciją“, „suteikti daugiau laisvės darbuotojams“, „mažinti darbo rutiną“, „daugiau atostogų“, „skatinti darbuotojų motyvaciją“, „kolegiškas bendravimas tarp darbuotojų ir administracijos“, mažinti slapto pirkėjo vizitus, nes vizitai sugadina nuotaiką visai dienai“, „komandinio darbo skatinimas“, „gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, juos motyvuoti“, „pakelti

atlyginimą“, „pakeisti vadovo bendravimo pobūdį su pavaldiniais“, „vadovybės dėmesys darbuotojams, gera atranka priimant naujus darbuotojus“, „paprastesni, draugiškesni darbuotojų santykiai“, „galbūt už gerai atliktą darbą atitinkamas atlygis“, „daugiau atvirumo ir pasitikėjimo tarp darbuotojų. Komandinio darbo ir bendradarbiavimo“.

PASTABA: P-Panevėžys (n-32), Š- Šiauliai (n-33)